

Gabriela Rocha Dias

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: COMPARAÇÃO ENTRE OS PAPÉIS EXERCIDOS,  
NOS APLS CALÇADISTAS DE ELCHE E DE NOVA SERRANA, PELOS SEUS  
RESPECTIVOS GOVERNOS

Belo Horizonte

2009

Gabriela Rocha Dias

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: COMPARAÇÃO ENTRE OS PAPÉIS  
EXERCIDOS, NOS APLS CALÇADISTAS DE ELCHE E DE NOVA SERRANA, PELOS  
SEUS RESPECTIVOS GOVERNOS

Monografia elaborada para conclusão do Curso Superior de Administração Pública (CSAP) da Escola de Governo (EG) da Fundação João Pinheiro (FJP).

Orientador: Alexandre Queiroz.

Belo Horizonte

2009

Gabriela Rocha Dias.

Arranjos produtivos locais: comparação entre os papéis exercidos, nos apks calçadistas de Elche e de Nova Serrana, pelos seus respectivos Governos.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração Pública (CSAP), habilitação em Administração Pública, promovida pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro (FJP)

*Aprovada na Banca Examinadora*

---

Alexandre Queiroz (Orientador) – Fundação João Pinheiro

---

Carla Aguilar - Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte

29 de maio de 2009

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por ter me dado a oportunidade de conquistar mais um dos meus objetivos, por me guiar e me iluminar nessa e em todas as caminhadas. Ao professor Alexandre Queiroz pela atenção e pelos ensinamentos. Aos colegas de trabalho da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, especialmente ao Dr. Cláudio Paiva e à Dra. Marilena Chaves, pelo apoio constante e pelos conhecimentos compartilhados.

Aos meus familiares, obrigada pelo carinho, a presença e a paciência nos difíceis momentos. Ao Lucas agradeço o incentivo e o apoio.

## RESUMO

O modelo de arranjos produtivos locais, importante instrumento atual para as empresas principalmente de pequeno porte, tem se tornado o foco de diversas políticas dos Governos para o desenvolvimento local. A razão disso é o fato dos arranjos serem capazes de gerar maior competitividade às indústrias que o compõem, tornando-as aptas a concorrerem no mercado diretamente com multinacionais. Tendo em vista a expressiva relevância a respeito do assunto, este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de se analisar e comparar os papéis dos Governos nos respectivos apls calçadistas de Nova Serrana e de Elche.

**Palavras-chave:** arranjos produtivos locais, distritos industriais, aglomerados produtivos, Governo, Nova Serrana, Elche.

## SUMÁRIO

<b>1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>8</b>
<b>2. SURGIMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS DISTRITOS INDUSTRIAIS ....</b>	<b>10</b>
2.1 Contextualização.....	10
2.2 Teorias sobre a Origem dos Distritos Industriais.....	13
2.3 Comparações entre os Modelos Fordista e de Distritos Industriais .....	15
2.4 Desenvolvimento global x local.....	20
<b>3. OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO BRASIL E EM MINAS GERAIS</b>	<b>22</b>
<b>3.1 O pólo calçadista de Nova Serrana .....</b>	<b>24</b>
3.1.1 Relevância do Setor Calçadista em Minas Gerais .....	24
3.1.2 Informações Gerais de Nova Serrana .....	25
3.1.3 Surgimento do arranjo produtivo local de Nova Serrana .....	29
<b>3.2 O funcionamento da cadeia produtiva calçadista em Nova Serrana .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Perfil e estratégias das Empresas .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 Relacionamento com o Governo do Estado de Minas Gerais.....</b>	<b>39</b>
<b>4. O PÓLO CALÇADISTA DE ELCHE .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Surgimento do arranjo produtivo local em Elche .....</b>	<b>44</b>
4.1.1 Contextualização .....	44
4.1.2 Relevância do Setor Calçadista .....	45
4.1.3 Informações Gerais de Elche.....	46
<b>4.2 O funcionamento da cadeia produtiva calçadista de Elche .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3 Perfil e estratégias das Empresas .....</b>	<b>50</b>
<b>4.4 Relacionamento com o Governo Local .....</b>	<b>52</b>

4.4.1 Políticas Públicas voltadas para o Aglomerado Produtivo de Elche .....	53
<b>5. COMPARAÇÕES ENTRE OS PAPÉIS DO GOVERNO DE ELCHE E OS PAPÉIS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS NOS RESPECTIVOS APLS CALÇADISTAS .....</b>	<b>56</b>
<b>5.1 Comparação entre as estruturas dos apls .....</b>	<b>56</b>
<b>5.2 Comparação entre a atuação dos Governos nos respectivos apls .....</b>	<b>59</b>
<b>5.3 Melhorias nas políticas públicas mineiras focadas no arranjo produtivo de Nova Serrana, a partir das ações implementadas pelo Governo de Elche.....</b>	<b>61</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>65</b>

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A estrutura do modo de produção dos arranjos produtivos locais, principalmente o italiano, que chamou a atenção de estudiosos do mundo todo por ter adotado o modelo em um momento de crise econômica e ter obtido sucesso, mostrando-se uma solução para superar o turbulento período, foi uma alternativa bem sucedida ao fordismo. Ao mesmo tempo, mostrou-se mais eficiente na geração de renda, na criação de postos de trabalho e, por adotar, como perfil produtivo, prioritariamente as micros e pequenas empresas, mais eficiente na distribuição dos recursos financeiros gerados e na desconcentração de renda. Por isso, os arranjos produtivos locais têm sido o foco de políticas públicas tanto no Brasil quanto em vários outros países, nos dias atuais, demonstrando diversas vantagens em relação aos outros modelos produtivos já implementados anteriormente.

Pelos argumentos expostos acima, percebe-se ser importante o desenvolvimento de estudos e análises a respeito do assunto. Por isso, esta monografia foi elaborada com o foco na comparação entre os papéis exercidos, nos apls calçadistas de Elche e de Nova Serrana, pelos seus respectivos Governos. Os arranjos comparados foram escolhidos por desenvolverem uma atividade produtiva do mesmo setor, por adotarem o mesmo modelo de produção, pela semelhança estrutural e histórica e pelo fato do apl ilicitano ser referência mundial, ou seja, um arranjo bem sucedido.

Tendo em vista este objetivo, o trabalho foi desenvolvido desconsiderando-se as possíveis particularidades e distinções entre os conceitos de arranjos produtivos locais, distritos industriais, pólos e aglomerados produtivos, por não terem relevância ao ponto em questão e não causarem empecilho ao desenvolvimento e ao objetivo da monografia.

Os capítulos se configuram da seguinte maneira: no capítulo 2 serão levantadas as principais teorias a respeito da origem, do desenvolvimento e das vantagens advindas dos distritos industriais. Também serão realizadas comparações com o Modelo Fordista e expostas algumas razões conjunturais globais que resultaram na emergência dos apls.

No capítulo seguinte será brevemente abordado o contexto da economia brasileira, os motivos e a maneira se deu a adoção do modelo de arranjos produtivos no Brasil. A partir daí, será focado o apl calçadista de Nova Serrana, baseando-se mais especificamente em informações gerais da região, no surgimento, desenvolvimento, funcionamento da cadeia

produtiva, perfil das empresas e relacionamento do Governo do Estado de Minas Gerais com o arranjo em questão. No quarto capítulo é apresentado o apl calçadista de Elche, procurando caracterizá-lo de forma sucinta nos aspectos relacionados à sua formação, consolidação e desenvolvimento, assim como suas peculiaridades, retratando as indústrias do arranjo.

O capítulo 5 foca na comparação entre as estruturas e entre a atuação dos respectivos Governos nos apIs de Nova Serrana e de Elche. Após essa análise, será possível indicar, relevando-se o contexto vivenciado por cada apl, as diferenças de desempenho entre os dois arranjos e como os melhores resultados de Elche podem iluminar as políticas para o apl de Nova Serrana. Por fim, o capítulo 6 sintetiza a conclusão do trabalho, expondo algumas considerações finais a respeito do aprendizado e do aproveitamento proporcionado por esta monografia.

## 2 SURGIMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS DISTRITOS INDUSTRIAIS

O objetivo desse capítulo é introduzir o tema a respeito do modelo de Distritos Industriais, demonstrar sua importância e suas vantagens em relação aos outros modos de produção. Para isso, foram expostos argumentos a respeito da origem e do desenvolvimento do modelo de DI's, além de compará-lo, em vários quesitos, com o fordismo e de apresentar seu papel frente ao mundo atual, que é global, instável e com rápidas mudanças tecnológicas.

### 2.1 Contextualização

Em 1970, ocorreu uma reforma no Governo italiano, que via a necessidade de descentralizar o poder central. O resultado disso foi a emergência de, inicialmente, 15 governos regionais. Tal fato ocorreu devido à maior complexidade de se gerir e atender todas as demandas locais existentes, que haviam crescido de maneira relevante. No princípio, a descentralização ocorreu através da formação de conselhos regionais e, aos poucos, por meio da estruturação de governos locais. A descentralização ocasionou maior sensibilidade e eficiência em relação à identificação das carências locais.

Com a gradativa delegação de competências às gerências regionais, foi possível perceber que essas não só alocavam os recursos de acordo com as demandas da população, mas também contribuíam para o desenvolvimento de novas e relevantes ações, colaborando com o desenvolvimento social, econômico e político. Diante de tal quadro, os governos regionais foram aos poucos, se estruturando e se aperfeiçoando no quesito administrativo e na elaboração de incentivos à economia, dentre outras ações e políticas públicas. Além da delegação de competências, o Governo, mais “vagarosamente”, repassou parte dos recursos a serem utilizados pelos Governos locais, de acordo com as demandas das regiões.

Progressivamente, através da delegação de responsabilidades aos conselhos regionais, o Governo Central deu-lhes maior autonomia e permitiu-lhes a implementação mais flexível de políticas nacionais, adaptadas aos contextos locais. Cada região se desenvolveu peculiarmente, pois fatores como o clientelismo, o coronelismo, a inércia das velhas instituições, a gestão local e a maior ou menor flexibilidade para novas políticas, por parte dos

conselheiros e dos políticos, resultou em diferentes graus de desempenho econômico, político e social.

Segundo Robert Putnam (2005), em “Comunidade e Democracia: a experiência da Itália Moderna”, a diferença do desempenho entre as regiões norte, sul, centro e nordeste também se deveu aos “padrões de participação cívica e a solidariedade social” em cada região. O autor cita que em alguns conselhos regionais havia a participação dos cidadãos, no intuito de que os mesmos compartilhassem em relação à tomada de decisões importantes e também pudessem monitorar as ações da entidade em questão. Essa participação se dava, porque as sociedades possuíam valores da comunidade cívica, por exemplo, cooperação, hábitos de solidariedade e espírito público. Já em outros conselhos, não existia a participação da população, pois elas não tinham interesse em contribuir no tocante às decisões da instituição ou o sistema clientelista não permitia que os cidadãos contribuíssem para a escolha das demandas a serem atendidas. Economicamente, o sul da Itália, pobre e menos desenvolvido, apresentava pouco progresso econômico; o norte, rico industrialmente, enfrentava uma crise; já o nordeste e o centro da Itália, chamaram a atenção de vários economistas de todo o mundo, pois evidenciavam, na mesma época, um cenário de expressivo desenvolvimento econômico. O que se notou no nordeste e no centro da Itália foi uma economia baseada na forte participação das pequenas e médias empresas, que formavam aglomerações. Essas foram denominadas Distritos Industriais. Segundo Mirian Rebouças (1999):

O conceito clássico de Distrito Industrial baseia-se em A. Marshall que faz referência a um conjunto de modalidades através das quais recursos locais (naturais, humanos e técnicos) são mobilizados e dão origem a dinâmicas empresariais localizadas (MARSHALL, 1934 apud REBOUÇAS, 1997, p.6)

O objetivo almejado por tais distritos era o crescimento da competitividade e da produção desses pequenos industriais, permitindo-lhes concorrer com os grandes empresários por maior fatia do mercado. Visava-se fortalecer o poder de barganha dos pequenos produtores de uma mesma cadeia produtiva, através da cooperação e articulação entre eles. A cooperação era motivada pelo sentimento de identidade às micro e pequenas empresas - MPEs, sentimento de pertencimento dos atores locais, que os incentivava a formarem redes entre os pequenos empresários. Além disso, as redes entre os pequenos industriais proporcionaram a

capacitação competitiva de seus funcionários, gerando maior eficiência. O território passou a ser o integrador dos diferentes aspectos da produção e a grande unidade fabril deixou de ser a referência dessa organização produtiva. As principais características desses arranjos produtivos, segundo Mírian Rebouças são:

...proximidade geográfica, especialização setorial, predominância de firmas de tamanho pequeno e médio, colaboração entre as firmas, competição, identidade sócio-cultural que favorece a confiança, organizações de auto-ajuda, governos regionais e municipais apoiadores. (REBOUÇAS, 1999, p. 6)

No livro “Territórios Vitoriosos: o Papel das Redes Organizacionais”(2007) nota-se uma visão similar discorrida por Gláucia Maria Vasconcellos Valle, a respeito das vantagens advindas com a emergência das aglomerações produtivas, como o elevado padrão de sustentabilidade econômica gerado por elas. Essas aglomerações podem ser de vários tipos, dentre elas, os distritos industriais, que é o foco desse trabalho.

A autora apresenta, inicialmente, alguns conceitos da literatura clássica sobre região, território e competitividade, no intuito de mostrar gradualmente a importância do desenvolvimento local, as externalidades causadas por esse e as conseqüências sociais, políticas e econômicas regionais ocasionadas pelas aglomerações produtivas. Além disso, a escritora discorre sobre várias tipologias de análises sobre o tema apresentado, através das quais se torna possível comparar com as análises a respeito dos distritos industriais, em vários âmbitos. Por exemplo, em relação à utilização do termo aglomeração, visto no livro de Gláucia Maria, e definido pela RedeSist, nota-se uma certa semelhança com a caracterização de distrito industrial apresentado por Mírian Rebouças, já mostrado acima. Segundo Vasconcellos:

uma questão importante, associada a este termo, é a formação de economias de aglomeração, ou seja, as vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, incluindo acesso a conhecimento e capacitações, mão-de-obra especializada, matéria-prima e equipamentos, entre outros. (REDESIST apud VASCONCELLOS, 2007)

Essa proximidade regional entre os *stakeholders*, citada como elemento relevante por vários estudiosos, é importante devido às vantagens competitivas, à cooperação entre as empresas locais, à propagação de conhecimento tácito e à incorporação e difusão de novas tecnologias. Além disso, segundo a análise de Kupfer (2002), através da Teoria dos Custos de Transação, de Williamson, a cooperação entre os agentes envolvidos minimiza os custos de transação, como os relacionados à necessidade de obtenção de informações, pois esses passam a ser divididos entre várias empresas ao invés deles serem arcados isoladamente por cada uma.

Apesar dessas vantagens, existem fatores distintos e peculiares, presentes nas diferentes regiões, como a cultura, a economia institucional e a política, que são capazes de suscitar um desempenho diferenciado. O resultado disso serão aglomerações mais desenvolvidas e mais avançadas do que outras. Também poderá haver adaptações do modelo a cada região diferente, de acordo com a economia, tradições e outros fatores, visando uma eficiente implementação. Com o passar do tempo, esse modelo gerará novas demandas sociais, podendo influenciar na elaboração de políticas públicas e nas estratégias de gestão, ou seja, ocorrerá o ajustamento não só do meio geográfico, mas também da estrutura econômica regional, das outras estruturas associadas a esse meio e da economia nacional.

Os distritos industriais, um tipo de aglomeração produtiva, possuem elementos que os caracterizam, que são determinantes para sua existência e que também podem ser considerados os princípios originais dos DI's. São eles: a cooperação combinada com a competitividade entre as empresas, que ajuda a reduzir os custos de produção; a cooperação entre os atores, decorrente do sentimento de pertencimento à uma determinada sociedade; a mobilidade vertical e horizontal nos postos de trabalho com a superação do velho modelo hierárquico e rígido que, no modelo anterior, dificultava a mobilidade social. Esse referido sentido comunitário de pertencimento, paralelo ao individualismo presente na sociedade, constitui o estado de espírito de desabrochamento pessoal, que predomina nos DI's.

## **2.2 Teorias sobre a origem dos Distritos Industriais**

De acordo com Antônio Negri, na obra “Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da Terceira Itália” (2002), o surgimento dos distritos ocorre de

maneira espontânea, por meio da organização dos fatores produtivos. Os processos de produção referentes aos DI's podem ser fracionados em fases e devem atravessar espaços de tempo para que sobrevivam. Para que haja a continuidade da existência desses distritos, também é necessário que a evolução dos modos de consumo e das tecnologias de produção estejam em consonância com o novo modelo. A existência desses distritos industriais está condicionada a formação e consolidação de uma rede estável, que engloba os atores locais, conexões com mercados finais<sup>1</sup> e à presença dos “empresários políticos”, que terão o importante papel de reunir as condições sociais, políticas e administrativas da produção. Essa sinergia acontecerá após a fase da organização autônoma dos fatores produtivos. Nessa forma de organização, o empresário político determina as condições da produção, apesar de não influenciar diretamente nela. Além disso, ele atua no tempo e no espaço da produção, interfere na jornada de trabalho, busca qualidade produtiva e delimita a intensidade da cooperação entre os atores. Mas há um detalhe importante: o empresário deve estar em consonância com o ambiente cultural e social para que ele consiga fazer, de maneira eficiente, a aglomeração de sinergias.

