



Desafios para o desenvolvimento regional – arranjo produtivo local de couro e calçados

Wanda Aparecida Machado Hoffmann¹

José Angelo Rodrigues Gregolin²

Leandro Innocentini Lopes de Faria³

Resumo

Com a importância estratégica dos arranjos produtivos locais para o desenvolvimento regional e para o aumento da competitividade nacional, ocorre a necessidade de um avanço no amadurecimento das relações entre os elos de uma cadeia produtiva inteira e no processo decisório que se mostra cada vez mais complexo. Nesse contexto, surgem os desafios a serem enfrentados, principalmente pelos gestores públicos e privados, empreendedores e cidadãos em geral, na identificação e entendimento das oportunidades e ameaças que afetam os negócios das organizações regionais. A busca por informações cada vez mais confiáveis e no tempo certo sobre mercado, competências e tecnologias que contribuam para a competitividade, das organizações pertencentes ao arranjo, em escala global, faz emergir a prática de inteligência competitiva, voltada para o apoio ao processo de tomada de decisão. O caso do arranjo produtivo local de couros e calçados de Jaú é um exemplo importante para compreensão e discussões dos diversos aspectos que envolvem o processo de integração regional.

¹ Doutorado em Ciência e Engenharia de Materiais, Pós-doutorado em Prospecção de Informação Tecnológica, Professora do Departamento de Ciência da Informação e Pesquisadora do Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

² Doutorado em Ciência e Engenharia de Materiais, Professor do Departamento de Engenharia de Materiais e Pesquisador do Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

³ Doutorado em Ciência e Engenharia de Materiais e em Ciência da Informação, Professor do Departamento de Ciência da Informação e Pesquisador do Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Palavras-chave: arranjo produtivo local, desenvolvimento regional, couro e calçados.

Challenges for the regional development - local productive leather arrangement and footwear

Abstract

With the strategical importance of the cluster for the regional development and the increase of the national competitiveness, the necessity of an advance in the maturity of the relations between the links of an entire productive chain and in the power to decide process occurs that if each more complex time shows. In this context, the challenges appear to be faced, mainly for the public and private, enterprising managers and citizens in general, in the identification and agreement of the chances and threats that affect the businesses of the regional organizations. The search for more trustworthy information each time and in the certain time on market, abilities and technologies that contribute for the competitiveness, of the pertaining organizations to the arrangement, in global scale, makes to emerge the practical one of competitive intelligence, come back toward the support to the process of decision making. The case of the cluster of leathers and footwear of Jaú is an important example for understanding and quarrels of the diverse aspects that involve the process of regional integration.

Key-words: cluster, regional development, leathers and footwear.

Introdução

Os mercados nacionais e internacionais atuais, altamente competitivos, colocam novos desafios às empresas, principalmente as de pequeno porte, uma vez que o mundo tornou-se menor nas últimas décadas, visto que o alcance a qualquer ponto do planeta está mais fácil, através da televisão, do telefone ou da internet. As dimensões estão mudando, embora de modo desigual, dado que alguns negócios facilmente se internacionalizam, enquanto outros tornam-se cada vez mais locais ou regionais, com o ressurgimento das vocações regionais e a dinamização de políticas locais, originando uma reordenação das dimensões espaciais da sociedade.

O avanço tecnológico implica em novas formas de inter-relacionamentos entre o meio externo e as empresas, bem como de novas formas de concorrência e de organização dos recursos produtivos levando ao surgimento dos arranjos produtivos locais (APL). O foco fundamental das empresas esteve restrito à busca da eficiência nos procedimentos e processos das atividades de rotina. Mas, com a evolução das técnicas gerenciais motivadas por requisitos cada vez mais exigentes da sociedade, estas alteraram o seu foco, inserindo uma nova variável: a informação analisada para a tomada de decisão.

Atualmente, o desenvolvimento regional passa pelo amadurecimento das relações entre os elos de uma cadeia produtiva inteira e pelo processo decisório cada vez mais complexo, requerendo informações confiáveis e no tempo certo. Para responder aos desafios impostos, os gestores ou empreendedores têm de conseguir identificar e entender as oportunidades e as ameaças que afetam de forma mais contundente seus negócios e o ambiente que atuam. Nesse contexto, como forma de superar esses desafios, emerge a busca pela prática de métodos de Inteligência Competitiva (IC) que são voltados justamente para o apoio ao processo de tomada de decisão. Esses métodos mostram grande potencial para o fortalecimento da cooperação entre as empresas tornando-as mais competitivas. Sem dúvida, a troca ou a busca por informações para a tomada de decisões em APL ou *clusters*, foram intensificadas na década atual, principalmente por serem estes modelos os responsáveis pela competitividade de suas localidades em relação à geração e distribuição de riquezas.

As micro, pequenas e médias empresas geralmente têm na organização dos seus processos produtivos como característica fundamental a descontinuidade produtiva, o que potencializa a sub-contratação de trabalhadores, para realização de determinadas etapas

do processo produtivo. Essas etapas do processo produtivo caracterizam-se por baixa tecnologia e processos intensivos em mão-de-obra. É possível verificar que esse tipo de APL pode passar por um amadurecimento progressivo, e, para o fortalecimento desse processo, destaca-se a importância da superação desses desafios com a obtenção e utilização eficiente de informação sobre o mercado e sobre as competências e tecnologias que contribuam para a competitividade das empresas em escala global.