Já na visão de Jorge Ruben Biton Tapia (2005), a teoria de que os distritos industriais surgiram espontaneamente não é válida, pois existem certas condições institucionais e sociais que não são proporcionadas pelas empresas e pelo mercado. Por isso, a coordenação e governabilidade, para o escritor, são variáveis essenciais para o desenvolvimento local. Daí a necessidade de instituições intermediárias que regulem o mercado, a demanda e a oferta, a relação entre o Estado, o mercado e a sociedade, enfim, entidades que permitam a absorção de conhecimento externo, desenvolvimento endógeno, a emergência do modelo dos distritos, dentre outros fatores, de maneira estratégica. Segundo Tapia, esse controle também é importante para que ocorra uma governança do tipo “concertação social”, isto é, para que se elaborem políticas de desenvolvimento econômico focadas em regiões menos favorecidas. Caso isso não aconteça, os DI's tenderão a ser instalados apenas nos locais com as melhores infra-estruturas, aumentando a discrepância regional. Portanto, o que ocorre são pactos territoriais entre os agentes públicos e privados, sendo o planejamento baseado no modelo de parceria (*partnership model*) e não apenas elaborado pelo Governo.

Independente de qual for a origem dos distritos industriais, pode-se notar que esse modelo de aglomeração produtiva composto por pequenas e médias empresas - PME's (às

---

<sup>1</sup>Por exemplo, qual a capacidade de escoamento das mercadorias para outras regiões.

vezes também são encontradas empresas de maior porte pertencentes aos DI's) não são apenas uma alternativa para a melhoria da desigualdade de renda e geração de novos postos de trabalho. Elas também contribuem, através do *partnership*, para o avanço da democratização, devido à forte mobilidade produtiva do tecido socioterritorial. Através do território, se dá a concretização de um ambiente propício às PME's por meio do acesso, que é condição básica, às infra-estruturas sociais, institucionais, físicas e econômicas. Tal fato propicia a incorporação de inovações tecnológicas, maior eficiência na capacitação de funcionários e a inclusão de segmentos da população “marginalizada” ao mercado. Decorrente dessa inclusão e, conseqüentemente, do surgimento de um novo espaço que permite a mobilidade social, os indivíduos de baixa renda, além de passarem a contribuir com o desenvolvimento econômico, se sentem cidadãos mais ativos e participantes do mundo da produção, que se tornou público.

### **2.3 Comparações entre os Modelos Fordista e de Distritos Industriais:**

O modelo italiano de distritos industriais é reconhecido, analisado por estudiosos do mundo inteiro e considerado a superação do fordismo. Porém, devido às diferenças culturais, econômicas, políticas e sociais existentes entre os países, como já discutido, ele não pode ser implantado em outras nações da mesma forma que se dá na Terceira Itália. Mas, há alguns determinantes do novo modelo que são universais, como foi observado entre os países do Arco Alpino (Áustria, Itália, Suíça e partes da Alemanha), como o fato do território passar a ocupar a posição de referência de organização produtiva, a mudança entre a relação produção e cidadania e a emergência do “empresário político”. Além disso, as redes de pequenas empresas passam a ter fortes relações com suas bases locais, dado que os DI's estão diretamente ligados às formas de cooperação socioprodutivas, incipientes no fordismo, e ao sentimento de identidade dos *stakeholders*. A respeito do planejamento das políticas públicas voltadas para se promover mais eficientemente o desenvolvimento local, é preciso que o governante compartilhe com o setor privado e com a sociedade civil organizada as idéias, os obstáculos, a elaboração e algumas características do processo de implantação (o que e como será implantado), pois todos são atores e contribuirão para esse desenvolvimento.

Apesar do reconhecimento atual da relevância dos distritos, inicialmente houve resistência quanto à aceitação da importância dos mesmos, pois os economistas acreditavam que o crescimento econômico ocorria graças à produção de grandes empresas, e não das

pequenas e médias, que eram consideradas limitadas. Além disso, os economistas não davam relevante importância ao desenvolvimento local, fato que resultou na não realização de estudos consideráveis sobre tal assunto. O modelo fordista, em voga naquela época, visualizava a fábrica como referência da organização produtiva. As mercadorias eram padronizadas e a produção era realizada em larga escala. Com a mudança dessa referência, decorrente da emergência dos distritos industriais, que a transferiu para os territórios, pode-se observar várias transformações, dentre elas, a melhor capacidade de adaptação das PME's aos mercados atuais, que estão cada vez mais competitivos e imprevisíveis. Isso se deve à nova maneira de se produzir, ou seja, mais flexível, com mercadorias diferenciadas e personalizadas. Além dos DI's terem propiciado o estreitamento das relações existentes entre a produção e o território, também proporcionaram maior proximidade entre a produção e a cidadania, com destaque também para a figura do “empresário político” (ou “empresário coletivo”), que atua como conhecedor, interventor e integrador.

Na Tabela 1, vê-se os bons resultados econômicos apresentados pelos distritos industriais situados no Arco Alpino, frente aos outros modelos industriais. A taxa de emprego industrial das nações em questão é maior, assim como a renda per capita. Já a taxa de desemprego é a menor dentre as localidades que foram abordadas na tabela.

**Tabela 1 - Indicadores dos Reagrupamentos Transacionais da União Européia – 1991-1993**

<b>Indicadores</b>	<b>Centro das Capitais</b>	<b>Arco Alpino<sup>1</sup></b>	<b>Diagonal Continental</b>	<b>Novos Länder</b>	<b>Mediterrâneo Ocidental (Arco Latino)</b>	<b>Mediterrâneo Central</b>	<b>Arco Atlântico</b>	<b>Mar do Norte</b>	<b>UE 12</b>
Superfície (1991, em % UE 12)	<b>11,2</b>	<b>13,6</b>	<b>18,8</b>	<b>4,7</b>	<b>12,9</b>	<b>9,8</b>	<b>21,1</b>	<b>8,4</b>	<b>100</b>
População (1991, em % UE 12)	<b>25,9</b>	<b>15,9</b>	<b>6</b>	<b>4,6</b>	<b>11</b>	<b>8,4</b>	<b>13,5</b>	<b>13,4</b>	<b>100</b>
Densidade (1991, hab/km <sup>2</sup> )	<b>337</b>	<b>184</b>	<b>47</b>	<b>242</b>	<b>125</b>	<b>126</b>	<b>94</b>	<b>232</b>	<b>153</b>
PIB/hab (1991, em SPA, EU 12 = 100)	<b>116</b>	<b>122</b>	<b>87</b>	<b>33</b>	<b>91</b>	<b>62</b>	<b>80</b>	<b>99</b>	<b>100</b>
Taxa de Desemprego (1991, 92, 93, em %)	<b>7,6</b>	<b>4,6</b>	<b>10,1</b>	<b>14,1</b>	<b>15,3</b>	<b>18,9</b>	<b>10</b>	<b>8,6</b>	<b>9,4</b>
Distribuição do Emprego (1991, em %)									
- agricultura	<b>2,7</b>	<b>5,6</b>	<b>10,1</b>	<b>8,9</b>	<b>7,9</b>	<b>15,9</b>	<b>16</b>	<b>4,6</b>	<b>6,4</b>
- indústria	<b>32,4</b>	<b>39,2</b>	<b>30,1</b>	<b>44,7</b>	<b>28,3</b>	<b>21,9</b>	<b>30,4</b>	<b>29,7</b>	<b>33,2</b>
- serviços	<b>64,7</b>	<b>55,3</b>	<b>59,8</b>	<b>46,4</b>	<b>63,8</b>	<b>62,2</b>	<b>53,6</b>	<b>65,7</b>	<b>60,4</b>

FONTE: “Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos”, 2002. p.78.

NOTA - <sup>1</sup> Parte pertencente à União (Suíça e Áustria não incluídas)

O modelo de distrito industrial apresenta uma série de vantagens em relação ao modelo fordista. O segundo baseia-se no investimento de grandes empresas, ou seja, o empresário precisa investir um grande montante de capital. Os funcionários da organização, marcada por forte hierarquia, dificilmente conseguem mobilidade social. A empresa produz em larga escala todas as fases da produção da mercadoria. O lucro concentra-se nas mãos do empresário, os custos de transação são altos e os funcionários, além de não terem voz ativa nas decisões estratégicas da organização, não participam dos lucros da empresa. Caso ocorra

uma crise econômica, queda na demanda ou mudança tecnológica, a grande empresa terá dificuldade de se adaptar rapidamente, podendo ir à falência. Se isso acontecer, gerará um efeito dominó, isto é, o desemprego da região aumentará consideravelmente, a geração de renda local diminuirá bastante e a crise poderá se aprofundar. Já no modelo de distrito industrial, isso não ocorre, pois as etapas de produção de uma mercadoria acontecem em empresas distintas. Portanto, se uma organização vai à falência, as outras não são tão prejudicadas e o próximo passo a ser dado será substituir a antiga parceria por uma nova com outro produtor. Além disso, o número de desempregados não afetará demasiadamente a geração de renda local. Esse modelo também é vantajoso pelo fato dos funcionários contribuírem com algumas decisões a nível estratégico, muitas vezes terem participação nos lucros e, conseqüentemente, conseguirem romper a barreira da mobilidade social. Ele também possui a prerrogativa de se adaptar mais facilmente ao atual mercado imprevisível e instável, devido à independência das organizações em relação à cadeia produtiva. Através da visualização da tabela 2, nota-se as diferenças estruturais, já citadas, entre o modelo de produção fordista e de distrito industrial:

**Tabela 2 - Fases do Desenvolvimento da Produção de Calçados dos Sistemas de Produção Fordista e de Distrito Industrial**

TIPO DE EMPRESA		
FASES DO PROCESSO	FÁBRICA INTEGRADA (FORDISTA)	REDE DE EMPRESA (DISTRITO)
DESING E DISTRIBUIÇÃO		
MONTAGEM		
PRODUÇÃO AS SOLAS		
JUNÇÃO (costura das partes superiores)		
RECORTES (corte dos componentes)		
	TOTAL DE EMPREGADOS : 100 PARES PRODUZIDOS : 100 .000	TOTAL DE EMPREGADOS : 100 PARES PRODUZIDOS : 100.000

 Unidade de Produção ou Fábrica

 Empresa Líder

FONTE: “Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos”, 2002. p.85.

As fases e as seqüências da fabricação de calçados demonstradas nos dois modelos produtivos, ilustrados na figura acima, são as mesmas. Além disso, o desempenho econômico das indústrias, que produziram 100.000 pares de sapatos e que possuem 100 empregados cada uma, também é equivalente. O que é distinto entre as fábricas, como pode ser observado, é a estrutura do sistema de produção utilizado: enquanto o modelo fordista é composto apenas por uma empresa líder, que engloba todas as unidades de produção, o modelo de distrito industrial é formado por várias indústrias de tamanho menor, especializadas em apenas uma das etapas da fabricação da mercadoria. Nota-se, portanto, de acordo com os motivos já expostos no parágrafo anterior, que os distritos industriais são mais vantajosos e eficientes do que as empresas que adotam o modelo fordista.

#### **2.4 Desenvolvimento global x local:**

O acelerado processo de globalização foi outro fator que gerou a necessidade de maior flexibilização das empresas em relação à produção de mercadorias. A tecnologia atualmente avança rapidamente, trazendo sempre novas e cada vez mais eficientes máquinas, e, por isso, torna os equipamentos velozmente obsoletos. Esse ambiente ocasiona maior imprevisibilidade e, portanto, incerteza quanto à demanda de mercado e às mudanças atuais. Por causa desses fatores, houve a preocupação em redefinir a dimensão local dos sistemas globais de produção, que gerou o renascimento de estudos a respeito do desenvolvimento regional. Notou-se, deste modo, segundo Diniz (2003, p. 212) apud Vasconcellos (2006, p. 35), que a globalização “simultaneamente unifica e fragmenta espaços, com forte impacto na reestruturação das escalas territoriais.”

Também, concluiu-se, num primeiro momento, de acordo com Gláucia Maria Vasconcellos (2005), que a globalização pareceu ser um paradoxo, pois apesar de reforçar a intensidade de trocas, aumentar a produção de mercadorias comercializadas e integrar regiões, viu-se que ela não trouxe uma similaridade na fabricação dos produtos, mas sim uma especialização regional. Além disso, esse processo também gerou maior integração e fortalecimento na cadeia produtiva, eficiência na produção, cooperação, inovação e competitividade. Todos esses elementos possibilitaram o crescimento e desenvolvimento do novo modelo produtivo.

Para Vasconcellos, a dinâmica entre o local e o global fez emergir uma nova proposta, na qual o Estado não é mais o centralizador das decisões estratégicas. Agora ele é a entidade que garantirá as políticas macroeconômicas necessárias, de acordo com a demanda de cada região. Já a comunidade local e seus atores assumem papel relevante no que tange à participação relacionada às ações voltadas para o desenvolvimento local. Vê-se, por meio da abertura à integrantes da sociedade, no que se refere à participação no planejamento das políticas públicas, o aperfeiçoamento da democracia. Há uma busca compartilhada entre os agentes para a identificação e para as soluções aos entraves encontrados. Para que esse processo seja viável, é preciso que os *stakeholders* se mobilizem e se organizem para a elaboração de uma agenda consensual e adequada.

Esse ambiente dinâmico e participativo gera o sentimento de pertencimento dos atores locais, incluindo os empresários, que é relevante ao sucesso do distrito industrial, cuja lógica será baseada em uma relação de reciprocidade, que proporcionará vantagens às empresas e à sociedade como um todo, tais quais não seriam possíveis se atuassem de maneira isolada. Conseqüentemente, também serão observados o aumento da eficiência, ganhos de escala e de competitividade nas corporações situadas no local do D.I..

### 3 OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO BRASIL E EM MINAS GERAIS

O modelo clássico de desenvolvimento econômico brasileiro, diferente do processo que ocorreu na Terceira Itália, se deu, em sua maioria, através de projetos de grandes empresas. O objetivo desse modelo foi inserir o país, mais rapidamente, na elite econômica mundial. Tal modelo, apesar de altas taxas de crescimento, foi acompanhado de uma expressiva concentração de renda e exclusão social, que gerou o esgotamento de tal modelo. Conseqüentemente, várias entidades preocupadas com o desenvolvimento local elaboraram alternativas visando o crescimento econômico com maior inclusão. Essas concluíram que era essencial a construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento de micros e pequenas empresas. Almejava-se, no entanto, não um desenvolvimento isolado, mas um desenvolvimento integrado, articulado principalmente nas questões em que, juntas, as MPEs conseguiriam maior eficiência na cadeia produtiva e poder de barganha.

Inicialmente, a política de arranjos produtivos locais foi estruturada em âmbito nacional, de acordo com o Art. 27, inciso IX da Lei 10.683, de 28 de maio de 2003, pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, direcionada às micro e pequenas empresas regionais. O Ministério adotou uma classificação padrão para os APLs, visando um enfoque e o fomento mais eficiente a tais entidades. Segundo o MDIC, é necessário que um arranjo tenha a seguinte caracterização:

“- Ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante;

- Compartilhar formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança.”

O apoio oferecido aos APLs deve-se ao reconhecimento da importância do desenvolvimento econômico a nível local, que gera externalidades positivas, como novos postos de trabalho e a melhora da distribuição da renda. Além disso, juntas, as MPEs adquirem maior poder de barganha, tornando viável a exportação das mercadorias, situação que anteriormente era difícil de ocorrer por causa dos altos custos individuais.

Nota-se a importância crescente, também, a relevância desses arranjos produtivos, ao analisarmos o levantamento institucional realizado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, em dois anos consecutivos. Em 2004, constatou-se a existência de 460 diferentes arranjos produtivos em todo o País; já em 2005, observou-se, com a participação 37 instituições governamentais e não-governamentais, federais e estaduais, que o número havia crescido substancialmente, sendo identificados 957 arranjos. Vê-se que o grande aumento do número de apIs atesta o bom desempenho desse modelo de produção em relação ao antigo modelo.

Essa nova percepção resultou na demanda de políticas públicas voltadas para o incentivo às micro e pequenas empresas, que são instituições relevantes também ao desenvolvimento social local. As políticas visam o fortalecimento econômico por meio da integração, da complementaridade das cadeias produtivas e da geração e promoção de processos permanentes de cooperação, difusão e inovação. Visando tais objetivos, houve, no MDIC, a formação de um Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL, em março de 2003, que se reúne desde então. Esse grupo é responsável pela Política de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais e adota uma metodologia de fomento integrado aos APLs, em consonância com as ações governamentais. O GTP também incentiva os diversos grupos organizados da sociedade, de maneira coordenada, a elaborarem Planos de Desenvolvimento Participativo, para o conhecimento e o desenvolvimento de soluções para as demandas coletivas. A interlocução entre as esferas municipal, estadual e federal, em relação aos arranjos produtivos, igualmente é realizada pelo Grupo de Trabalho. Para aperfeiçoar a implementação da legislação referente aos APLs nas regiões, a cada estado foi dada, pelo GTP, autonomia para ajustar o dispositivo legal de acordo com suas necessidades regionais, desde que implantem seus núcleos estaduais. Essas instâncias estaduais funcionam como núcleos de decisão e de apoio aos APLs.

Em Minas Gerais, a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico - SEDE – em conjunto com outras entidades, vem desenvolvendo ações voltadas para a identificação e fomento de potenciais arranjos produtivos locais, buscando identificar oportunidades de investimento e promover o crescimento da economia mineira. Pode-se observar que tais ações proporcionaram o surgimento de fortes e relevantes APLs, como os dos setores calçadista em Nova Serrana, moveleiro em Ubá e Eletroeletrônico em Santa Rita do Sapucaí. Os resultados dessa política têm sido positivos, e têm permitido o aumento da competitividade de tais arranjos, além da contribuição na receita arrecadada pelo Estado e outras vantagens. As

diretrizes estabelecidas pelo Governo de Minas Gerais são articuladas em consonância com as estabelecidas pelo MDIC.

### **3.1 O pólo calçadista de Nova Serrana**

#### **3.1.1 Relevância do Setor Calçadista em Minas Gerais**

Minas Gerais possui um parque industrial composto de 1mil e 700 indústrias no setor calçadista, integrado, em sua maioria, por pequenas e médias indústrias. Em relação ao crescimento da capacidade de produção e em termos de faturamento, essas obtiveram, em 2003, um desempenho semelhante ao das indústrias nacionais do mesmo ramo. Nota-se, portanto, a relevância do segmento em questão para o Estado, que também pode ser comprovada através de seu desempenho: a indústria mineira calçadista ocupa a 3ª posição no ranking nacional, atrás do Rio Grande do Sul e São Paulo.

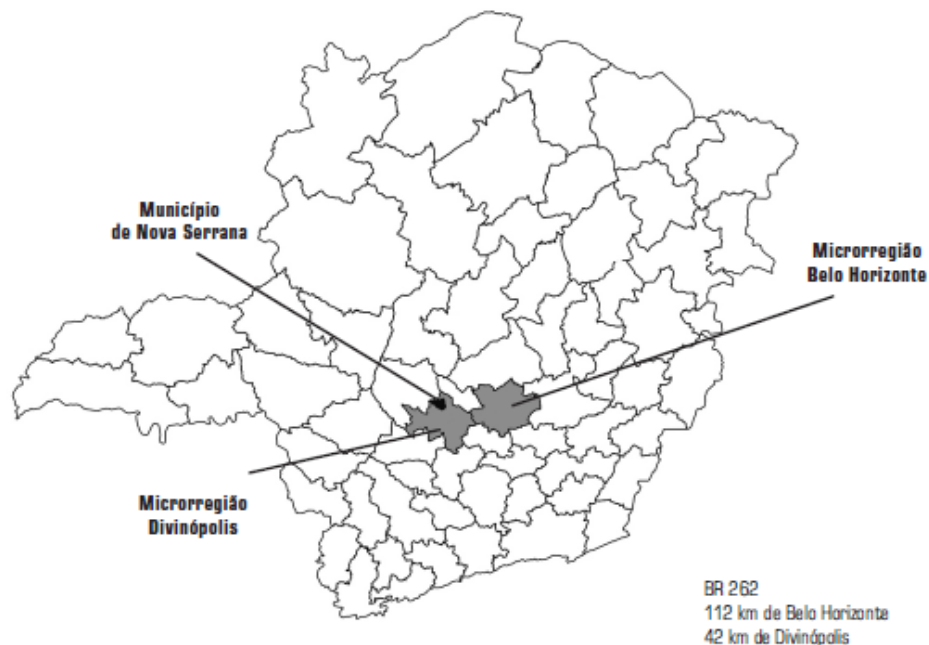
Se considerarmos o conjunto de todas as indústrias calçadistas de Minas Gerais, encontramos, em relação a empregos, 50 mil vagas diretas e indiretas e, em termos de receita média anual, a geração de R\$1 bilhão e 300 milhões, conforme os dados dos sindicatos. Esse conjunto de fábricas está concentrado, principalmente, em quatro pólos: Belo Horizonte, Juiz de Fora, Uberaba e Nova Serrana. Essa última região, que concentra o maior número de empresas produtoras de calçados esportivos, além de também possuir algumas fábricas de calçados finos, é considerada o principal arranjo produtivo local calçadista do Estado.

Tanto Nova Serrana quanto os outros municípios produtores de calçados do Estado focam, como principal consumidor, o mercado interno de Minas Gerais. Porém, com a atual crise e maior incerteza do mercado e da demanda de maneira geral, os produtores localizados no Estado, com o intuito de reduzir a dependência dos consumidores internos, passaram a exportar mais. Um bom exemplo, que comprova tal afirmação, é o Consórcio “Minas Shoes & Bags Consortium”, composto por 15 fabricantes de calçados, bolsas e acessórios de couro, que conta com os recursos da Agência de Promoção das Exportações (Apex) e com o apoio do SEBRAE. A exportação é realizada para alguns países da América do Sul e para o Japão.

### 3.1.2 Informações Gerais de Nova Serrana

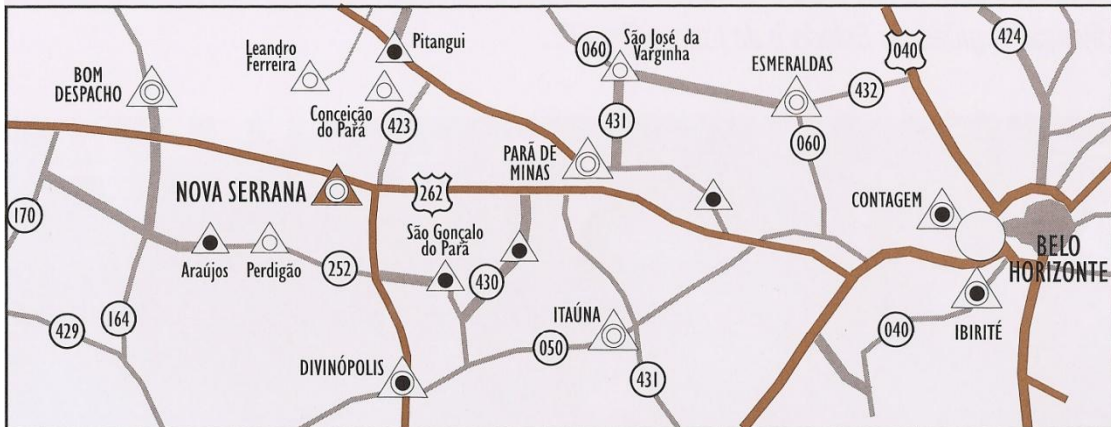
O município de Nova Serrana está situado no Centro-Oeste do Estado de Minas Gerais, na microregião de Divinópolis, a 115 km de Belo Horizonte e às margens da BR – 262, que liga a Capital ao Triângulo Mineiro. Tal BR possui grande relevância, devido ao intenso trânsito e escoamento de mercadorias. A BR-262 também é importante por ligar os estados de Mato Grosso e Goiás ao noroeste do estado de Minas Gerais. Assim, no intuito de melhorar a rodovia, está ocorrendo, a duplicação do trecho entre Betim e Nova Serrana, além da adequação da capacidade e dos serviços de restauração. A previsão é que o DNIT investirá R\$ 330 milhões no trecho de 84 quilômetros. Com a duplicação e melhoria da rodovia, cerca de 4 milhões de mineiros serão diretamente beneficiados pelas obras.

**Mapa 1 – Localização e região de influência da indústria de calçados de Nova Serrana - MG**



FONTE: texto “A Indústria de Calçados de Nova Serrana”, 2005. p.100.

**Figura 1 – Mapa das Principais Rodovias de Acesso do Município de Nova Serrana**



FONTE: FIEMG/IEL, com base nos dados do DNIT – Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes; mapa rodoviário do Estado de Minas Gerais, 2002.

Nova Serrana localiza-se a 565 km da cidade de São Paulo e 560 km da cidade do Rio de Janeiro. Do ponto de vista de seu entorno microrregional, Nova Serrana está entre os municípios de Leandro Ferreira (Noroeste); Conceição do Pará (Norte); São Gonçalo do Pará (Leste); Araújos (Oeste); Perdígão (Sudoeste) e Divinópolis (Sul). Em relação aos serviços públicos na região, esses estão concentrados em Divinópolis (42 km de Nova Serrana), Pará de Minas (44 km), Bom Despacho (43 km) e Pitangui (36 km). Na tabela abaixo, visualiza-se a distância de Nova Serrana em relação a outros centros nacionais e regionais:

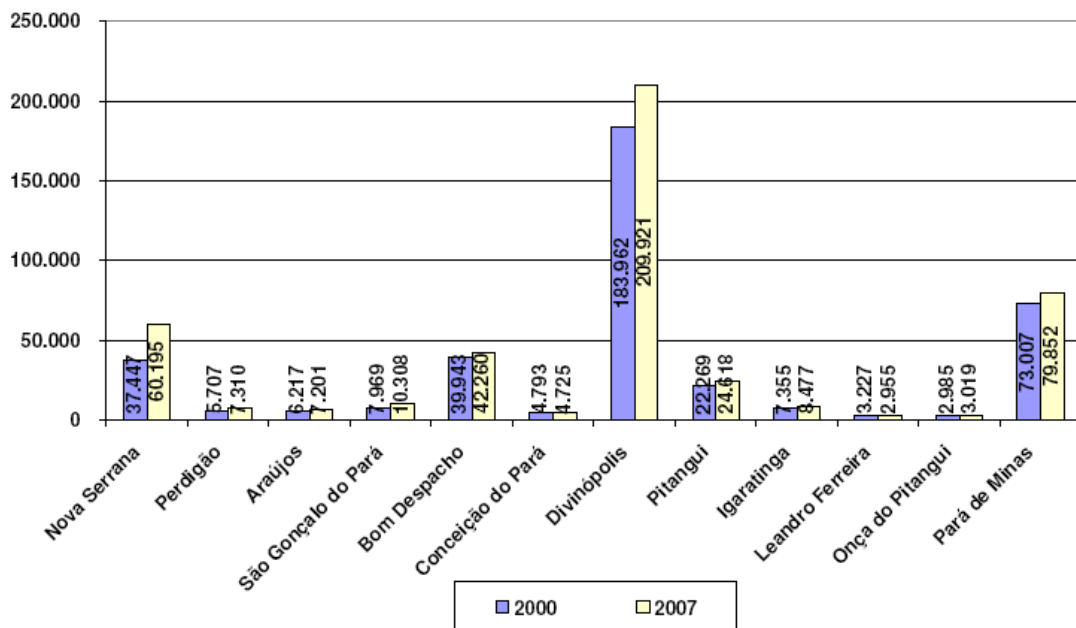
**Quadro 1 - Distância de Nova Serrana dos principais centros nacionais e regionais**

Centro Nacional	KM	Centro Regional	KM
Belo Horizonte	115	Betim	85
Brasília	855	Contagem	94
Rio de Janeiro	560	Juiz de Fora	387
São Paulo	565	Uberlândia	440
Vitória	665	Franca	693

FONTE: IEL/GEDRI, com base nos dados do DER-MG e DNIT.

A cidade de Nova Serrana possui, de acordo com o IBGE, 60.195 mil habitantes (IBGE – 2007). Houve um crescimento populacional relativamente rápido entre 2000 e 2007, dado que naquele ano o contingente populacional, de acordo com o IBGE, somava 37 mil e 447 habitantes. Apesar da queda de fecundidade de 2,56 para 2,2 filhos por mulher, o aumento pode ser explicado por alguns fatores: crescimento vegetativo mais rápido da população, redução da mortalidade infantil, aumento da expectativa de vida e a atração de uma grande quantidade de migrantes, em busca de oportunidades de emprego.

**Gráfico 1 - POPULAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO APL DE CALÇADOS DE NOVA SERRANA E REGIÃO, 2000 e 2007**



FON

TE: FIEMG/IEL, com bases nos dados do Censo Demográfico, 2000 e Contagem da População, 2007 – IBGE.

De acordo com os dados do documento “Indústria Calçadista - Diagnóstico do Arranjo Produtivo de Nova Serrana” (IEL, 2004), o produto interno bruto (PIB) da cidade em questão, em 2000, atingiu R\$ 217 milhões e 230 mil reais (IBGE – 2000), o que representou um aumento de quase 28% em relação ao PIB anterior. O PIB per capita atingiu, em 2000, R\$5.792,46 (IBGE – 2000), cerca de 5% a mais que a média do Estado de Minas Gerais. Se

considerarmos o PIB per capita do município em 1999, vê-se que ocorreu um crescimento de 20,4% de um ano para o outro.

Na tabela abaixo, nota-se a importância do setor calçadista de Nova Serrana em relação à contribuição para o PIB industrial do Estado, que, em 2000, correspondeu a 66,1% do produto interno bruto do setor calçadista. Além disso, o percentual de participação do município no PIB, do setor de serviços direcionados ao setor calçadista de Minas Gerais, no mesmo período, foi de 32,1%. A tabela também expõe o PIB e PIB per capita das cidades vizinhas e das centralizadoras de serviços públicos.

**Tabela 3 – Produto Interno Bruto (PIB) a preços correntes e PIB per capita, por setores de atividade econômica, segundo municípios – Minas Gerais – 2000.**

MUNICÍPIO	AGROPECUÁRIO	INDUSTRIAL	SERVIÇOS	TOTAL	PIB/HAB R\$ 1,00
Minas Gerais	8.354.977,00	42.847.017,00	47.665.505,00	98.867.500,00	5.517,80
Nova Serrana	3.933,87	143.519,83	69.777,00	217.230,70	5.792,46
Araújos	5.101,56	3.694,45	11.891,33	20.687,34	3.322,64
Bom Despacho	22.853,67	75.842,92	100.055,22	198.751,81	4.968,55
Conceição do Pará	8.196,91	12.267,62	9.012,30	29.476,83	6.140,90
Divinópolis	17.336,06	559.926,00	509.068,69	1.086.330,75	5.896,48
Leandro Ferreira	3.964,03	2.650,38	5.637,55	12.251,95	3.791,10
Pará de Minas	54.772,10	146.341,33	170.060,06	371.173,48	5.076,58
Perdigão	4.164,89	7.107,53	9.785,44	21.057,85	3.684,39
Pitangui	13.712,25	52.979,28	53.500,77	120.192,31	5.389,33
São Gonçalo do Pará	3.271,74	21.866,17	15.308,24	40.446,14	5.067,95

FONTE: IEL/GEDRI com base nos dados da Fundação João Pinheiro.

NOTA: \*Inclui a intermediação dos serviços financeiros.

A população economicamente ativa (PEA) de Nova Serrana corresponde a 55,9% (20 mil e 950 pessoas) da população total residente do município. O total de pessoas empregadas representa 94,7% da PEA, que é um bom indicador, demonstrando a baixa taxa de desemprego. Porém, 44,63% desses trabalhadores são informais, fato preocupante, pois isso resulta em menor arrecadação de receitas pelo Governo e, conseqüentemente, condições mais precárias de trabalho e menos recursos para se investir em novas infra-estruturas, em políticas

públicas na região. Implica, portanto, um desenvolvimento mais lento do que poderia acontecer sem esse entrave. Outro fator que também é um obstáculo ao desenvolvimento local é a falta de instrução de grande parcela da população. Em 2000, 50,67% dos indivíduos tinham, no máximo, 4 anos de estudo. Apesar da taxa de alfabetização local de indivíduos com 10 anos ou mais de idade ser 92,9% e, portanto, superior à taxa de alfabetização do Estado (89,7%), o percentual de residentes no município que estudam ainda é baixo.

Em relação à pobreza<sup>2</sup>, apesar da redução da proporção de pobres de 22,8% em 1991 para 12,2% em 2000, a distribuição de renda piorou consideravelmente, segundo informações do IEL (2004).

O índice de desenvolvimento humano do município é, atualmente, 0,801, segundo o Atlas do Desenvolvimento Humano. Se comparado com 1991, época em que o IDH era 0,713, nota-se uma melhoria de 12,34%. Assim, o índice de desenvolvimento passou do nível “intermediário” para um alto IDH. A longevidade foi o fator que mais contribuiu para este crescimento: a esperança de vida ao nascer, em 2000, foi de 75,37 anos.

### 3.1.3 Surgimento do arranjo produtivo local de Nova Serrana

Nos anos 20 ocorreu, em Nova Serrana, a emergência do pólo calçadista. Esse fato se deu de maneira espontânea, quando a cidade funcionava como rota dos retirantes do Nordeste e ponto de parada de boiadeiros que desciam para o sul para vender gado. Desde então, a localidade se especializou em artigos de couro (arreios e botinas), direcionando sua produção à demanda desses indivíduos. A primeira fábrica de botinas surgiu em 1940. Naquela época, a matéria prima para o calçado vinha de Divinópolis. Em 1954, devido à emancipação do município, a fabricação de calçados começou a se desenvolver mais rapidamente. Nos anos 60, já eram 20 pequenas empresas, com certa diversificação produtiva. A partir da década de 40, a atividade cresceu e desenvolveu-se com a modernização das fábricas e a diversificação da produção, afirmando uma vocação natural de Nova Serrana, sem que houvesse uma atitude deliberada para tal. (IEL, 2004)

Em 1969, a abertura da rodovia impulsionou a produção de calçados, já que facilitou a compra de matérias-primas e o escoamento da produção. Outros fatores, como a instalação de

---

<sup>2</sup> Medida, em 2000, pela proporção de pessoas do município com uma renda per capita inferior a R\$75,50, equivalente a 50% do salário mínimo então vigente, de R\$150,00.

recursos de telefonia, agência bancária e a fundação da Associação Comercial e Industrial de Nova Serrana, também estimularam o desenvolvimento da atividade na região. Como consequência, o número de fábricas de calçados saltou de 48, em 1973, para 400, em 1985. Na mesma época, houve também um redirecionamento da produção local, cujas fábricas se especializaram em produção de tênis, pelo fato dos custos serem mais baixos (mão-de-obra), da simplicidade do processo produtivo e do boom dos materiais sintéticos no mercado nacional.