Nesse contexto, o propósito deste trabalho é refletir sobre como superar os desafios impostos aos APL a partir da experiência do APL de couro e calçados de Jaú, principalmente em relação as articulações entre parceiros locais e ao fluxo de informação e uso das informações a partir do emprego de métodos como de IC. Serão abordados alguns conceitos sobre APL, seu desenvolvimento, o método de IC e o APL de Jaú, com sua contribuição na compreensão dos desafios impostos aos arranjos, como a busca de possíveis recomendações para superá-los e obter vantagem competitiva.

Arranjo produtivo local e seu desenvolvimento

Os APL, de acordo com o Sebrae (SEBRAE, 2006), podem ser compreendidos como aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. A cooperação entre as empresas e destas com outros agentes é elemento essencial para o desenvolvimento das empresas, principalmente de pequeno porte, normalmente presentes nos APL (CASSIOLATO, 2001; SUZIGAN, 2005; HOFFMANN, 2005).

Três processos de arranjo, agrupamento ou *clusterização* são distinguidos (VISSER, 1999; LORENZON, 2005). Primeiramente, através de um ou mais empreendedores que identificam vantagem competitiva local decorrentes de alguns fatores, tais como: facilidades de distribuição, infra-estrutura local, presença de grande quantidade de competidores que juntos compartilham riscos de investimentos. Em segundo, como resultado de uma estratégia empresarial para solucionar problemas de competitividade. Nesse caso, a interação ou cooperação ocorre na cadeia produtiva, seja a montante (fornecedores, subcontratadas) ou a jusante (compradores, *traders*), constituindo uma interação vertical e/ou entre competidores com interação horizontal. E, um terceiro processo que envolve razões históricas, baseadas nas

experiências de longos anos e na tradição das empresas da região, que movidas pela perspectiva de ganhos, passam a interagir.

Os arranjos produtivos podem ser classificados em: inexistente, potencial, agrupamento e agrupamento avançado (CNI, 1998). Essa classificação é feita com base em fatores locais, como mostra o Quadro 1, para a qual são formuladas estratégias a serem aplicadas pelos agentes envolvidos com o objetivo de desenvolver o APL. O processo, nesse caso, baseia-se em uma reflexão estratégica entre as empresas e atores locais.

Alguns autores mostram duas estratégias de implementação de APL (CASSAROTO FILHO, 1998). A primeira implica em redes *topdown*, onde há uma empresa mãe de grande porte que tem uma rede de fornecedores de pequeno porte para suprimento de suas necessidades. A segunda, em rede flexível, composta de micro, pequenas e médias empresas que cooperam através de um consórcio. A primeira estratégia é típica do setor automobilístico, inicialmente desenvolvida no Japão na década de 70, posteriormente difundida para o ocidente e conhecida como Sistema Toyota de Produção (FLEURY, 1994; RENDER, 1996), a segunda estratégia teve seu foco na Itália, também na década de 70, mas amplamente difundida nas décadas de 80 e 90, e conhecida como a Nova Itália (COCCO, 1999).

Quadro 1: Classificação de arranjos produtivos e estratégias de desenvolvimento de grupos de empresas (CNI, 1998)

Caracterização	Estratégia
Inexistente - Não há nenhuma tradição produtiva, nenhum favorecimento local.	Pesquisar outros grupos
Potencial - Alguma tradição produtiva e alguma vantagem decorrente de fatores locais.	Mobilizar interesses, lideranças e agentes locais.
Agrupamento - Pouca interatividade e sinergia entre as empresas, pouca capacidade de inovação tecnológica, não tem suporte tecnológico. Há uma especialização local.	Intensificar interatividade entre as empresas e com os agentes locais. Aproveitar as oportunidades locais e elevar a capacidade tecnológica
Agrupamento avançado - Elevada integração com os agentes locais, capacidade de inovação tecnológica, acesso a suporte tecnológico e mercados consolidados	Adensar a cadeia produtiva local, aprimorar a infraestrutura e consolidar o acesso a tecnologia, desenvolver sistema de financiamento e crédito.

No desenvolvimento de APL a relação de confiança entre os agentes locais é um dos aspectos críticos na sua promoção e consolidação, sendo presente em todas as atividades econômicas e sociais. Essa relação de confiança vem associada, em geral, aos aspectos sócio-culturais do país ou da região (HUMPHREY, 1995; CASSAROTO FILHO, 1998). Os fatores associados a esses aspectos são considerados as razões para o sucesso do modelo Italiano (HUMPHREY, 1995).

A confiança pode advir de três diferentes modos. Em primeiro lugar, pela confiança contratual de âmbito jurídico que garante o cumprimento dos contratos e pode ser promovida por instituições habilitadas no campo jurídico. Em seguida, pela confiança/competência que está atrelada à crença de que o agente parceiro é capaz de cumprir o contrato estipulado, até mesmo verbalmente. As instituições promotoras dessa confiança são entidades certificadoras, instituições de ensino, dentre outras, com tanto que sejam independentes. E por fim, pela confiança/boa vontade que está

sedimentada na crença de reciprocidade e de comprometimento na busca de resultados. Trata-se, sem dúvida, da confiança mais difícil de ser promovida, principalmente, quando os agentes são concorrentes (HUMPHREY, 1995; LORENZON, 2004).