Em 1991, foi criado o Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana (SINDINOVA), cuja função, desde o seu surgimento, é proporcionar o desenvolvimento do ramo. Essa instituição já desempenhou várias atividades, como a criação do Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE), que teve como objetivo ser um centro de excelência tecnológica e de aferimento da qualidade do produto desenvolvido pelo pólo. Nota-se, portanto, que a entidade em questão tem sido, de acordo com empresários locais, muito relevante, tendo contribuído para a consolidação do arranjo produtivo local calçadista.

Hoje, somente o município de Nova Serrana reúne aproximadamente 854 empresas de calçados, sendo 691 de calçados esportivos, 110 de calçados femininos e 53 de calçados masculinos. O índice de associativismo ao SINDINOVA já atinge 420 empresas do setor em questão, o que corresponde a 49% das empresas. O pólo de Nova Serrana é o terceiro do país e o primeiro em vendas de calçados esportivos populares. Minas Gerais, por sua vez, responde por 55% do total nacional de produção de tênis, sendo Nova Serrana a principal cidade produtora, que ostenta o título de “Capital Nacional do Calçado Esportivo”.

Por fim, é importante destacar que cerca de 68% dos postos de trabalho de Nova Serrana advêm da atividade calçadista, uma vez que todas as etapas da produção de calçados são intensivas de mão-de-obra, conferindo o potencial gerador de emprego da atividade.

Quanto ao número de estabelecimentos e empregados envolvidos com alguma atividade correlata ao setor calçadista, observou-se, entre 2002 e 2006, um crescimento de cerca de 25% no número de estabelecimentos e de aproximadamente 65% no número de empregados (tabelas 2 e 3). Isto é um reflexo da grande importância deste setor para o crescimento da cidade, o que demonstra que um grande contingente da mão-de-obra está de alguma forma ligada à atividade calçadista.

**Tabela 4 – Total de estabelecimentos, por tamanho, nos setores relacionados ao APL de calçados de Nova Serrana e região**

Municípios / Vínculos Ativos	2002					2006				
	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	500 ou mais	Total	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	500 ou mais	Total
Araujos	13	2	0	0	15	32	2	0	0	34
Bom Despacho	6	2	0	0	8	9	4	0	0	13
Conceição do Pará	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Divinópolis	17	2	0	0	19	15	7	0	0	22
Igaratinga	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leandro Ferreira	1	0	0	0	1	1	1	0	0	2
Nova Serrana	518	91	9	0	618	579	143	16	1	739
Onça do Pitangui	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Pará de Minas	2	1	0	0	3	7	2	0	0	9
Perdigão	51	0	0	0	51	69	4	0	0	73
Pitangui	3	0	0	0	3	8	0	0	0	8
São Gonçalo do Pará	13	3	1	0	17	20	2	1	0	23
<b>Total</b>	<b>624</b>	<b>102</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>736</b>	<b>740</b>	<b>165</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>923</b>

FONTE: FIEMG/IEL, com base nos dados do Ministério do Trabalho e Emprego, RAIS/TEM, 2002 E 2006.

**Tabela 5 – Total de empregos por tamanho dos estabelecimentos nos setores relacionados ao APL de calçados de Nova Serrana e região**

Municípios / Vínculos Ativos	2002					2006				
	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	500 ou mais	Total	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	500 ou mais	Total
Araujos	44	46	0	0	90	146	60	0	0	206
Bom Despacho	31	133	0	0	164	51	260	0	0	311
Conceição do Pará	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Divinópolis	60	56	0	0	116	88	275	0	0	363
Igaratinga	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leandro Ferreira	5	0	0	0	5	13	60	0	0	73
Nova Serrana	2.504	3.746	1.466	0	7.716	3.305	6.118	2.520	619	12.562
Onça do Pitangui	0	29	0	0	29	0	0	0	0	0
Pará de Minas	25	31	0	0	56	46	47	0	0	93
Perdigão	225	0	0	0	225	407	150	0	0	557
Pitangui	6	0	0	0	6	19	0	0	0	19
São Gonçalo do Pará	102	73	339	0	514	178	65	321	0	564
<b>Total</b>	<b>3.002</b>	<b>4.114</b>	<b>1.805</b>	<b>0</b>	<b>8.921</b>	<b>4.253</b>	<b>7.035</b>	<b>2.841</b>	<b>619</b>	<b>14.748</b>

FONTE: FIEMG/IEL com base nos dados do Ministério do Trabalho e Emprego, RAIS/TEM, 2002 E 2006.

Vale lembrar que no município de Nova Serrana, assim como em toda a economia nacional, a atividade informal tem grande peso no total, fazendo com que as estatísticas de estabelecimentos e empregos, baseadas em dados do emprego formal (utilizou-se dados do Ministério do Trabalho), subestime aqueles realmente em funcionamento.

### **3.2 O funcionamento da cadeia produtiva calçadista em Nova Serrana**

A cadeia produtiva compreende todas as atividades que se articulam, incluindo os insumos básicos, o processamento, a transformação da matéria-prima, a distribuição e o consumo final do bem. A utilização desse conceito nessa pesquisa auxilia na definição de ações que permitem aproveitar as oportunidades, identificar os entraves nas fases de fabricação e as novas demandas à produção. Conseqüentemente, o presente estudo busca um melhor entendimento do comportamento do mercado, suas tendências e seus componentes econômicos, no intuito de pensar formas de gerar maior eficiência produtiva, fortalecer o arranjo produtivo local (apl) e ampliar a competitividade e os ganhos de escala.

Na indústria calçadista, a cadeia produtiva engloba as tarefas relacionadas diretamente à fabricação do calçado, mas também as atividades terceirizadas, necessárias à qualificação da mão-de-obra e à incorporação de novas tecnologias, assim como os distribuidores do produto final.

O arranjo produtivo local calçadista de Nova Serrana, de acordo com a pesquisa realizada em 2009 pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL), é composto por 854 produtores, sendo que 691 fabricam calçados esportivos (principalmente tênis), 110 produzem calçados femininos (principalmente sandálias) e 53 produzem calçados masculinos (principalmente sapatos de uso casual).

As atividades da indústria de calçados local são executadas por várias cidades vizinhas, que compartilham do processo de produção calçadista, e também fornecem mão-de-obra para as fábricas em Nova Serrana. As fases terceirizadas do processo de fabricação estão espalhadas por municípios num entorno de 30 a 40 quilômetros, incluindo Divinópolis, São Gonçalo do Pará, Itaúna e Perdigoão, na microrregião de Divinópolis, além de outros de microrregiões circunvizinhas, incluindo os municípios de Oliveira, Bom Despacho, Pitangui e Pará de Minas. Os trabalhadores, segundo os empresários locais, contam com um bom

sistema de transporte coletivo, que os leva a Nova Serrana todos os dias, por meio de mais de cem ônibus que partem de vários municípios.

As empresas do apl calçadista de Nova Serrana contam com 99 fornecedores de matérias-primas, materiais e acessórios; com empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro; com 15 fabricantes de máquinas e equipamentos; com indústrias químicas / petroquímicas e com indústrias processadoras de cola. A matéria-prima é comprada, predominantemente, de representantes comerciais e de lojas de atacado, pois grande parte dos fornecedores localiza-se fora do arranjo, incluindo o estado de São Paulo (46,5%) e o Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul (14,1%). Para as micro empresas, a dificuldade de comprar diretamente do fabricante acaba anulando parcialmente a vantagem do modelo de arranjos produtivos, pois os micro empresários pagam preços superiores nos insumos revendidos em Nova Serrana, aumentando, conseqüentemente, o custo dos calçados produzidos. Além disso, também ocorre a anulação (indireta) dos benefícios de poderem optar pelo Simples, por perderem certas vantagens fiscais, segundo os dados do IEL (2004). Já para os médios e grandes produtores, esse fator não é relevante, pois, devido ao maior volume na aquisição de matérias-primas, os mesmos conseguem comprar diretamente dos fornecedores, o que reduz o preço pago e aumenta os benefícios fiscais de utilização do Simples, se compararmos às microempresas.

A FIEMG realizou um estudo, em 2004, referente aos insumos mais comprados pelos produtores de Nova Serrana. Notou-se que a maioria desses consome as mesmas matérias-primas. Portanto, concluiu-se que é vantajoso para os produtores que os mesmos se organizem e elaborem uma estratégia, no intuito de que coletivamente consigam maior poder de barganha para adquirir os materiais diretamente dos fornecedores. A tabela abaixo expõe quais são os produtos mais consumidos pelas empresas calçadistas de Nova Serrana e as localizações dos fornecedores:

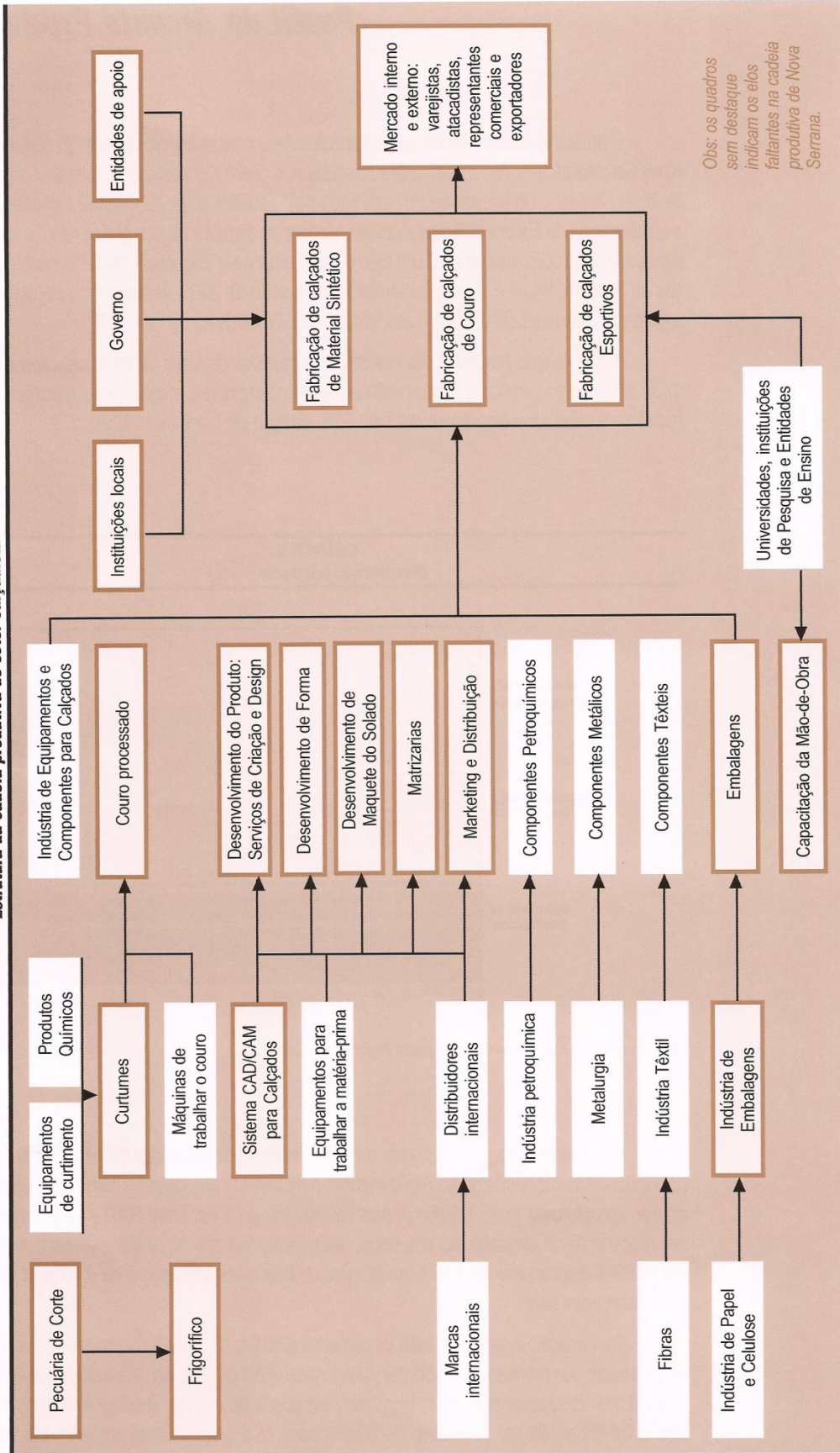
**Tabela 6 - Principais produtos consumidos pelas empresas calçadistas de Nova Serrana**  
**Consumo provável mensal e localização do fornecedor**

PRODUTO	UNID.	CONSUMO PROVÁVEL MENSAL	LOCALIZAÇÃO DO FORNECEDOR								
			MG (%)	SP (%)	RS (%)	SC (%)	CE (%)	PR (%)	DF (%)	RJ (%)	
Cadarço	peça	2.460.758	74,4	19,1	6,5						
Caixas Coletivas	peça	352.740	91,5	0,9		7,6					
Caixas Individuais	peça	5.500.725	28	63,7		8,3					
Camurças	metro	76.818	30	36	11,6			22,2			
Colas	quilo	259.003	0,3		13,9	85,8					
Couros	metro	157.328	10	24	66						
Espuma	metro	50.909	58,7		41,3						
Etiquetas para caixas	peça	545.455	96,2							3,8	
Etiquetas para calçados	peça	6.540.221	0	3,2		94,2		2,6			
Fivelas	peça	113.636	0		100						
Ilhós	peça	5.219.088	3,9	48,3	17,2	34,5					
Linhas	quilo	8.233	9,9	67,3			22,8				
Papel de seda impresso	folha	299.394	0	100							

FONTE: IEL/FIEMG (2003) – Estudo para o adensamento do Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana – MG.

Além do obstáculo da compra das matérias-primas, a preços mais baratos, também há uma grande dependência da indústria calçadista em relação à compra de máquinas, de insumos químicos e petroquímicos e de alguns outros elos faltantes na cadeia produtiva de Nova Serrana, como equipamentos de curtimento, componentes têxteis e outros ilustrados na figura abaixo. A maioria desses entraves tem sido debatidos entre os *stakeholders*, tendo algumas discussões já avançado (IEL, 2009).

**FIGURA 4**  
**Estrutura da cadeia produtiva do setor calçadista**



Fonte: Adaptado de Porter, M. "Clusters and the New Economics of Competition", in: *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1998, p. 80; Porter, M. "Portuguese Clusters - Footwear", 2002, p. 27; e Superintendência de Planejamento Estratégico/SEPLAN - Governo de Estado da Bahia - *Indústria Calçadista da Bahia*, cap. 3, p. 53, Série Estudos Estratégicos, [www.seplantech.ba.gov.br/livro2/07cap03.pdf](http://www.seplantech.ba.gov.br/livro2/07cap03.pdf)

### 3.3 Perfil e estratégias das Empresas

O porte das empresas está dividido, segundo os dados oficiais da FIEMG (2009), da seguinte maneira: 80% são microempresas (até 40 funcionários), 13% são pequenas (de 40 a 100 funcionários) e 7% são médias (acima de 100 funcionários).

No que diz respeito ao mercado consumidor dos calçados produzidos, 98% de sua fabricação destina-se ao mercado interno (Regiões Sul, Sudeste e Nordeste). Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro, na ordem citada, foram os principais destinos da produção (IEL, 2003). Os outros 2% são exportados para alguns países da América do Sul e Japão.

A maioria das empresas terceiriza parte do desenvolvimento de seus produtos, por não ter uma estrutura interna nas próprias indústrias locais que possibilite a fabricação de todas as etapas do calçado. Apenas algumas das maiores empresas possuem certo grau de formalização dessa estrutura interna. Essa etapa de “desenvolvimento de produto” inclui geralmente a adaptação de modelos existentes no mercado, em geral tênis importados.

Esse fato, muito realizado pelos fabricantes de Nova Serrana, é citado por Wilson Suzigan et al.(2005), através do artigo , “A indústria de calçados de Nova Serrana”, cujo autor relata que “...um dos entrevistados declarou que a prática usual é a cópia. Em geral, segundo ele, a empresa compra um tênis de marca famosa e “corta no meio para ver como é montado”.”

Apesar da carência de estrutura produtiva nas indústrias, há uma constante preocupação dos empresários em relação à inovação, tecnologia e qualidade, cujas informações são pesquisadas de várias maneiras, incluindo visitas a feiras, shoppings, sugestões de representantes, produtores de máquinas e modelistas. Porém, o controle da qualidade da produção ainda é realizado, pela maioria quase absoluta das empresas, somente no produto final, não havendo o monitoramento padrão da cadeia produtiva ou um Programa de Qualidade Total.

De acordo com a subsecretária da Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SEDE), Dra. Marilena Chaves, muitos fabricantes têm procurado diversificar a produção. Dois motivos têm estimulado os produtores a começarem a ampliar os tipos de calçados fabricados: a perda da competitividade, decorrente dos calçados esportivos produzidos na China a

baixíssimos custos, e a perda de parcela do mercado, devido à fama dos fabricantes de Nova Serrana realizarem cópias de má qualidade dos calçados esportivos.

Por causa desse atual quadro, que ocorre mundialmente, nota-se o surgimento de novos desafios importantes, que impuseram mudanças e a elaboração de novas alternativas a serem apresentadas. O APL passa a ser visto como um novo caminho a ser trilhado, com vantagens produtivas e que tem encontrado diversas oportunidades para seu desenvolvimento. No caso de Nova Serrana, vê-se a formulação de duas estratégias de competição no setor de calçados. Uma delas é a incorporação de *design* e de tecnologia avançada nos produtos produzidos, visando agregar mais valor e diferenciar a mercadoria. A outra é a busca de maior competitividade através da produção de calçados a custos e qualidades menores. Para isso, é preciso que se estude as estratégias de posicionamento, pelo pólo, frente ao mercado mundial no médio e longo prazos.

Nesse contexto de desafios, é sobretudo essencial pensar estratégias para responder à forte entrada de calçados importados. Um bom exemplo dessa reflexão se dá a respeito da competitividade em relação aos calçados chineses, que têm entrado no Brasil em grande quantidade, devido aos baixíssimos custos e que, conseqüentemente, tem colocado limites em relação às alternativas de produção dos calçados nacionais e, principalmente, aos de Nova Serrana.

Por causa da necessidade de mudanças e melhorias nas fases de produção de calçados, o Governo de Minas Gerais contratou a espanhola Consultoria *Competitiveness* para um projeto, que recebeu o nome de Iniciativa de Reforço da Competitividade. Esse projeto foi dividido em três fases. O objetivo do mesmo é proporcionar maior competitividade às empresas da cadeia produtiva de calçados de Nova Serrana. Para isso, é preciso que se supere obstáculos e desafios que foram expostos, após a obtenção de uma rigorosa análise estratégica. Os principais desafios do arranjo são: superar o aumento da concorrência, atender as novas exigências do comprador em relação ao preço, qualificar a mão-de-obra, melhorar a qualidade e produtividade, investir em novos desenhos e modelos mais atrativos, melhorar as formas de financiamento, vencer a concorrência desleal e ter uma visão estratégica.

No intuito de superar os obstáculos, viu-se a necessidade de se investir mais na imagem e nas marcas locais, por meio da integração da comunicação do arranjo produtivo, redução da pirataria, aumento da participação em feiras e estratégias individuais de diferenciação. No tocante à qualidade, já existem iniciativas (certificação) e um Centro

Técnico em desenvolvimento. Em relação ao *design*, há a realização de palestras e houve a emergência do Nova Serrana Conceito, que é um workshop onde se discute o processo de criação e outros assuntos como missão, valores, planejamento de matriz, temas, inspirações, cores e composição das coleções. Também nota-se a preocupação com o meio ambiente (licenciamento ambiental das empresas), a busca por maior lucratividade das empresas, tema abordado em rodadas de negócios e pesquisado por meio do conhecimento do mercado. Além disso, tem-se investido em exportação e desenvolvimento social.

No tocante às relações cooperativistas e de especialização entre as empresas, a FIEMG (2009) explicita que o índice de cooperação é alto, tendo ocorrido um relevante aumento na especialização. Nota-se um ambiente “positivo” do setor na região, que estimulou a consolidação das relações entre as firmas de maneira a zelar pela imagem do APL e consolidá-lo como referência. Além disso, a intensificação da terceirização de etapas da produção aumenta a interdependência entre as firmas e contribui para a consolidação do APL. Também nota-se, como prática comum, o empréstimo de máquinas e matérias-primas entre os empresários, assim como algumas ações conjuntas envolvendo a negociação de fretes, contratação de modelista e a realização de cursos.

Nota-se, portanto, que é preciso que os calçados de Nova Serrana se diferenciem dos da concorrência para que consigam manter seu mercado e aumentar sua porcentagem de compradores. É essencial que se diversifique o mercado consumidor e procure se desenhar uma estratégia. Para esse intuito, algumas questões são particularmente relevantes, incluindo: com que produto se pode ganhar mais dinheiro no longo prazo; os calçados de Nova Serrana estão ou não presentes nos formatos que crescem mais (Carrefour, C&A, Lojas Renner, Arezzo, dentre outras); outras questões incluem se os produtores estão atendendo a demanda de custos dessas lojas; se a concorrência e a exigência do mercado interno têm aumentado; e como é necessário reagir às mudanças.

Parte dos questionamentos e análises já foi realizada pela *Competitiveness*, resultando em estratégias que constituem os próximos passos a serem seguidos. Tais estratégias são: responder aos desafios que preocupam o apl; comparar as demandas de futuro do mercado brasileiro e internacional; avaliar estratégias alternativas de desenvolvimento para as empresas e compará-las internacionalmente; e construir com as empresas uma visão de futuro para o APL de Nova Serrana que guie a definição e a implementação de ações da fase seguinte.

### 3.4 Relacionamento com o Governo do Estado de Minas Gerais

A participação da administração pública, por meio da implementação de políticas focadas no fomento dos APLs, é essencial para proporcionar maior eficiência no desenvolvimento desses arranjos. Segundo as análises de estudiosos a respeito de arranjos produtivos locais, a presença do Governo, seja em âmbito federal, estadual ou municipal, é considerada como uma das mais importantes no tocante ao desenvolvimento regional. Porém, não há um comportamento padrão a ser assumido por essa entidade em questão: dependerá do contexto local, das demandas, potencialidades e carências de cada aglomerado. A partir da análise da situação local, o Governo estará ciente a respeito do papel a ser desempenhado na região, ou seja, a maneira do Estado intervir deverá estar em consonância com o estágio de desenvolvimento dos agentes produtivos.

Segundo a análise de David Kupfer, no livro “Economia Industrial”, a questão da participação do Estado ainda é polêmica entre os economistas, pois existem várias vertentes a respeito do papel a ser desempenhado por ele. O autor discute que esse papel do Governo depende também do contexto de cada local e que pode seguir três linhas diferentes: a ortodoxa (limita a intervenção do Estado na promoção de atividades econômicas), a desenvolvimentista (foca principalmente no desenvolvimento e na produção de acordo com o contexto internacional) e a evolucionista (os *stakeholders* devem realizar inovações no processo de produção). Apesar desses distintos segmentos, o intuito mais tradicional do Estado, em relação às políticas industriais, é fomentar o setor produtivo e executá-las de maneira que, após a implementação das mesmas, o resultado produtivo seja maior e mais eficiente que anteriormente às políticas. Para Kupfer, a política industrial deve ser entendida como o:

conjunto de incentivos e regulações associadas a ações públicas, que podem afetar a alocação inter e intra-industrial de recursos, influenciando a estrutura produtiva e patrimonial, a conduta e o desempenho dos agentes econômicos em um determinado espaço nacional.(KUPFER, 2002, p. 545)

Atualmente, a cadeia de calçados em Minas Gerais é marcada pelo desenvolvimento relevante de APLs, principalmente o de Nova Serrana, no qual se vê a intensa utilização de

mão-de-obra, a fraca integração entre os fornecedores de insumos e os produtores e a participação de poucas grandes empresas. Apesar do notável crescimento da renda per capita local, do aumento da produção industrial de calçados novos-serranenses e da geração de novos postos de trabalho, alguns dos fatores citados, como o frouxo relacionamento entre os fabricantes e os fornecedores, funcionam como entraves no tocante à eficiência da produção e ao desenvolvimento do arranjo produtivo como um todo. Além disso, em função do quadro atual no ramo calçadista, que se encontra afetado pela concorrência da produção chinesa a baixos custos, pela informalidade e pirataria no setor, viu-se a necessidade de uma remodelação da estratégia de mercado. Tal mudança de posicionamento também ocorreu devido à ameaça da migração interna da indústria de calçados para a Região Norte do Estado, pelo fato dessa localidade ser mais pobre, a população mais carente economicamente e, conseqüentemente, a mão-de-obra ser mais barata. Viu-se também a necessidade de um estudo sobre o foco de atuação, principalmente em relação à indústria de calçados de couro.

A partir da identificação das potencialidades, das carências, das deficiências gerenciais e obstáculos no pólo calçadista de Nova Serrana, as instituições de apoio ao desenvolvimento local conseguiram elaborar políticas de melhoria ao APL, desempenhando um papel ativo na coordenação, no fomento do arranjo e na prestação de serviços. O SINDINOVA, por exemplo, possui a responsabilidade de ofertar serviços demandados pelos empresários locais que favoreçam o desempenho da produção calçadista. Além disso, o Sindicato, juntamente com a FIEMG/IEL e o SEBRAE, realiza a coordenação interna do aglomerado produtivo, que se dá através do associativismo (mais de 340 empresas calçadistas são associadas) e da cooperação desenvolvida entre as empresas locais. Tal fato tem possibilitado o desempenho de ações conjuntas entre as instituições, como a formação de lideranças empresariais (Projeto Liderar, coordenado pelo SEBRAE), a promoção da consciência ambiental (Projeto Produção Mais Limpa) e a criação de uma central de compras de matérias-primas (criada pelo IEL).

Já o Governo do Estado de Minas Gerais, com suas agências de apoio ao desenvolvimento local, possui, segundo informações do Diretor Superintendente de Industrialização, Cláudio Paiva (2009), participação fundamental no APL calçadista: o Governo Estadual compartilha da governança local e da coordenação institucional do arranjo. Para isso, ele é o articulador entre os interesses dos *stakeholders*, no intuito de facilitar as relações entre os integrantes do setor público e do setor privado. O “olhar” estatal também é essencial no tocante às questões sociais, no sentido de tornar possível o cumprimento e a

cobrança em certos assuntos, como no âmbito ambiental (conscientização e regulamentação aos produtores) e a arrecadação mais eficiente de tributos.

Para concretizar os objetivos, o Governo, através da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico – SEDE, elaborou a Política de Fortalecimento Competitivo da Estrutura de Minas Gerais, em consonância com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI 2007-2023. No desenvolvimento da Política em questão, a SEDE contou com o apoio da equipe técnica do Departamento de Planejamento e Programas – DPP e com o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A. - BDMG. Esse documento possui duas diretrizes: uma refere-se à articulação, com o Governo Federal, para atingir as metas propostas na Política de Desenvolvimento Produtivo – PDP; a outra foca em questões particulares da estrutura produtiva mineira, incluindo os arranjos produtivos locais, com políticas direcionadas às peculiaridades de cada segmento.

O documento elaborado pela SEDE aborda os dois focos prioritários da política industrial, direcionada ao arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana, que são as políticas horizontais (ou funcionais) e as políticas verticais (ou seletivas). Segundo Kupfer (2002), as políticas horizontais são medidas de caráter global e têm o alcance de maneira genérica no setor como um todo. Dois bons exemplos desse tipo de política, aplicáveis às indústrias calçadistas, são as regulações referentes ao meio ambiente e as normas sobre medidas antitruste. Nota-se que esse grupo de políticas remete, principalmente, às regulações. Já as políticas verticais são elaboradas no intuito de fomentar cadeias produtivas, indústrias ou grupos específicos de empresas. Portanto, são políticas que agrupam o regime de incentivos. Uma delas poderia ser a redução de impostos (medida fiscal) aos fabricantes de sola de sapatos. David Kupfer (2002) exemplifica vários instrumentos genéricos englobados pelas políticas horizontais: concorrência, infra-estrutura, comércio exterior, transporte, telecomunicações, propriedade intelectual, dentre outros. Já em relação ao grupo de incentivos, o autor discorre a respeito de diversas questões competentes a esse grupo, podendo-se destacar: inovação, capital, incentivos fiscais e compras de governo. Ao longo do tempo, decorrente das mudanças conjunturais, essas políticas tendem a ser revistas e alteradas.

Em relação ao setor calçadista de Nova Serrana foram traçadas, no documento da Política de Fortalecimento Competitivo, linhas horizontais de ação estratégica do Governo de Minas Gerais, com proposições de caráter específico (ao aglomerado produtivo calçadista). Um dos principais instrumentos executados foi a criação do Núcleo Gestor de Apoio aos

APLs, exigência estabelecida pelo GTP – APL do MDIC. No dia 18 de março de 2009, realizou-se no BDMG, em Belo Horizonte, a reunião de posse dos integrantes do Núcleo. O propósito é que o Núcleo Gestor seja um fórum onde se obtenha consenso que possa orientar o trabalho específico de cada um dos órgãos, com a intenção de nivelar as diretrizes estratégicas e o plano de trabalho em relação ao assunto. O interessante é que se tenha uma diretriz comum a esse assunto, onde cada instituição, seja governamental ou não, possa compartilhar seu trabalho, assim como resultados e futuros objetivos, para evitar o que chamamos de retrabalho e, conseqüentemente, poder visualizar qual realmente é o universo de trabalho. O Grupo tem o objetivo de fazer escolhas, subsidiar informações e uniformizar, na medida do possível, as diretrizes e os conceitos para que não sejam divergentes. Embora não necessariamente coincidentes, elas devem ser convergentes no sentido de: 1º) maximizar os recursos disponíveis; 2º) não duplicar esforços; 3º) circular todo conhecimento que há, evitando que as entidades trabalhem em assuntos concomitantemente sem a colaboração de todos. Portanto, é preciso que os integrantes do Grupo Gestor ajam de maneira conjunta e ordenada, identificando a relevância e necessidade de investimentos financeiros em cada APL, para direcionar os recursos pleiteados de forma mais eficiente, em ações focadas na área de financiamento de atividades, compra de equipamentos, financiamento e capacitação de pessoal, dentre outras.

Na primeira reunião, algumas ações foram debatidas pelo Grupo, com o intuito de delinear a abrangência das ações a serem desempenhadas pelo Governo, direcionadas aos arranjos. Também discutiu-se algumas questões de política que envolvem o apoio ao APLs com base nas diretrizes do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. Apesar do Núcleo Gestor existir, teoricamente, desde 2006, estabelecido a partir de uma resolução que deu início ao processo (Resolução SEDE nº30 de 13 de novembro de 2006), nota-se, ao final de 2007, que na verdade algumas medidas concretas foram executadas. Um bom exemplo foram as metas, relacionadas ao Núcleo, a serem atingidas, em 2008, pela SEDE, que foram determinadas pela Secretaria de Planejamento de Minas Gerais – SEPLAG.

Portanto, foi a partir de 2007 que o Governo passou a atuar, mais enfaticamente, no APL de Nova Serrana. Essa atuação se dá por meio de várias medidas, que são: governança e organização cooperativa no APL; promoção do encadeamento produtivo intrassetorial específico; incentivo ao desenvolvimento em infra-estrutura dos municípios (incluindo distritos industriais, transporte e telecomunicações); estratégia de promoção e comercialização

do APL por meio de feiras locais, externas, visitas técnicas, missões internacionais. Além disso, o Governo capta as demandas locais de capacitação de mão-de-obra, para prever o subsídio a ser disponibilizado, de acordo com as diretrizes governamentais estabelecidas anualmente, para cursos de qualificação para os trabalhadores, geralmente oferecidos pelo IEL. Existe também a preocupação de qualificar, aperfeiçoar e desenvolver o conhecimento tecnológico dos funcionários, além de investir em medidas, inovativas e em design; acesso ao crédito e certificação de produtos. Por fim, o Governo também atua por meio de incentivos temporários, como reduções ou isenções fiscais, que irão variar de acordo com o contexto e com a época.

Nota-se então, de acordo com o que foi discutido, que a atuação do Governo se dá, a cada ano que passa, de maneira mais incisiva e melhor estruturada. Um bom exemplo disso foi a formação de um Grupo Gestor específico para desenvolver ações, superar os obstáculos ao crescimento e à eficiência do arranjo produtivo local de Nova Serrana, dentre outras medidas, como convênios para qualificação da mão-de-obra local. É visível que ainda há muito o que se aprimorar no apl calçadista para alcançar metas como a melhoria de competitividade. Porém, esse é um processo que além de demandar estratégias, também demanda tempo para que as mesmas sejam implementadas e causem efeitos, ou seja, são medidas de longo prazo.

No próximo capítulo será apresentado o surgimento do aglomerado produtivo calçadista em Elche, na Espanha, assim como o desenvolvimento de tal pólo industrial, as estratégias já utilizadas e as em desenvolvimento pelos *stakeholders* e de que forma se dá a participação do Governo espanhol no aglomerado produtivo em questão.

## **4 O PÓLO CALÇADISTA DE ELCHE**

### **4.1 Surgimento do arranjo produtivo local em Elche**

#### **4.1.1 Contextualização**

A produção de alpargatas no século XIX marcou o início da indústria calçadista em Elche. Os artesãos produziam as alpargatas com lonas, tecidos de gáspea e solas de corda. A fabricação artesanal sofreu importante impacto em 1880, com a introdução da juta como insumo, que facilitou o crescimento das oficinas alpargateiras e a criação das primeiras fábricas. Durante esses anos, houve uma expansão econômica na cidade de Elche, que combinou a atividade agrícola e industrial.

Com a introdução de novas técnicas, maquinarias e materiais de produção, tais como a produção de borracha e depois de couro, houve uma contínua evolução industrial durante a primeira metade do século XX. Nesse período, e como consequência desse processo de evolução da atividade industrial, a cidade cresceu, chegando em 1940 a cifra de 46.596 habitantes.

No início da década de 50, Elche firmou-se como uma cidade meramente industrial, com pouco mais da metade da população (precisamente 51,7%) economicamente ativa trabalhando esse setor. Entretanto, apenas no final dos anos 60 que a cidade passou por um expressivo aumento na produção e na exportação da indústria calçadista, gerando a emergência de um emaranhado (conjunto de atividades) industrial: serviços financeiros, canais de distribuição e comercialização, indústria auxiliar, qualificação de mão-de-obra, etc.