Acredita-se que a convivência cotidiana de agentes locais em atividades econômicas leva-os a fortalecerem a confiança que uma vez consolidada, pode expandir-se a projetos maiores, por exemplo, os de internacionalização de mercados e de desenvolvimento de produtos (HUMPHREY, 1995).

Alguns autores alegam que são necessárias (CNI, 1998), para o desenvolvimento regional, mudanças na cultura e na forma de ação das instituições para um pacto territorial; acrescentam, ainda, que um pacto territorial deve mobilizar os diversos atores em torno de uma idéia guia e que necessita poder contar com o empenho desses atores na fase de projeto. Deve ser definido um projeto orientado ao desenvolvimento das atividades produtivas da região. É necessário prever a realização de projetos em tempos definidos e, também, prever a “criação” de um ente gerenciador que expresse o acordo e a união dos atores envolvidos. Para que os requisitos acima listados se concretizem, é necessário que se acrescente aos agentes territoriais os acordos entre os agentes locais, cujos interesses individuais estejam subordinados aos interesses coletivos. É fundamental que se coordenem as iniciativas de políticas territoriais, evitando iniciativas divergentes e não participativas, mas, sobretudo, uma política de desenvolvimento conjunto. É essencial que se melhore a base informativa, por meio do conhecimento da situação, dos problemas e das necessidades das empresas e do território; e também, é conveniente que se monitorem as intervenções como um instrumento de controle e reordenação de objetivos, quando estes fogem dos propósitos do grupo (CNI, 1998).

Além dos aspectos técnicos que definem a forma de organização e estruturação da cooperação, há o aspecto social que é fundamental no entendimento dos processos e ações dentro das atividades dos APL. Esse aspecto é menos perceptivo para o observador, mas essencial para o entendimento não somente dos fatores associados às relações sociais intra-grupos e extra-grupos, como também das formas de organização do trabalho e da cadeia produtiva, além dos mecanismos de ascensão social (SCHMITZ, 2001).

Os APL no Brasil em termos gerais têm recebido crescente atenção dos órgãos governamentais, como forma de promoção do desenvolvimento dentro da realidade de um mundo globalizado, de

fluxos intensos de bens, capitais, dinheiro, conhecimento, e outros valores, onde as vantagens competitivas incluem elementos como a abertura de mercados e a redução de barreiras internacionais. Vale mencionar a crescente adoção dos APL como instrumento de políticas públicas pelos órgãos governamentais, tais como os Fóruns de Competitividade coordenados pelo MDIC, o MCT, BNDES, FINEP, CNPq, IBICT, governos e secretarias estaduais e municipais e outros. As principais entidades empresariais do país, voltadas para as micro, pequenas e médias empresas, também vêm incorporando os APL em suas estratégias de fomento, destacando-se o Sebrae, CNI, IEL, SENAI, Federações Estaduais da Indústria, sindicatos e associações setoriais, dentre outros.

A diversidade de fatores que influenciam a sobrevivência e o desenvolvimento dos APL torna necessária a organização de um processo sistemático de coleta e análise de informação para apoiar as decisões coletivas e individuais dos atores do APL. Esse processo se baseia em métodos e técnicas consolidados e passam por constante aprimoramento, principalmente através de esforço na capacitação de pessoas (OPRIME, 2002). Esses métodos devem ser capazes de captar, armazenar, analisar e disseminar informações relevantes para o fortalecimento do APL. Dessa forma, o emprego de modernas tecnologias de informação e métodos como de IC podem maximizar as decisões e ações nos APL.

A inteligência competitiva contribuindo com arranjos produtivos locais

A informação é um elemento essencial no mundo empresarial para aumentar e sustentar a competitividade. A concorrência cada vez mais acirrada e as constantes mudanças nos mercados setoriais nacionais e internacionais se associam hoje a fatores econômicos do país como um todo, como o câmbio valorizado, taxas de juro, baixo acesso a crédito e outros, tornando a sobrevivência e o crescimento da maioria das empresas brasileiras um enorme desafio, principalmente as micro, pequenas e médias empresas pertencentes ou não a APL. Assim, o empresário e os agentes do APL precisam compreender e lidar com as informações que podem dar sinalizações do mercado e do ambiente de negócios, na esfera internacional, nacional e regional. É necessário uma interpretação e, precaução contra adversidades, contingências que surgem em meio à complexidade de fatores econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais, políticos e de regulação governamental.

Nesse contexto, a IC pode ser um instrumento de grande valia no apoio ao processo decisório, na elaboração de planos, na definição de estratégias, na realização de ações. A IC visa suprir os gestores com informações acuradas para reduzir os riscos e maximizar o aproveitamento das oportunidades nas suas decisões e ações. Para tanto, as informações são devidamente coletadas em múltiplas fontes, organizadas, filtradas e analisadas a partir das necessidades bem focalizadas, para produzir as informações e conhecimentos finais com conteúdo e formato certos e no tempo certo para o seu uso nas decisões (BRYANT, 1998).

A IC é definida como um programa institucional sistemático para prospectar e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas (KAHANER, 1996, SCIP 2005). A IC pode, ampliando assim sua definição tradicional, também ser entendida como sendo a análise de ampla gama de informações sobre o ambiente, entidades regulamentadoras, tendências do setor, da política social e econômica com o objetivo de fortalecer a competitividade da empresa (BRENNER, 1996) ou grupos de empresas. De maneira mais pragmática, a IC pode ser compreendida como a atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem em seu ambiente de negócio para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da organização (JAKOBIAK, 1991; PORTER, 1999; MILLER, 2005). Os programas de IC devem ser apoiados pelo alto nível hierárquico da empresa ou pelos gestores de APL (GOMES, 2001; HOFFMANN, et al. 2004).