A afirmação de Elche como cidade industrial e o desenvolvimento do setor calçadista proporcionaram um importante impacto demográfico, resultando no acentuado crescimento da população. Tal aumento populacional decorreu da necessidade de mão-de-obra, que gerou uma intensa migração para Elche. Para confirmar tais afirmações vale constatar que entre 1960 e 1970, a população urbana duplicou, passando de 50.989 habitantes para 101.271. Nesse período, começou a aventura exportadora de calçados espanhóis, devido à ida dos empresários dos Estados Unidos à Espanha, em busca de um país com mão-de-obra barata e conhecimentos na fabricação calçadista. A partir daí, houve um acelerado ritmo em relação

aos empreendimentos e ao número de trabalhadores. Conseqüentemente, a cidade se transformou, surgindo mais indústrias e investimentos em infra-estruturas. Nos anos 70 e 80 foram registrados os maiores percentuais de ocupação industrial, que ficou em torno de 60% da população ativa.

Ao longo dos anos, os empresários de Elche demonstraram possuir uma grande capacidade de adaptação e iniciativa em relação às mudanças conjunturais. De acordo com o Governo local, tal fato pode ser comprovado através da superação e do ajustamento da produção calçadista aos difíceis períodos atravessados por esse setor, na metade dos anos 80 e durante os anos 90. Esse período se caracterizou por dificuldades derivadas da flutuante situação do dólar americano em relação à moeda espanhola (na época, a peseta). As exportações, no final dos anos 80, caíram consideravelmente, com algumas oscilações em função da taxa de câmbio. A grande adaptabilidade da indústria se deu graças, principalmente, ao tamanho das empresas (micros e pequenas) e também, nos últimos anos, por causa do investimento em qualidade, inovação, qualificação da mão-de-obra, desenvolvimento da indústria auxiliar e abertura de novos mercados (tanto internos quanto externos).

A segunda metade da década dos anos 90 foi um período próspero para o setor calçadista, de constante e vigoroso crescimento das vendas de calçado espanhol ao exterior, especialmente aos países da União Européia (principalmente Alemanha e França). Com exceção de 1999, as vendas internacionais, no período que vai de 1995 ao ano de 2002, multiplicaram 1,5 vezes, ou seja, de 1.398 milhões de euros na primeira data para 2.118,6 milhões de euros na segunda data, cifra recorde que marcou o teto da exportação do calçado espanhol. A província de Alicante foi a que obteve melhor saldo comercial do país.

#### **4.1.2 Relevância do Setor Calçadista**

Elche faz parte de uma região dinâmica e competitiva. Atualmente, ela é uma cidade moderna, na qual o setor de serviços supera o industrial. Porém, o local não deixou de ser marcado pela forte presença do aglomerado produtivo calçadista, mas sim assinalado pela atração de outros tipos de empresas, que prestam serviços e complementam o setor de calçados. Existem alguns dados, expostos pela Associação de Industriais de Calçados de Elche (2005), que comprovam a grande relevância da atividade calçadista na cidade:

*Elche es la mayor zona zapatera de España, ya que supone el 39% de la producción española de calzado, por un valor que alcanza los 913 millones de euros. La industria del calzado da trabajo a cerca de 17.000 personas que prestan sus servicios en unas 900 empresas. En su mayor parte, éstos dependen de unas 350 firmas que fabrican y comercializan, y que están presentes en las más importantes ferias de calzado del mundo. La mayor parte de la producción de calzado de Elche va destinada a la exportación, con un valor anual de 768 millones de euros, lo que representa el 40% de las exportaciones españolas de zapatos. Elche fabrica todo tipo de calzado y exporta a más de cien países, siendo los principales clientes Francia, Estados Unidos y Alemania, así como el resto de naciones europeas y Canadá.(ANTÓN, 2004. p.3)*

**Quadro 2- Produção de Pares de Calçados em Algumas Regiões Espanholas – 2001/2004**

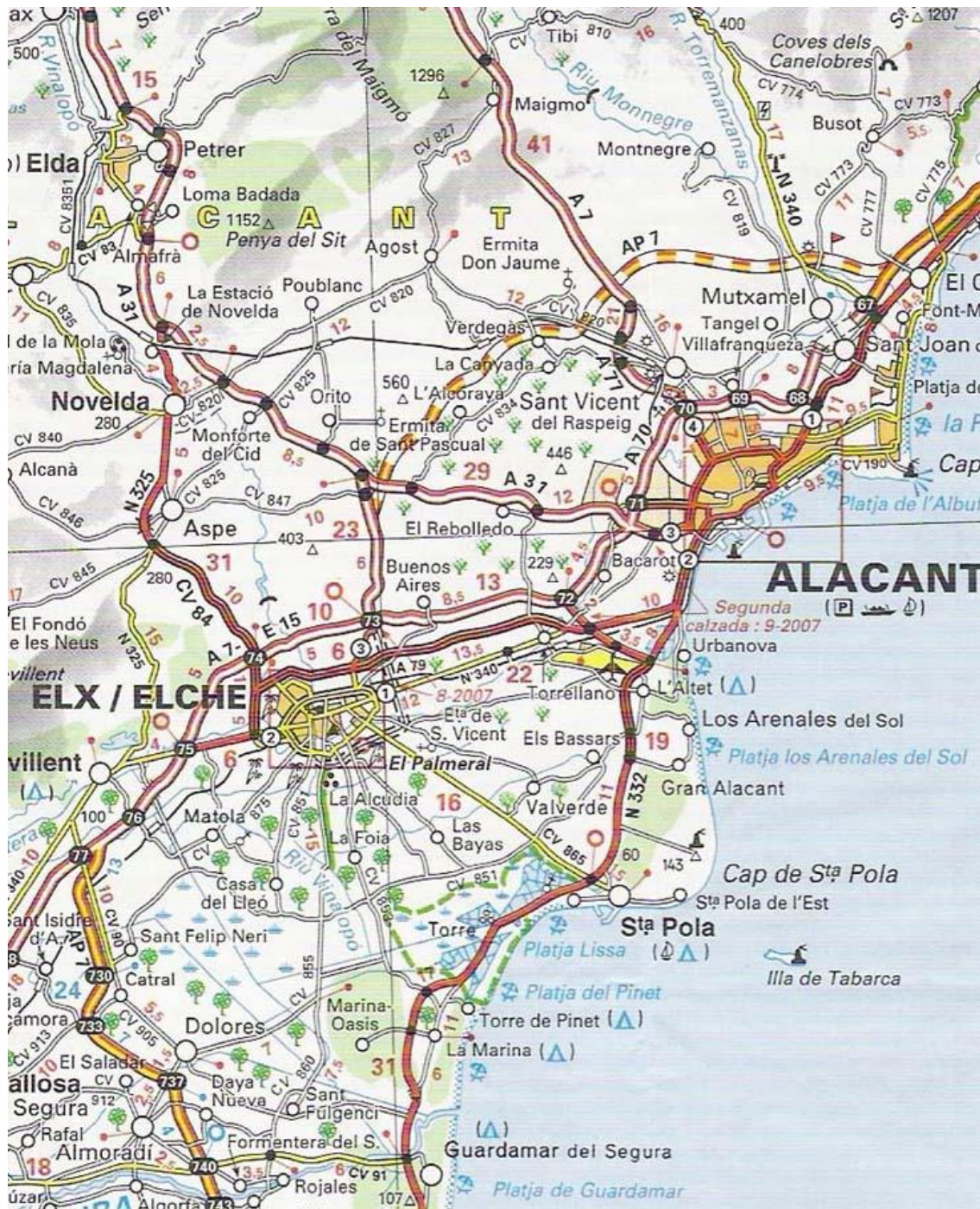
PRODUCCIÓN	2001	2002	2003	2004
Nacional	209, pares 3.157, €	199, pares 3.100, €	171, pares 2.740, €	155, pares 2.340, €
Comunidad Valenciana	140, pares (67% Nacional) 2.115, € (67% Nacional)	127, pares (67% Nacional) 2.077, € (67% Nacional)	105, pares (62% Nacional) 1.800, € (62% Nacional)	96, pares (62% Nacional) 1.600, € (62% Nacional)
Prov. Alicante	128, pares (92% C.Valen.) 1.946, € (92% C.Valen.)	118, pares (93% C.Valen.) 1.931, € (93% C.Valen.)	105, pares (93% C.Valen.) 1.681, € (93% C.Valen.)	89, pares (93% C.Valen.) 1.488, € (93% C.Valen.)
Elche	88, pares (42% Nacional) 1.326, € (42% Nacional)	78, pares (40% Nacional) 1.240, € (40% Nacional)	67, pares (39% Nacional) 1.069, € (39% Nacional)	60, pares (39% Nacional) 913, € (39% Nacional)

FONTE: Análisis Monográfico Del Calzado em Elche (2005)

#### 4.1.3 Informações Gerais de Elche

Elche encontra-se situada no sul da Comunidade Valenciana. Localiza-se a 21 km de Alicante, 179 km de Valência, 565 km de Barcelona e 430 km de Madrid. A cidade é a terceira mais importante da região e uma das 25 mais relevantes da Espanha. O município conta com boas estruturas socioculturais, industriais, de serviços e administrativas; todas adequadas para a vida dinâmica local. A estrutura urbana, o bom sistema de comunicação e sua localização estratégica fazem com que o lugar seja ideal tanto para se morar quanto para se realizar negócios. Portanto, Elche goza de benefícios e vantagens de uma cidade de tamanho médio em pleno processo de expansão e, ao mesmo tempo, está distante dos problemas enfrentados pelas grandes cidades, como a violência e o congestionamento no trânsito.

Mapa 2 – Localização de Elche



FONTE: [www.needahandspanishproperties.com/elche-map.html](http://www.needahandspanishproperties.com/elche-map.html)

O local é, em termos econômicos, uma cidade ativa, dinâmica e empreendedora de caráter industrial e de serviços, na qual se desenvolve uma importante atividade no setor calçadista. Elche tem uma excelente localização territorial: está situada em uma das principais vertentes de desenvolvimento europeu, o denominado Arco Mediterrâneo

e dispõe de fácil acesso aos mercados e boas conexões de transporte através da rede de rodovias existente, ferroviária, o Aeroporto Internacional de “El Altet” e o Porto da Província de Alicante.

A oferta educativa de nível superior na cidade é muito ampla, tendo em sua região a Universidade Miguel Hernandez de Elche, um Campus da Universidade Cardenal Herrera – CEU e o Centro Associado da Universidade Nacional da Educação a Distância.

Em Elche existe uma importante oferta de solo urbanizado para uso industrial e terciário, com boa localização, dotação de infra-estruturas e acessibilidade. Destaca-se por sua oferta em atuação municipal “Elche Parque Industrial”, administrada através da empresa municipal PIMESA, que atualmente está trabalhando em sua ampliação. Esta nova superfície, de mais de 800.000 m<sup>2</sup>, permitirá concluir o desenvolvimento de uma estrutura que ocupará, no total, 2,7 milhões de metros quadrados, consolidando-se, assim, como uma área de atividades econômicas de enorme relevância em que se desenvolvem as atividades de mais de 500 empresas, especialmente empresas do setor calçadista ou que prestam serviços para essa área. Mais abaixo, falarei mais a respeito da emergência do Parque.

A cidade de Elche, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), possuía 215.137 habitantes em 2006. O Governo Local estimou, por meio de uma análise conjuntural realizada no segundo trimestre de 2007 que, como houve um forte impulso econômico, nessa época, ocasionado pelo crescimento da indústria calçadista, ocorreu, nos últimos três anos, o maior saldo migratório observado, para a cidade. Conseqüentemente, o número total de habitantes na cidade se elevou para mais de 230.000 pessoas.

Nesse contexto de crescimento populacional, o mercado de trabalho em Elche, marcado pela contratação no setor industrial, apontou um esfriamento em relação à formalização de contratos de trabalho no segundo trimestre de 2007. Neste ano, foram assinados 18.519 contratos, 1.211 a menos que no ano anterior. Porém, houve um crescimento de 4,5% em relação aos empregos de tempo indeterminado. Isso demonstra a estabilidade da criação de empregos como um todo. Com estes resultados, a proporção de contratos globais aumentou em mais de um ponto percentual no ano de 2007.

## 4.2 O funcionamento da cadeia produtiva calçadista em Elche

Decorrente do processo de globalização, que gerou maior incerteza e dinâmica ao mercado, todas as empresas, incluindo as do setor calçadista, estão passando por profundas mudanças. Em meio ao período de novos desafios e turbulências, nota-se essencial que haja a adaptação do modelo de produção, distribuição, logística ou de outras características das indústrias de calçados espanholas para que sobrevivam ao novo ambiente.

As empresas calçadistas de Elche vivem um período de pressão internacional e também de pressão interna, assim como todos os outros setores ligados à exportação e sujeitos à concorrência dos países em desenvolvimento. Isso se dá devido à existência da ameaça permanente da perda de mercados, como consequência dos baixos preços, exercidos pelas nações em desenvolvimento, principalmente pela China. Conseqüentemente, a produção diferenciada e as melhorias na eficiência são dois caminhos relevantes e estratégicos para que as empresas consigam restabelecer a competitividade.

Outra solução encontrada pelos produtores, no intuito de superar os desafios diante do período de desaceleração que se sucedeu após alguns anos de próspero crescimento econômico dos países pertencentes à União Européia, foi realizar mudanças na forma de produzir e comercializar a mercadoria. Diante desse quadro, os produtores de calçados se viram forçados a se adaptarem para continuar no mercado. Alguns se tornaram exportadores e importadores, tirando proveito da sua rede de clientes. Outros optaram por terceirizar a produção (contrato de produção) e vender com a sua própria marca. Por último, outro conjunto de empresas, com a marca em processo de consolidação, transferiu algumas fases da produção dos calçados para países estrangeiros, enquanto que os produtores cujas marcas já estão consolidadas seguiram produzindo fundamentalmente na Espanha.

A diversificação de produtos, a proteção da imagem das empresas e o investimento nos desenhos dos calçados (design) são eixos prioritários e instrumentos de competitividade. As marcas “*Shoes from Spain*” e “*Made in Spain*” são consideradas a imagem país dos calçados espanhóis.

Uma vez que fabricar parte das fases da produção calçadista no exterior se torna mais vantajosa, os produtores precisam focar no controle da distribuição. Muitos empresários calçadistas estão aplicando um controle de integração vertical, no sentido da criação de suas próprias redes de logística, as quais, em algumas ocasiões, chegam até aos pontos de vendas. Para conseguir uma aplicação de uma estratégia adequada a cada empresa, é necessário que se analise a decomposição da cadeia de produção como um todo, avaliando os pontos fortes e os

fracos, com a finalidade de superar os entraves encontrados e consolidar os pontos mais rentáveis.

Paralelo ao objetivo de abordar os processos de globalização, as empresas calçadistas começaram a implementar projetos de cooperação comercial, segundo o Governo Local de Elche. Cada vez mais surgem propostas conjuntas entre as empresas, convênios com maiores fábricas de calçados, com clientes e fornecedores. Todas elas constituem estratégias que reforçam a presença das PME's nos mercados internacionais.

### **4.3 Perfil e estratégias das Empresas**

As micros e pequenas empresas são as principais integrantes do aglomerado produtivo de Elche. O pequeno tamanho da indústria, principalmente as microempresas com poucos trabalhadores, resulta na relativamente baixa qualidade de gestão, devido, entre outras coisas, a precária qualificação do corpo de funcionários e dos dirigentes, além do escasso treinamento dos trabalhadores e, às vezes, precárias instalações industriais. Além dessas lacunas evidenciadas, destaca-se um baixo nível de formação específica direcionada ao setor em questão, especialmente em postos de trabalho para técnicos e de ensino superior, devido à ausência de uma engenharia do calçado.

A baixa produtividade da maior parte do trabalho é evidente nos documentos a respeito da conjuntura industrial, realizados pela Subdireção Geral de Estudos da Secretaria da Indústria e Energia de Elche. Tal documento indica que o calçado está mais de cinco pontos abaixo da média em relação à capacidade produtiva e que representou uma queda de mais de 25 pontos no primeiro trimestre de 2005. Esse decréscimo, de deve, principalmente, à concorrência dos calçados chineses.

Visando melhorar a capacidade de fabricação e, conseqüentemente, superar o obstáculo da concorrência, foi elaborada uma estratégia empresarial que se apóia na diferenciação, através da moda (investimento em design), como linha estratégica para manter um posicionamento nos mercados. Devido à rapidez com que ocorrem as mudanças, é necessário estar sempre atento ao comportamento dos concorrentes, às tendências, às demandas dos consumidores e a um controle econômico de seu sistema produtivo que proporcione se manter no mercado. Também é necessário analisar os processos para alcançar um grau de equilíbrio entre a necessária flexibilidade das estruturas e a proximidade destas para dar o melhor serviço possível ao cliente.

Nota-se, portanto, a relevância dos produtores ilícitos estarem sempre alertas em relação às manobras dos concorrentes calçadistas. O processo de globalização exige tal vigilância das empresas de calçado de Elche que exportam, ou que estão presentes em mais de cem países, para que elas não percam seu mercado. Neste cenário, é preciso que se tenha presente a frequência adequada para que se satisfaça as necessidades produtivas, de matérias-primas ou financeiras e em que lugar do mundo as condições são mais vantajosas, no intuito de superação dos entraves existentes. Perante este desafio, os empresários de Elche devem utilizar certas ferramentas, como a internacionalização da gestão, superando as dificuldades, que se supõe, em muitas vezes, o tamanho da empresa.

Levando em consideração a análise do atual quadro no setor de calçados, percebe-se que o aglomerado produtivo de calçado em Elche possui certas debilidades, mas também algumas vantagens. A grande tradição industrial, a iniciativa, a especialização, a mão-de-obra, a rivalidade comercial, a experiência em alguns projetos cooperativos (tecnológicos, cujo foco era a origem e a distribuição das mercadorias) e a tradição exportadora constituem características que não se dão em outros territórios. Sem esses pontos fortes seria muito difícil o acesso a oportunidades de negócio, tecnológicas e comerciais em longo prazo.

Porém, a globalização obriga a um necessário remodelamento do setor calçadista, de modo que se estruture um modelo industrial mais eficiente, a internacionalização das empresas, a cooperação vertical e horizontal, o controle da distribuição “*Made in Spain*”, a inovação e a marca, que devem ser os eixos de toda a atuação.

É preciso que haja um mercado de identificação no aglomerado de calçados dos fatores que vão marcar o caminho do êxito: necessita-se que se analise a utilização de novos materiais, a terceirização de algumas fases do processo produtivo, a agilidade frente às mudanças no mercado, a cooperação empresarial, o controle da logística e da distribuição, os projetos industriais conjuntos e as atividades conectadas entre as empresas. Necessita-se buscar as possibilidades de futuro através de micro-distritos industriais, investimento em design e moda de calçados femininos, em treinamentos, etc.

Essas necessárias mudanças descritas para a indústria calçadista de Elche, algumas já em processo de desenvolvimento, impactam atualmente e continuarão impactando, em longo prazo, em outros setores industriais relacionados a tal atividade, que vai desde a produção de componentes até o impacto sobre o emprego, suas perspectivas e a mudança no comportamento de consumo dos lares. Por isso, para que não haja um negativo efeito dominó, é preciso que se tenha prudência nos momentos de decisões estratégicas focadas nas indústrias de calçados ilícitas, analisando-se o contexto conjuntural.

Na próxima seção, será tratada a atuação do Governo Local de Elche, no respectivo apl de calçados. A entidade governamental, após uma análise contextual e do mercado global, elaborou medidas individuais e coletivas a serem adotadas pelas empresas calçadistas de Elche, para que se tornem mais competitivas. As estratégias elaboradas pelo Governo, que serão discutidas no tópico abaixo são:

- Abertura de novos mercados geográficos;
- Aperfeiçoar a distribuição (custo e tempo de entrega, por exemplo);
- A qualidade como exigência para a produção industrial;
- Elaboração de rápidas medidas de caráter protecionista ao mercado calçadista espanhol, principalmente estabelecendo barreiras anti-dumping com a China. O objetivo é limitar o impacto da importação em massa em relação a alguns tipos de mercadorias de produção nacional;
- Inovação e diversificação: as empresas de calçado melhoram sua capacidade competitiva quanto mais se aproximam dos institutos de pesquisa tecnológicos, coordenando programas de trabalho e sensibilizando as fábricas dos obstáculos ao seu redor;
- O papel dos recursos humanos → o valor da empresa reside fundamentalmente em seu capital humano: uma combinação de quantidade e qualidade do corpo técnico e gerencial. O trabalho qualificado se torna, cada dia que passa, mais determinante para o sucesso da empresa.

#### **4.4 Relacionamento com o Governo Local**

O Governo local de Elche estruturou o Departamento de Desenvolvimento para o fomento da atividade econômica, que possui várias funções e inclui tarefas da Área de Finanças e Desenvolvimento Local. Suas funções são:

- Desenhar e gerir as ações de emprego, de assessoramento e das iniciativas empresariais e formação ocupacional;
- Elaborar informações e estatísticas sobre temas econômicos;
- Ostentar a Secretaria do Pacto Local pelo Emprego;
- Apoiar e fomentar as associações e entidades vinculadas à atividade econômica de Elche;

- Informar, orientar, controlar e gerir subvenções provenientes da Administração Pública responsável pela dinamização econômica;
- Promover e apoiar as iniciativas locais de emprego e de atividades de desenvolvimento local;
- Incentivar a contratação de desempregados;
- Realizar programas de qualificação profissional e treinamento.

O Departamento de Fomento também se encarrega de realizar propostas e participar em programas europeus, como o Projeto ADVISE, da iniciativa europeia EQUAL. Esse projeto tem como objetivo melhorar e manter a qualidade dos postos de trabalho, através do treinamento dos trabalhadores (melhorar a qualificação), redução da insalubridade de alguns ambientes industriais, dentre outras medidas.

#### **4.4.1 Políticas Públicas voltadas para o Aglomerado Produtivo de Elche**

No intuito de concretizar os objetivos descritos acima, o Governo Local desenvolveu, implementou e implementa, em parceria com outras entidades (públicas e privadas), várias medidas estratégicas objetivando maior eficiência do apl calçadista.

A primeira ação governamental relevante a ser citada é a oferta de cursos de treinamento e de qualificação profissional para as pessoas que pretendem entrar no mercado de trabalho calçadista e em outros ramos, com especial incidência sobre os grupos com maiores dificuldades no acesso a um emprego, por exemplo, pessoas mais velhas. Para isso são desempenhadas diversas ações como:

- Organização e coordenação de programas de treinamento;
- Informação, aconselhamento e orientação sobre os cursos organizados por diversas entidades em Elche.

Como parte da oferta de treinamento, mas ampliando as atividades de estudo e acesso a novas tecnologias, o Departamento de Fomento oferece aulas de informática, visando facilitar o ensino dos diferentes softwares, o uso da internet e a utilização desses conhecimentos no setor calçadista, em prol de maior eficiência.

Em relação à promoção econômica, são estimuladas iniciativas empresariais em colaboração com outras administrações públicas, incentivando a participação em feiras comerciais, dentre outras medidas. Tal fomento é direcionado às organizações e associações representativas do setor calçadista, assim como dos vários outros setores da economia local.

Quanto ao apoio à criação de empresas, os órgãos governamentais expõem aos empresários da indústria calçadista, ou aos dos setores relacionados a essa atividade, que desejam realizar uma atividade empresarial com subsídios, a possibilidade de receberem a ajuda financeira. O Governo de Elche subsidia 2.000 euros para as empresas que promovem o desenvolvimento econômico e a criação de emprego no município de Elche. Estas ajudas têm como foco os novos negócios ou as empresas já existentes que possuam um projeto, cuja execução gerará novos postos de trabalhos. Existe também um trabalho de aconselhamento para todas as fases necessárias para a constituição de uma empresa.

No tocante ao acesso à microcréditos, qualquer empresário do setor calçadista e de outros setores, que tenha dificuldade de adquirir créditos do sistema financeiro, poderá solicitá-lo ao Governo Local, que se encarregará de gerir a documentação para sua concessão por parte do Banco La Caixa. Os microcréditos são empréstimos de baixos montantes dirigidos a financiar projetos promovidos por pequenos empresários. O subsídio máximo é de 15.000 euros e o prazo total para o pagamento de tal quantia é de 4 anos.

Outra importante estratégia governamental é a realização de atividades de fomento ao emprego, no setor calçadista, através de programas de orientação vocacional, suporte para o auto-emprego, certificado de profissionalização, programa para a promoção social, colaboração com as empresas para a cobertura de postos de trabalho, dentre outras ações. Praticamente todas essas atividades são geridas pela Secretaria de Desenvolvimento e estão integradas e centradas pelos objetivos do Pacto Local pelo Emprego, que tem como parceiros o Governo Local, sindicatos, organizações empresariais e as associações representativas da cidade. O Pacto Local de Emprego de Elche é baseado na proposta elaborada pela Comissão Europeia, na Cúpula do Emprego de Lisboa (2000), sobre a necessidade de envolver todos os agentes sociais e econômicos no desenho e na gestão das políticas ativas de emprego no âmbito territorial, elaborando estratégias que se adaptem à realidade local. Além disso, o Pacto para o Emprego Local de Elche está em consonância com as recomendações e linhas de atuação do Plano Valenciano para o Crescimento e para o Emprego (PAVACE). A partir dessa base de uma política ativa de desenvolvimento local e de criação de empregos, o

Conselho do Pacto pelo Emprego coordena os programas e as ações acordadas pelas diversas entidades por ele representadas.

Por fim, a última estratégia governamental a ser citada, possível graças à consolidação do desenvolvimento industrial calçadista e ao profundo processo de diversificação econômico, em um momento de mudança constante, foi a criação de um espaço adequado para a execução da principal atividade econômica da cidade: o Elche Parque Industrial. Este é um espaço com um dinâmico centro de serviços orientado às empresas de qualidade e com visão de futuro. O Parque Industrial de Elche representa uma comunidade de mais de 400 empresas e emprega mais de 10000 trabalhadores. Está situado no entorno mais competitivo da comunidade valenciana. O Parque é dotado de todos os serviços que as empresas, principalmente as calçadistas, necessitam e que são essenciais nesse ambiente atual tão competitivo. Esse Parque também está proporcionando o desenvolvimento de regiões próximas a Elche, que são importantes. Promovido pelo Governo de Elche, através da empresa pública PIMESA, houve a elaboração do parque industrial com desenhos urbanísticos, nos quais se destacam os espaços abertos. O objetivo do Parque Industrial é claro: conseguir atrair as empresas ponteiras dos distintos setores da economia para disporem de atrativos adicionais, facilitando a entrada de outras empresas, de todo o país, nesse Parque Industrial e configurando um espaço empresarial que atua a favor da economia local e provincial. A resposta é altamente positiva: um novo conceito de recinto empresarial toma forma e as empresas mais importantes, especialmente as calçadistas, levam suas principais sedes para o Parque, construindo edifícios atrativos e funcionais gerando uma nova forma empresarial onde tanto o conteúdo quanto o continente têm relevância. Também está ocorrendo a criação de espaços humanizados, onde a imagem e o desenho tomam um papel protagonista dentro da atividade industrial, cuidando da imagem das sedes empresariais conscientes do novo papel das empresas do século XXI.

Por meio da análise realizada nesse capítulo, foi possível perceber o bom e próspero desempenho do arranjo produtivo local calçadista de Elche. Além disso, notou-se que esse pólo de calçados atualmente está bem estruturado, devido também às contribuições do Governo local, através de medidas estratégicas que são relevantes para o sucesso e o aperfeiçoamento constante do apl.

## **5. COMPARAÇÕES ENTRE O PAPEL DO GOVERNO DE ELCHE E O PAPEL DO GOVERNO DE MINAS GERAIS NOS RESPECTIVOS APLS CALÇADISTAS**

Após expor a emergência, o desenvolvimento e a estrutura dos arranjos produtivos calçadistas de Nova Serrana e de Elche, realizar-se-á, nesse capítulo, uma comparação entre a atuação dos Governos nos respectivos apls. O intuito dessa comparação é identificar as diferenças entre o modo de intervir dos Governos, tentar estabelecer razões para tais distinções e concluir quais são as ações executadas mais eficientes. Mas, é essencial levar em consideração que as conjunturas dos países, cujos apls estão em questão, são distintas, ou seja, nem sempre uma política que é boa para um arranjo suprirá as carências vivenciadas por outro distrito industrial, podendo muitas vezes não atingir os pontos importantes a serem focados na política pública. Portanto, o resultado da incorporação de uma política pública in natura elaborada por um Governo estrangeiro, para outro pólo, pode não surtir efeito ou gerar um resultado ínfimo, e tendo, como conseqüência, o desperdício de recursos públicos que poderiam ser utilizados em estratégias mais eficientes e específicas de acordo com a demanda local. Por isso, as análises a serem realizadas a seguir relevam em qual contexto se inserem cada apl.

### **5.1 Comparação entre as estruturas dos apls**

O surgimento dos apls, de acordo com a teoria de Antônio Negri, já exposta no capítulo 2 dessa monografia, ocorre de maneira espontânea, por meio da organização dos fatores de produção. Se analisarmos historicamente a emergência dos dois arranjos produtivos em questão (Nova Serrana e Elche) ver-se-á que ambos os pólos se constituíram exatamente dessa forma, ocorrendo, com o passar do tempo, a evolução dos modos de consumo e das tecnologias calçadistas, convergentes com o modo de produção dos apls. Portanto, não se verifica, nesses casos, o argumento de Jorge Ruben Biton Tapia de que não é possível que os aglomerados produtivos surjam espontaneamente, pois é essencial que se tenha certas condições institucionais e sociais que, segundo o autor, não são proporcionadas pelas empresas e pelo mercado, sendo viabilizadas por meio da coordenação e governabilidade. Para Negri, esses dois fatores, embora sejam responsáveis por moldar e aperfeiçoar o modelo de apls, não são necessariamente primordiais para o nascimento dos arranjos.

Além disso, após a análise realizada a respeito das estruturas dos dois arranjos produtivos focados nessa monografia, pode-se constatar algumas semelhanças e diferenças entre eles. No tocante à semelhança entre os dois apIs, pode-se citar a preocupação dos fabricantes locais em melhorar a qualidade dos calçados produzidos. Em Elche, foi adotado um selo de qualidade e de conscientização ambiental europeu, chamado Ecoetiqueta, cujos calçados produzidos dentro do padrão exigido pelo Comitê da Etiqueta Ecológica da União Européia o recebem. A criação desse selo foi importante, pois funcionou como um incentivo aos produtores ilicitanos, que se esforçam cada vez mais para que suas mercadorias estejam em consonância com os requisitos estabelecidos para receberem a certificação. Já em Nova Serrana, a atenção voltada para a melhoria da qualidade dos calçados também ocorre, mas por causa da perda de mercado, decorrente da má qualidade de produção, das cópias de má qualidade de calçados esportivos e da concorrência chinesa. Principalmente por causa desses fatores, iniciou-se o investimento, em ambos os apIs, em design, em tecnologia avançada nos produtos para agregar mais valor e na diversificação da produção visando ganhar competitividade e enfrentar a competição chinesa. Esses menores custos da fabricação calçadista na China geraram, pela primeira vez na história calçadista espanhola, uma importação maior que a exportação de calçados, em 2004, fazendo com que os produtores ilicitanos buscassem reduzir e superar, por meio da elaboração de estratégias, a perda de mercado.

Outra semelhança entre os arranjos produtivos é a terceirização de algumas fases da produção de ambos os apIs. Porém, em Nova Serrana, essa terceirização ocorre em municípios próximos ao pólo, muitas vezes no intuito de se reduzir custos, mas principalmente, devido à falta de estrutura interna das empresas em relação à fabricação de todas as etapas da mercadoria. Já em Elche, vê-se que a delegação de parte da produção de calçados a indústrias em países estrangeiros ocorre, prioritariamente, visando-se reduzir os custos.

Quanto às diferenças, em Elche observou-se, atualmente, não haver dificuldades, por parte dos produtores de pequeno porte, em comprar os insumos diretamente dos fornecedores. Esse fato é decorrente do período de desaceleração econômica, que se deu a partir de 2002, exigindo do pólo o aperfeiçoamento em vários quesitos, como na logística, na comercialização e na realização de convênios com fornecedores. Essas estratégias foram elaboradas no intuito do arranjo produtivo não perder mercado e se adaptar às exigências do processo de globalização. Já em Nova Serrana notou-se, como já relatado, que os pequenos

fabricantes têm dificuldade em comprar as matérias-primas diretamente dos fornecedores, devido ao menor poder de barganha desses empresários, decorrente do pouco expressivo volume de matérias-primas adquiridas pelos pequenos produtores. Conseqüentemente, os fabricantes se vêem obrigados a comprar esses insumos nas lojas locais, de representantes e revendedores, a preços maiores, fato que eleva o custo dos calçados produzidos e anula parte das vantagens fiscais oferecidas pelo Simples às micro e pequenas empresas.

Outra diferença encontrada entre os apfs focados nesse trabalho foi que, apesar de ambos os *stakeholders* se preocuparem com o ensino da população local, o foco é diferente, pois os produtores de Elche investem prioritariamente no ensino superior, procurando aprimorar a formação do corpo de funcionários das empresas, por se acreditar que trabalho qualificado se torna, a cada dia que passa, mais determinante para o sucesso da empresa. Já em Nova Serrana ainda preocupa-se com a formação básica, ou seja, com a alfabetização e com a formação dos indivíduos no 1º e 2º graus colegial.

Também, notou-se que o foco da produção é divergente: em Elche é voltada para a exportação, enquanto que em Nova Serrana ela está voltada para o mercado interno. Em minha opinião, baseada nos argumentos do texto, acredito que tal fato, em Elche, se deve à melhoria da estruturação e cooperação entre os fabricantes locais, que proporcionaram a adoção dessa estratégia de diversificação de seu mercado geográfico. Além disso, a prolongada variação de câmbio do principal antigo comprador de calçados ilicitanos, que eram os EUA, e, conseqüentemente, a variação do preço dos calçados espanhóis, resultou na perda de parcela do mercado, principalmente para os calçados chineses, obrigando os produtores de Elche a encontrarem uma solução ao entrave. O resultado foi a diversificação do mercado consumidor para algumas nações da União Européia. Já em Nova Serrana, isso ainda não é possível, devido a uma logística mais precária no setor em questão, menor capacidade e desconhecimento de muitos produtores locais de como se exporta, além da maior distância geográfica em relação aos países estrangeiros.

Conclui-se, dessa forma, que as diferenças encontradas nos apfs em questão podem advir da distinta conjuntura econômica, social e política vivenciada pelos pólos e também pelo diferente estágio de desenvolvimento em que se deparam atualmente. Quanto às semelhanças, acredito que estas se explicam em grande parte pelas similaridades dos modelos

produtivos adotados por ambos e pelas exigências da globalização e do contexto mundial, que precisam ser atendidas não só pelo setor calçadista, mas também por outros setores.