A execução da IC segue o chamado Ciclo de Inteligência, composto pelas etapas (HERRING, 2002; NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA, 2004): identificação de necessidades; planejamento de fontes; coleta de informações, tratamento e análise de informações; disseminação de informações e avaliação/acompanhamento das informações sobre o ambiente externo, oportunidades ou desenvolvimentos, com potencial para afetar uma situação competitiva de uma empresa, um APL ou de um país (CALOF, 2005). Um detalhamento das etapas do Ciclo de Inteligência é apresentado a seguir:

- **identificação de necessidades** inclui a contextualização do assunto a ser estudado e o domínio de seu conhecimento contribuindo para a melhor definição do problema, questão ou necessidade a que se destina o estudo. Esta etapa procura focalizar aspectos como: inovação, desenvolvimento, competitividade, tecnologia, estratégia, oportunidades, mercado, concorrência, dentre outros, que direcionarão o próprio estabelecimento do processo de inteligência, para responder com alternativas de solução dos problemas ou atender as necessidades identificadas.

- **planejamento de fontes e do estudo** envolve a identificação e elaboração da estratégia de busca nas fontes pertinentes ao estudo, concentrando os esforços de recuperação de informação para atender às necessidades identificadas. Para a seleção das fontes de informação formal e informal é necessária uma análise quanto a qualidade, conteúdo, custo e limitações. No planejamento do desenvolvimento das etapas do estudo são considerados vários elementos como o tempo de execução, infra-estrutura, equipe e detalhamento das tarefas a serem realizadas em cada etapa do ciclo.

- **coleta de informações** envolve a elaboração de estratégias de busca e a execução da coleta ou recuperação das informações compreende a identificação de palavras-chave, emprego de operadores *booleanos*, identificação e utilização dos operadores específicos de busca, formas de abordagem de especialistas, dentre outros.

- **tratamento e análise de informações** envolve a aplicação de técnicas para classificar, separar e selecionar a informação coletada. Com a informação em meio eletrônico é possível a utilização de softwares específicos para tratamento automatizado da informação embasados na Bibliometria (WATTS, 1998), que permite obter relações e indicadores a partir de listas de frequências e matrizes de vários tipos, inclusive associações quantitativas entre parâmetros não numéricos. Também envolve a síntese dos resultados obtidos, tanto de forma automatizada, como a partir de documentos em papel e de fontes informais, incluindo a validação das informações trabalhadas. Essa etapa resulta no estabelecimento de recomendações e indicação de possíveis soluções para atendimento às necessidades identificadas no início do processo do ciclo de inteligência.

- **disseminação de informações** inclui a elaboração final e a disponibilização dos resultados de diversas formas: bases de dados, gráficos, figuras, matrizes, tabelas e textos que são obtidos diretamente através de *softwares*, ou dependendo do nível de conteúdo e forma dos resultados da análise de informação, consolidados em um dossiê de IC.

- **avaliação/acompanhamento** compreende a avaliação do estudo e o monitoramento das informações a partir dos resultados e de todo o ciclo de inteligência. Se necessário são acrescentados novos dados ao documento padrão, via filtragem pré-estabelecida, incluindo uso dos softwares de tratamento de informação, além da compreensão das ações externas de varredura das fontes de informações, atualizando o dossiê de inteligência ao longo do tempo.

A aplicação do ciclo de inteligência é um processo dinâmico com grande profusão de implementação das recomendações e soluções, suas interferências sobre decisões e eventuais mudanças nas necessidades originalmente identificadas.

A IC em geral focaliza e integra informações que se mostrarem relevantes para as estratégias da empresa, nos níveis estratégico e tático (PRIOR, 1998). Como um produto, a IC pode ser compreendida como “informação analisada para a tomada de decisão” (FULD, 1994) ou “recomendações” para decisões e implementação de ações (CALOF, 2005). Devem ser ressaltados alguns dos princípios da atuação da IC como: a utilização de meios exclusivamente éticos e legais; a atuação na descoberta, desenvolvimento e distribuição ágil dos seus produtos e; na atuação com foco na vantagem competitiva (FULD, 1994).

Com o avanço das tecnologias de informação que possibilitam disponibilizar o maior número de informações, especialmente pelo uso dos meios eletrônicos, onde ter informação ou ao menos ter garantido o seu acesso, passa a ser um diferencial na nova era da sociedade da informação, porém somente o acesso não significa muito para melhorar o desempenho desses APL. Nesse sentido, os esforços não devem ser voltados só para a obtenção da informação, mas também na sua utilização eficiente e na velocidade necessária (FULD, 1994). A Internet disponibiliza um grande estoque de informações e um conjunto de ferramentas que podem ser empregadas tanto por empresas individuais como por APL, mas precisam ser compreendidas as características dessas informações para determinada cadeia produtiva, incluindo a interatividade e facilidade de uso dessas informações, levando em conta as características peculiares do público a que se destinam.

O APL de couro e calçados de Jaú é um exemplo de arranjo produtivo que está procurando aproveitar os benefícios do trabalho sistemático de análise da informação através das técnicas de inteligência competitiva para agregar valor a seus produtos e identificar novas oportunidades de negócio (HOFFMANN, 2004).