## 5.2 Comparação entre a atuação dos Governos nos respectivos apIs

Em relação ao papel dos Governos nos respectivos apIs, foram encontradas medidas de caráter específico voltadas às indústrias calçadistas e medidas de caráter genérico, que também se estendem a outros setores. Porém, nesse tópico não serão discernidas quais políticas públicas são específicas e quais não são, dado que o foco principal é nas empresas de calçados.

Primeiramente, pode-se citar a política pública do Governo ilicitano, em parceria com outras entidades públicas e instituições privadas, focado na oferta de programas de qualificação e treinamento aos trabalhadores locais, por acreditarem, os *stakeholders*, que, como já dito no capítulo 4, o valor da empresa reside fundamentalmente em seu capital humano: uma combinação de quantidade e qualidade do corpo técnico e gerencial. Assim como em Elche, em Nova Serrana, o Governo, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (SEDE), também oferece alguns cursos com a mesma finalidade, escolhidos de acordo com a demanda do pólo. A SEDE possui parcerias e convênios com o IEL, SEBRAE e algumas entidades privadas, geralmente contratadas para realizar esses cursos.

Quanto ao acesso a créditos, em Elche, o Governo facilita o empréstimo para as MPE's através de um programa específico de microcréditos, no qual o subsídio máximo é de 15.000 euros e o prazo total para o pagamento de tal quantia é de 4 anos. Já para Nova Serrana e para os outros apIs de Minas Gerais, não existe um programa governamental específico para os arranjos. Porém, o BDMG oferece, de maneira genérica, a qualquer tipo de micros e pequenas empresas um empréstimo, a ser pago de acordo com as negociações de ambas as partes.

No tocante ao emprego, o Governo de Elche realiza atividades de fomento, como o suporte para o auto-emprego. Além disso, a Secretaria de Desenvolvimento ilicitano adotou um programa que foi elaborado em Lisboa, adaptando-o ao contexto local, chamado “Pacto Local pelo Emprego”. Essa medida é um instrumento da política de desenvolvimento local e de criação de postos de trabalho, que pretende mobilizar todos os recursos disponíveis na

cidade para conseguir uma maior coordenação das medidas a favor do emprego. Já em Nova Serrana, o Governo não possui uma política específica relativa à manutenção e criação de mais postos de trabalho nem à inserção da mão-de-obra que está fora do mercado.

Outro interessante projeto desenvolvido pelo Governo ilicitano foi o Elche Parque Industrial, cuja elaboração e implementação se deu por meio da entidade pública “*Promociones e Iniciativas Municipales de Elche S.A.*” (PIMESA). Esse projeto ocorreu devido ao avançado estágio de desenvolvimento atual o qual se encontra o apl calçadista em questão, fato que possibilitou o investimento governamental em um espaço com galpões padronizados, desenho urbanístico e ambiental adequados, modernas instalações, dentre outras medidas favoráveis às empresas que se acomodam no Parque. O local é adequado para a execução da principal atividade econômica da cidade, a calçadista, pois possui toda uma infra-estrutura (grande oferta de serviços de qualidade às indústrias de calçados) que possibilita mais ganho de eficiência e maior produtividade. Já no apl de Nova Serrana isso ainda não aconteceu porque o arranjo não atingiu o mesmo patamar de evolução visto no aglomerado produtivo de Elche. Por isso, o Governo de Minas Gerais direciona o recurso financeiro destinado ao apl de Nova Serrana a resolver certos entraves atuais, já vivenciados pelo pólo de Elche, que precisam ainda ser superados, como a pouca especialização da mão-de-obra local, decorrente da carência de formação básica dos trabalhadores ou precária qualificação. Apesar da impossibilidade de se investir atualmente em projeto tão expressivo, o Governo tem se preocupado em realizar melhorias urbanas em Nova Serrana como, por exemplo, o projeto em desenvolvimento, com a COPASA, para a melhoria da rede de água e esgoto na cidade. Além disso, o Governo contratou a empresa espanhola *Competitiveness* para a elaboração de um projeto semelhante ao de Elche, de aperfeiçoamento da infra-estrutura local e, futuramente, a criação de um Parque Industrial. Esse projeto ainda se encontra em fase de desenvolvimento, mas parte dele já está sendo implementado.

No que se refere à promoção econômica do setor calçadista, tanto em Elche quanto em Nova Serrana os respectivos governos adotam medidas de fomento às fábricas locais, como programas de fortalecimento competitivo da estrutura produtiva e o incentivo à participação das mesmas em feiras. Para o apl de Nova Serrana, por exemplo, a SEDE subsidiará, em julho de 2009, empresas de pequeno porte para que possam expor e divulgar seus calçados na Franca, que é uma das mais relevantes feiras de calçados do país. O valor do subsídio e o número de empresas que terão a oportunidade de ir ainda não foram divulgados.

Por fim, as outras diferenças de atuação governamentais encontradas entre os apIs focados foram:

- a criação de um específico Núcleo Gestor de Apoio aos APLs, criado pelo Governo de Minas Gerais, que engloba o arranjo de Nova Serrana como foco. O objetivo de tal núcleo é de fazer escolhas, subsidiar informações e uniformizar, na medida do possível, as diretrizes e os conceitos dos *stakeholders* para que não sejam divergentes e não ocorra um retrabalho em um mesmo apl. Em Elche não existe um grupo específico que atue dessa forma;
- o Governo de Elche apóia a criação de novas empresas, através de ajudas e subsídios. Existe também um trabalho de aconselhamento para todas as fases necessárias para a constituição de uma indústria calçadista. Já o Governo de Minas Gerais não possui esse subsídio específico às essas pequenas indústrias em fase de constituição, mas existe um programa de orientação aos interessados em montar uma empresa.

Após a análise dos papéis governamentais nos apIs de Nova Serrana e de Elche, pode-se observar que, apesar das medidas executadas no arranjo produtivo de Elche serem mais bem estruturadas, o Governo de Minas Gerais tem apostado cada vez mais nas MPEs. A prova disso é a elaboração atual de políticas públicas específicas para essas indústrias, com exigências de cumprimento de metas cada vez mais ambiciosas, impostas à Secretaria responsável em trabalhar com tal escopo, que no caso é a SEDE. Além disso, é relevante levar em consideração que o apl ilicitano está mais consolidado que o de Nova Serrana e que está vivenciando uma etapa e uma conjuntura diferentes das do pólo calçadista de Minas Gerais. Por isso, cada apl possui um tipo de carência a ser superada, resultando nas distintas políticas públicas elaboradas pelos Governos.

### **5.3 Melhorias nas políticas públicas mineiras focadas no arranjo produtivo de Nova Serrana, a partir das ações implementadas pelo Governo de Elche**

Após a análise realizada na seção acima, tornou-se possível identificar as medidas do Governo de Elche voltadas ao apl calçadista, cuja implementação, apesar do diferenciado contexto vivenciado pelo pólo de Nova Serrana, seria vantajosa aos empresários mineiros no intuito de gerar maior desenvolvimento e eficiência.

A atenção especial do Governo ilicitano, ao facilitar o acesso dos empresários calçadistas de pequeno porte ao microcrédito, também deveria ser pensada pelo Governo de Minas Gerais, uma vez que a demanda dessas pequenas indústrias por empréstimos está cada vez maior. O resultado disso está sendo a oferta, através de bancos privados, como o HSBC, de linhas de crédito específicas para os apls e também de um pacote de serviços, produtos e atendimento diferenciados. Porém, os juros cobrados por esses empréstimos são altos. Portanto, se o Governo desenvolvesse um programa em parceria com o BDMG ou com algum outro banco, focado no acesso ao microcrédito pelos apls, com juros mais baixos e prazos maiores para o pagamento, as micros e pequenas empresas de Nova Serrana provavelmente teriam maiores chances de investir em infra estrutura, mão-de-obra e outros.

Outra medida cuja incorporação pelo Governo de Minas Gerais seria interessante é a política local pelo emprego. A preocupação com a qualificação e com o treinamento dos trabalhadores de Nova Serrana já é um grande passo à redução do desemprego local. Porém, se houvesse ações específicas de fomento ao emprego e um órgão público responsável pela gestão de tal assunto, que realizasse ações focadas em manter os postos de trabalho e melhorar a qualidade do ambiente das fábricas, por exemplo, talvez a redução do desemprego pudesse ser mais expressiva. Outro bom exemplo, que trouxe relevante resultado ao apl de Elche, foi o estabelecimento de um diálogo social entre os empresários, visando a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no acesso ao mercado de trabalho, através da atuação dos integrantes do Projeto Pacto pelo Emprego.

Finalmente, uma última ação do governo ilicitano a ser adotada, que poderia impulsionar o crescimento e a eficiência do apl de Nova Serrana, é a criação de um grupo que dê assistência aos indivíduos interessados em montar uma indústria calçadista de pequeno porte. Isso é importante para que a nova fábrica não funcione de qualquer maneira, mas sim de forma estruturada, padronizada, com objetivos estratégicos e bem elaborados para seu funcionamento. O Grupo responsável por isso poderia ser composto por alguns dos integrantes do já existente Núcleo Gestor de Apoio aos APLs, dado que tratam-se de pessoas qualificadas para darem as coordenadas aos empresários do setor. Além disso, com a participação dos integrantes do Núcleo, o Governo não teria que despender tempo e nem recursos financeiros adicionais para a escolha de pessoas e treinamento de um novo grupo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os arranjos produtivos locais, de acordo com as teorias econômicas estudadas, proporcionam inúmeras vantagens às empresas localizadas no aglomerado. Dessa forma, percebe-se que o apl é um conjunto produtivo capaz de criar prerrogativas referentes ao maior ganho de competitividade para as firmas que o compõem, dentre outros benefícios.

O modelo de apl, importante instrumento para as empresas, principalmente as de pequeno porte, tem se tornado o foco de diversas políticas dos Governos para o desenvolvimento local. A razão disso é o fato dos arranjos serem capazes de gerar maior competitividade às indústrias, como já dito no parágrafo acima, tornando-as aptas a concorrerem no mercado diretamente com multinacionais, por exemplo, chinesas.

Para o Brasil, país no qual ocorreu a industrialização tardia, o modelo de arranjos produtivos locais surgiu como uma solução alternativa ao esgotamento do modelo de grandes empresas, pelo fato do último ter se mostrado concentrador de renda nas mãos de poucos e ineficiente na geração de empregos. Dessa forma, a promoção do apl pode representar um novo paradigma para o desenvolvimento sustentável, conforme defendido por vários escritores, como Gláucia Maria Vasconcellos Vale (2007), cujo argumento foi exposto no capítulo 2 dessa monografia.

Porém, é importante ressaltar que as variáveis históricas e culturais da região onde essas aglomerações se formam são muito importantes para seu desenvolvimento, às suas carências e suas vantagens. Além disso, outro fator que é peculiar a cada arranjo, e que interfere em seu funcionamento, é o contexto no qual ele está inserido em um determinado momento. Por isso, para distintas aglomerações, muitas vezes, são elaboradas diferentes estratégias por seus *stakeholders*, pois as necessidades a serem suprimidas não são iguais entre eles.

Um importante agente responsável pelo desenvolvimento dessas estratégias focadas na melhoria e, conseqüentemente, no aperfeiçoamento dos arranjos é o Governo. Viu-se, de acordo com o exposto nesse trabalho, que o poder público é uma instituição de apoio ao desenvolvimento local que atua nos aplos não só visando o avanço econômico relacionado à eficiência do pólo, mas também objetivando o desenvolvimento e o bem-estar social, através, por exemplo, do investimento em educação e em melhorias urbanas.

A partir da análise dos papéis desempenhados pelos Governos nos respectivos apIs de Elche e de Nova Serrana, tornou-se viável a comparação das políticas públicas executadas por cada um, relevando-se o diferente ambiente conjuntural e as particularidades dos arranjos focados no texto. Nota-se que essa comparação entre a atuação dos respectivos Governos e entre as estruturas dos pólos foi de grande valia, pois além de ter explicitado as semelhanças e diferenças existentes entre os arranjos calçadistas, também proporcionou uma visão de como é possível melhorar e diversificar as políticas públicas focadas em Nova Serrana, a partir de algumas ações bem sucedidas já implementadas em Elche.

Portanto, pode-se dizer que este tipo de análise é relevante não só para os apIs calçadistas, mas sim entre outros tipos de arranjos produtivos do mesmo setor, como entre apIs moveleiros, de pedras preciosas ou outros, cuja estruturas sejam semelhantes. Por meio de análises dessa natureza, um determinado Governo pode apreciar as ações governamentais alheias que surtiram efeito e as que não obtiveram sucesso em outro arranjo do mesmo ramo, descartando as estratégias frustradas e podendo selecionar alguma das que trouxeram bons resultados, para que seja implementada mediante as adaptações necessárias ao contexto local. Conseqüentemente, o Governo economizará tempo e recursos financeiros na elaboração de políticas, evitando investir em ações que não trouxeram, em situações similares, os efeitos esperados em outro apl.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTÓN, Joaquina Mora. **Elche y La Industria Del Calzado**. Concejalía de Hacienda y Fomento, noviembre, 2004.

ARAÚJO, Míriam Rebouças de. **Soluções de Desenvolvimento Regional: Cluster, Distrito Industrial e Milieu Innovateur**. Tese (Monografia em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 1999.

BARBOSA, Eduardo Kaplan; DINIZ, Eduardo José; SANTOS, Gustavo Antônio Galvão de. **Aglomeraciones, Arranjos Productivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais**. Revista do BNDES. 1994.

BRASIL. Lei nº 10.683 - de 28 de maio de 2003. **Dispões sobre a política de arranjos produtivos locais e dá outras providências**. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/>>

COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexandre Patez. **Empresários e Empregos nos novos territórios produtivos – o caso da Terceira Itália**. 2ªed. DP&A editora, 2002.

COMPETITIVENESS, Consultoria Espanhola. **Iniciativa de Reforço da Competitividade em Nova Serrana**. Disponível em <<http://www.competitividadens.com/>> Acessado em: 17/03/2009.

COMPETITIVENESS, Consultoria Espanhola. **Reference trip to Alicante / Footwear cluster in Nova Serrana**. May, 2008.

CONSELL DE DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC I SOCIAL D'ELX. **Pacto Local por el Empleo de Elche**. Diciembre, 2004.

D'ELX, Ayuntamiento. **Directorio de Empresas: Elche Parque Industrial**. Fermín Valero Editores, 2004.

D'ELX, Ayuntamiento. Disponível em <[http://www.elche.es/ilive/Main?ISUM\\_Lang=1](http://www.elche.es/ilive/Main?ISUM_Lang=1)> e <<http://www.economiaelche.com/>> Acessados em: maio/2009

D'ELX, Ayuntamiento. **El Calzado en Elche: análisis monográfico**. Junho, 2005.

D'ELX, Ayuntamiento. **La industria en Elche**. 2007.

ECO, Humberto. **Como se Faz uma Tese**. 18ªed. Ed. Perspectiva, 2003.

ECONÔMICO, Secretaria de Estado de Desenvolvimento. Disponível em <<http://www.sede.mg.gov.br/>> Acessado em: 15/03/2009.

ECONÔMICO, Secretaria de Estado de Desenvolvimento. **Política de Fortalecimento Competitivo da Estrutura Produtiva de Minas Gerais**. 1ªedição. 2009.

EXTERIOR, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/>> Acessado em: 20/02/2009.

FILHO, Nelson Casarotto; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. 2ªed. Editora Atlas, 2001.

FRANÇA, Júnia Lessa; BORGES, Stella Maris; VASCONCELLOS, Ana Cristina de; MAGALHÃES, Maria Helena de Andrade. **Manual para Normalização**. 3ª edição. Editora UFMG, 1996.

GASCÓN, Joan Miguel Hernández; JORDI, Fontrodona Francolí; PEZZI, Alberto. **Mapa de los sistemas productivos locales industriales em Cataluña**. 1ª edición. Barcelona, febrero, 2005.

IEL. **Diagnóstico do Arranjo Produtivo da Indústria Calçadista de Nova Serrana**. Belo Horizonte: FIEMG/IEL-MG/SINDINOVA, março. 2004.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial**. 11ª Tiragem. Editora Elsevier, 2002.

MAP, Elche. Disponível em <[www.needahandspanishproperties.com/elche-map.html](http://www.needahandspanishproperties.com/elche-map.html)>.

MINAS GERAIS, Pontifícia Universidade Católica de. **Padrão PUC Minas de Normalização: normas da ABNT para a apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias**. Belo Horizonte. Agosto. 2008.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e Democracia – a experiência da Itália Moderna**. 1ªed. FVG Editora, 1996.

SINDINOVA; SEBRAE-MG, FIEMG/IEL. **Nova Serrana (NS) Conceito**. 2ª edição. 2008.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João. **A Indústria de Calçados de Nova Serrana**. Nova Economia, Belo Horizonte, 2005. Disponível em <<http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v15n3/150304.pdf>>

TAPIA, Jorge Ruben Biton. **Desenvolvimento Local, Concertação Social e Governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália**. Revista São Paulo em Perspectiva. 2005.

VALLE, Gláucia M. Vasconcellos. **Territórios Vitoriosos: o papel das redes organizacionais**. Editora Garamond, 2007.

VALLE, Gláucia M. Vasconcellos. **Laços como Ativos Territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social**. UFV, 2006. Tese (Doutorado em Administração, área de concentração, gestão social e meio ambiente). Disponível em <[http://ged1.capes.gov.br/CapesProcessos/926640-ARQ/926640\\_2.PDF](http://ged1.capes.gov.br/CapesProcessos/926640-ARQ/926640_2.PDF)>