O caso APL de couro e calçados de Jaú

O APL de couro e calçados de Jaú é formalmente reconhecido pelos órgãos do governo federal, estadual e municipal, bem como pelo Sebrae, o que permite a sua inserção nas políticas públicas voltadas para o desenvolvimento nessa configuração organizacional. Abrangendo as cidades de Jaú, Barra Bonita, Dois Córregos, Mineiros do Tietê, Bocaina e Bariri. O APL calçados de Jaú está situado a cerca de 300 km da Capital do Estado de São Paulo. As características do setor calçadista de Jaú estão apresentadas no Quadro 1.

Os calçados produzidos em Jaú são comercializados em todo o território nacional, sendo aproximadamente 50% dessa produção destinada à capital paulista. Grande parte das empresas também possui lojas próprias na cidade de Jaú, e vendem parte da produção diretamente ao consumidor final ou para pequenos lojistas da região. Utilizam representantes comerciais para as vendas em outros estados e municípios, enquanto que, para a exportação, utilizam principalmente *trades* e agentes exportadores. A divulgação dos produtos é feita em feiras brasileiras do setor, tais como: Couromoda, Francal, Jauexpo, Hotel Danúbio, enquanto que, no exterior, há participação em feiras e missões, principalmente na Europa, América do Sul e Arábia, com apoio da Apex e do Sebrae.

O Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú-Sindicalçados é a entidade representativa dos fabricantes de calçados e a cidade de Jaú possui várias entidades de apoio técnico para o setor de calçados, destacando-se: uma unidade do SENAI que implantou um centro de design e oferece serviços técnicos e cursos para formação e treinamento; o Sebrae, que ministra cursos, realiza estudos e dá suporte de consultoria às empresas; Faculdade de Tecnologia de Jahu-FATEC - Jahu, que hoje conta com um curso de tecnólogo em calçados já implantado, além dos cursos em logística e em informática; Faculdade de Administração de Empresas e Ciências Contábeis; Faculdade de Ciências e Letras, com o curso de administração de empresas e especialização; Faculdade de Direito; além de 2 escolas técnicas profissionalizantes de 2º grau. Entidades de outras cidades da região têm também contribuído para o desenvolvimento do pólo local, destacando-se o Instituto de Pesquisa Tecnológica-IPT, a Universidade Federal de São Carlos-UFSCar, a Universidade Estadual Paulista-Unesp e outras.

Quadro 1: Características do setor de couro e calçados de Jaú (ABICALÇADOS, 2006)

A. Estrutura da indústria			
Tipo de atividade	Nº de empresas	Nº funcionários	
Indústrias de calçados	180	8.200	
Bancas (Prestadores de serviços)	800	4.000	
Fabricantes de componentes	70	1.400	
Curtumes	3	80	
Artefatos de couro	4	100	
Atacadistas e representantes de componentes	122	150	
Shoppings de calçados	3	400	
Total: Empresas e empregos	1.182	14.330	
B. Representatividade dos empregos formais na economia local: 50%			
C. Porte das empresas (Indústrias de calçados)			
Porte das empresas	Numero de funcionários	%	
Micro empresa	1-19	30%	
Pequena Empresa	20-99	60%	
Média Empresa	100-499	10%	
Grande empresa	Acima de 500	----	
D. Especialização / Diversificação de produtos			
Tipo de calçados	%	Couro %	Sintético %
Masculino	-		
Feminino	99	70	30
Infantil	01		
Esportivo	-		
Segurança	-		
E. Perfil dos empresários da indústria de calçados			
<ul style="list-style-type: none"> • 90% são homens; • 63% das empresas têm 2 sócios; • 44% dos empresários têm 3º Grau; • 31% têm entre 41 e 45 anos; • 42% têm entre 10 e 20 anos de experiência; • 76% já atuavam antes no setor; 			
F. Capacidade Instalada: 100.000 pares/dia			
G. Quantidade estimada de calçados produzidos no pólo:			
<ul style="list-style-type: none"> • 12.000.000 pares/ano: 2003 • 17.000.000 pares/ano: 2004 • 23.000.000 pares/ano: 2005 			
H. Participação no mercado nacional: 2% (~ 9% em calçados femininos)			
I. Participação no mercado internacional: 1,2%			

Desafios na articulação do APL de couro e calçados de Jaú

Para o estabelecimento de uma equipe local para planejar e desenvolver ações no APL de couros e calçados de Jaú, existiram

dificuldade como a quantidade mínima de pessoas, para compor uma equipe, com disponibilidade e perfil adequado para atuar nos propósitos e ações locais e principalmente no emprego de métodos para obtenção da informação analisada no tempo certo como indicam os métodos de IC. O Sindicalçados, principal agente articulador do APL, inicialmente atuando com escassez de pessoal para atuar na compreensão e aplicação de métodos de IC, levaram à dificuldade da gestão local de atividades e da transferência de conhecimentos e informações aos participantes locais.

Nesse contexto, foi despendido maior esforço por parte dos parceiros envolvidos no APL, buscando através da integração dos projetos em andamento no APL como, por exemplo, o projeto FAPESP de políticas públicas “Contribuição tecnológica para o fortalecimento de clusters do Estado de São Paulo”, projeto FINEP “Arranjo produtivo local em calçados femininos de Jaú – APL Jaú” e o projeto Sebrae “Pesquisa, desenvolvimento e consultoria no pólo calçadista de Jaú” todos conduzidos em parceria do Sindicalçados, CIESP, UFSCar, IPT, Sebrae e outros.

Esses parceiros atuaram na elaboração de material didático e na realização de treinamentos, principalmente junto aos próprios parceiros, buscando uma interlocução maior entre o grupo local já atuante em estratégia empresarial, o que foi conseguido posteriormente junto à FATEC Jahu. Esta instituição, por ter como função a formação de técnicos de nível superior, inclusive por intermédio de curso específico em gestão e produção de calçados, é a potencial disseminadora local dos conceitos e práticas de estratégia e IC junto a futuros funcionários, empreendedores e parceiros do setor. Além disso, o Sindicalçados, frente às dificuldades vivenciadas em todo o processo de sua gestão no contexto de APL, conta atualmente com uma equipe maior e mais estruturada e, os principais executivos têm desenvolvido capacitação e acumulado o vivenciamento em estratégia empresarial e de APL, dentre outras dimensões da prática empresarial do setor calçadista, inclusive existe forte dedicação a organização de um núcleo de informações dentro do próprio Sindicalçados.

Outro desafio foi a disseminação local da importância e da prática de IC, principalmente junto aos empresários, por ser uma nova área do conhecimento. A falta de uma equipe local bem estabelecida capacitada em análise de informações dificultou a governança do APL na priorização das questões de base informacional do seu negócio, principalmente em relação a custo, qualidade e tecnologia. Com isso, foi despendido maior esforço no treinamento dos parceiros e

lideranças das entidades, bem como na definição de uma estratégia de disseminação com base em núcleo de informação e rede de colaboração local, tendo como base o Sindicalçados e a FATEC-Jahu.

Na promoção das melhorias do APL como um todo, a atuação conjunta com as outras entidades, evidenciou a dificuldade para compatibilizar o número expressivo e diversificado de ações das entidades, de maneira individual e conjunta, com relação ao ritmo aceitável do dia-a-dia dos empresários e as mudanças decorrentes de maneira gradual e sem atropelos. Também surgiu a dificuldade para integrar todas as ações e as visões das entidades e pessoas que atuaram nos diagnósticos e recomendações de melhorias. A análise dessas dificuldades levou à compreensão da importância do processo ser desenvolvido como uma espiral evolutiva, na qual, muitos dos problemas naturalmente são evidenciados somente após a realização de ações, e as "lições aprendidas" com os mesmos é que permitem o replanejamento e desenvolvimento de novos instrumentos e ações, com novas estratégias baseadas no conhecimento acumulado. Nesse sentido, é que se tornou fundamental desenvolver um modelo de análise de estratégias para a integração das questões ligadas ao ambiente externo com as ligadas ao ambiente interno das empresas, buscando a antecipação de oportunidades e ameaças, a partir da análise do ambiente e das informações disponíveis.

Ocorreram mudanças expressivas na composição das gestões de entidades chaves envolvidas no APL exigindo um esforço na coleta e análise de informação e conhecimento, bem como no fortalecimento de parceria local, no enfrentamento das adversidades enfrentadas no campo administrativo-financeiro. Com isso, obteve-se uma estabilização administrativa e fortalecimento institucional do processo local de governança, com base no fortalecimento dos agentes locais.

Mesmo com todos esses desafios superados ou em processo de superação alguns aspectos positivos surgiram como mencionados a seguir.

A nucleação do movimento de desenvolvimento baseado em APL com ações e programas indutores da mobilização local sendo reconhecido pelo Grupo de Trabalho Permanente para APL, MCT, CNPq, Finep, MDIC, Sebrae, da SCTDE do Estado de São Paulo, da Prefeitura Municipal de Jaú e outras entidades de apoio e fomento.

A motivação dos agentes envolvidos no APL em dar continuidade aos propósitos de fortalecimento de planos e ações do movimento em prol do desenvolvimento local do setor no contexto de APL.

Além das condições propícias para a formação e consolidação de um ou mais núcleos de informação baseados em IC e estratégia empresarial, principalmente no Sindicalçados e na Fatec-Jahu. A concepção de uma Rede de Informação Estratégica englobando a participação colaborativa de integrantes de entidades atuantes no APL, com proposição de regulamento com apoio do comitê gestor do APL.

A disposição da FATEC-Jahu para a incorporação da IC, a competência existente em planejamento estratégico e em áreas associadas, a função institucional de formação do seu recém criado curso de tecnólogo de nível superior em gestão e produção de calçados, e o projeto de criação de um Centro Tecnológico voltado para calçados na entidade.

O crescente fortalecimento do processo de governança teve desde o primeiro momento o alinhamento das instituições mais atuantes localmente, e hoje um núcleo expressivo de empresários participa ativamente das ações e decisões com visão estratégica para o desenvolvimento do APL. A recente promoção de eventos e atividades voltadas a disseminar, junto aos empresários, a atitude empreendedora, a visão estratégica baseada em cenários, estão sendo iniciativas particularmente importantes para os empresários tomarem a frente das entidades no estabelecimento de prioridades de ações na forma certa e no momento certo, como objetiva a IC.

Recomendações para o desenvolvimento de APL

Dada a importância estratégica dos APL para o desenvolvimento regional e para o aumento da competitividade nacional, recomenda-se que as boas práticas e os cuidados a serem tomados devam ser disseminados com maior intensidade e profundidade. Para dar suporte a essa disseminação, sugere-se a elaboração de manuais e procedimentos de gestão de APL, reunindo o conhecimento das entidades de fomento sobre as boas práticas, destinado a facilitar o conhecimento e a adaptação dessas práticas pelas entidades e pessoas envolvidas, tanto as lideranças como os demais agentes.

Dentre os conteúdos importantes, os manuais devem abordar, recomendações sobre: processo de governança ligado a diferentes estágios de evolução do APL e suas distintas realidades sócio-culturais; o papel e participação esperados das entidades e empresas; procedimentos para planejamento, controle e integração de projetos e ações; formas e resultados esperados na indução de ações e mobilização para aproveitamento das oportunidades e sinergias;

prevenção de possíveis dificuldades e; orientação sobre procedimento em situações adversas. Sobretudo, deve ser disseminada a consciência da complexidade do processo, das atribuições e responsabilidades dos envolvidos, dentro de uma visão de médio e longo prazo a nortear as ações presentes.

Em razão da complexidade da atuação em APL, com o desejável envolvimento de múltiplas entidades de diferentes culturas, perfis e expectativas, recomenda-se maior orientação prévia sobre as atribuições e responsabilidades visando à antecipação para minimização de possíveis dificuldades futuras de implementação e manutenção das ações no APL através de um adequado fluxo de informações.

Também é recomendável a máxima simplificação e, desburocratização de tramitações, visando à máxima presença à frente dos projetos, como proponentes, com as atribuições e responsabilidades inerentes, as entidades e lideranças locais mais conhecedoras da realidade e maiores interessadas nos resultados finalísticos.

Como é sempre provável a inserção e convivência ao longo do processo de diferentes projetos oriundos de diferentes proponentes suportados por diferentes entidades de fomento, recomenda-se também, desde o início, a explicitação da necessidade e o empenho na integração das ações promovidas, de modo a otimizar o uso de recursos, o compartilhamento de resultados e de experiências técnicas e de gestão financeira, dentre outros, levando ao maior engajamento de todos os envolvidos na obtenção de metas globais de desenvolvimento.

A IC é um processo estratégico para o desenvolvimento dos APL e sua inserção, principalmente nos primeiros passos para sua implantação, é uma combinação de arte e ciência ainda não completamente resolvida. Envolvendo desde a problemática de nomenclatura até a formação de equipes de trabalho adequadas, a obtenção de resultados demonstrativos e outros elementos para a sua aceitação pelos empresários e entidades como instrumento de trabalho estratégico. Os resultados mais expressivos são alcançados na medida em que os empresários e as entidades conhecem como aproveitar os benefícios de sua prática, e, por outro lado, a existência de uma equipe preparada para atender às necessidades identificadas. Para tanto, é recomendável um intenso processo que vai além da mobilização, no contexto de uma capacitação empresarial e de qualificação de profissionais, do planejamento e controle, da análise de cenários para ações no presente visando à antecipação frente a oportunidades e

ameaças, com a consciência e ação de desenvolvimento humano e metodológico de forma sistemática.

O desenvolvimento dos APL a partir de projetos múltiplos, concomitantes ou sucessivos, como no caso do APL de Jaú, que requerem a consideração da rotina e a prontidão de cada empresa para o processo de melhorias, deve ser encarado como um empreendimento cujos melhores resultados são colhidos de maneira gradual, no médio e longo prazo. Ao longo desse processo, certamente surgem e surgirão contingências positivas e também adversas, e uma das questões mais importante é a consciência e o preparo das empresas e das instituições de apoio para a obtenção dos melhores resultados em qualquer das circunstâncias com as quais se defrontarem. Recomenda-se a manutenção de uma visão permanente e firme dos resultados estabelecidos, com a melhoria contínua e gradual, persistência, continuidade de propósitos, baseado em indicadores confiáveis e previamente definidos, e disposição de vencer os desafios que muitas vezes só serão percebidos e compreendidos coletivamente durante a execução, na avaliação dos resultados e nos ajustamentos necessários.

Considerações finais

Para as micro, pequenas e médias empresas que compõem os APL e possuem diminutas barreiras a novos entrantes e capacidade de gestão, terão que investir esforços nas suas configurações da estratégia competitiva. A condução dos projetos voltados à melhoria e fortalecimento dos APL deve respeitar as peculiaridades de cada arranjo no que se refere às suas capacidades. Assim, pode-se esperar que as ofertas de apoio a cada arranjo sejam bem focadas e trabalhadas nas reais necessidades de cada empresa participante.

Um aspecto importante a considerar diz respeito à concentração de esforços para aplicação do processo de IC na busca de suprir as necessidades do APL, fortalecendo sua competitividade. Nesse sentido, as estratégias de intervenções devem passar, inicialmente, por um processo de conscientização e formação dos empresários para que estes, com o apoio de atores locais, como prefeitura, escolas técnicas e entidades de classe, identifiquem as fraquezas de seus processos e que elaborem estratégias articuladas que, dentre outros aspectos, mobilizem o APL no desenvolvimento de negócios voltados à inovação e à inserção em novos mercados.

A contribuição da IC para os APL é significativa no sentido de alinhar a busca por diversos tipos de informações adequadas ao arranjo para apoio a processos produtivos flexíveis e ágeis,

propiciando um diferencial competitivo e inovador. Essa estratégia, baseada na gestão da informação, ainda deve ser mais reforçada através de ações articuladas e integradas pelos agentes no desenvolvimento de relações perenes com a região, propiciando mudanças importantes na dinâmica local.

O caso do APL de couros e calçados de Jaú foi um exemplo importante para compreensão e discussões dos diversos aspectos que envolvem o processo de integração regional.

Referências bibliográficas

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
Disponível em: <<http://www.abicalçados.com.br>>. Acesso em: 2006.

BRENNER, M. S. Technology intelligence and technology scouting. **Competitive Intelligence Review**, v.7, n.3, p.20-27, 1996.

BRYANT, P. J. Starting a competitive technical intelligence function: a roundtable discussion. **Competitive Intelligence**, v.9, n.2, p.26-33, 1998.

CALOF, J. **Competitive intelligence handbook: an everyday approach**. Disponível em: <http://www.agr.ca/food/industryinfo/ci_handbook_e.pdf>. Acesso em: out. 2005.

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998. 148p.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H. M. M. **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2001. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/gei/ativid/projetos/gil/public/public3.htm>>. Acesso em: Dez. 2005.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Agrupamentos (clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local**. Brasília, COMPI, 1998. 38p. (apostila).

COCCO, G, GALVÃO, A P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, p. 239-254, 1999.

- FLEURY, A C.C. **Qualidade, produtividade e a competitividade:** abordagem comparativa Entre França e Brasil. Revista de Administração, São Paulo, p.20-31, abril/junho, 1994.
- FULD, L.M. **The new competitor intelligence:** The complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors. John Wiley & Sons, 1994, 482p.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva:** como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 120 p.
- HERRING, J. P. **Tópicos fundamentais de inteligência:** processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In PRESCOTT, John E.; MILLER, STEPHEN H. *Inteligência Competitiva na Prática.* Ed. Campus, São Paulo, p.274-291, 2002.
- HOFFMANN, et all. Development of local productive settlements (clusters): pre-prospective research of the footwear settlement of Jaú - Brazil. **ISDM Information Science For Decision Making**, v.12, p.1-9, 2004.
- HOFFMANN, W. A. M. ; OPRIME, P. C. **A inteligência competitiva aplicada a arranjos produtivos locais.** In: Ariadne Chloë Furnival; Luzia Sigoli Fernandes Costa. (Org.). *Informação e Conhecimento: aproximando áreas de saber.* 1 ed. São Carlos: EdUFSCar, 2005, p. 1-262
- HOFFMANN, W. A. M.; GREGOLIN, J. A. R.; OPRIME, P. C. A contribuição da inteligência competitiva para o desenvolvimento de arranjos produtivos locais: caso Jaú-SP. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. Especial, p. 1-20, 2004.
- HUMPHREY, J.; SCHIMITZ, H. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs.** Londres: UNIDO, 1995.
- JAKOBIAK, F. **Pratique de la veille technologique.** Paris: Ed. D'Organisation, 1991.
- KAHANER, L. **Competitive intelligence:** from black ops to boardrooms-how to analyse, and use information to succeed in the global marketplace. New York: Simon & Schuster Inc, 1996.
- LORENZON, E. J. **Caracterização e classificação de cluster de calçados femininos do município de Jaú/SP.** 2004. 138 f. Tese

(Mestrado em Engenharia de Produção) - Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

MILLER, S. H. **Competitive intelligence** - an overview. Disponível em: <<http://www.scip.org/Library/overview.pdf>>. Acesso em: ago 2005.

NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA. **Manual de inteligência competitiva**. São Carlos: NIT/UFSCar. 38 p., 2004.

OPRIME, P. C.; GREGOLIN, J. A. R.; HOFFMANN, W.A.M.; FARIA, L. I. L.; YAMASHITA, S. I. A; **Pesquisa de Demanda de Treinamentos de Arranjos Produtivos Locais (Clusters): O Case do Pólo Calçadista de Jaú**. III Workshop de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, SP/SP, Set.2002.

PORTER, M. E. Clusters e competitividade. **Harvard Business Review**, p. 100-110, 1999.

PRIOR, V. The language of competitive intelligence. **Competitive Intelligence Review**, v. 9, n. 4, p. 84-86, 1998.

RENDER, B.; HEIZER, J. **Administración de operaciones**. México: Prentice-hall, 1996, 624p.

SCHMITZ, H.; KNORRINGA, P. Learning from global buyers. **Globalisation and Trade**, p. 177-204, 2001.

SCIP - Society of Competitive Intelligence Professionals. **What is Competitive Intelligence**. Disponível em <<http://www.scip.org>>. Acesso em: nov. 2005.

SEBRAE. **Arranjos produtivos locais**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp>>. Acesso em: 2006.

SUZIGAN, W.; et. al. **Coefficientes de Gini locais - GL: aplicação à indústria de calçados do Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v13n2/Suzigan.pdf>>. Acesso em: 2005.

VISSER, J. A Comparison of Clustered and Dispersed Firms in the Small-Scale Clothing Industry Lima, **World Development**, vol. 27. n. 9. p. 1553-1570, 1999.

WATTS, J.R., PORTER, A. L., NEWMAN, N.C., Innovation Forecasting Using Bibliometrics, **Competitive Intelligence Review**, vol.9(4), p.11-19, 1998.

Agradecimentos

A todos parceiros atuantes no APL de Jaú e a FAPESP, FINEP e CNPq.