

Processos de produção e trabalho no Arranjo Produtivo Local calçadista de Nova Serrana

Heloisa Nazaré dos Santos (UEMG – MG/Brasil) - heloisasantos@gmail.com
• Av. Antônio Carlos, 7545, São Luiz, Belo Horizonte-MG, 31270-010, fone: (55) 31-3439-6514
Eduardo Romeiro Filho (UFMG – MG/Brasil) - romeiro@ufmg.br

RESUMO A indústria calçadista de Nova Serrana surgiu nos anos vinte, quando a cidade era conhecida apenas como ponto de parada de retirantes do Nordeste e de boiadeiros, e também como rota de tropeiros que desciam para o sul para vender gado. Na época, a cidade não produzia calçados, limitando-se a realizar consertos em botas e celas. Atualmente, a cidade se destaca no setor calçadista brasileiro em volume de produção e vendas. Este trabalho apresenta e analisa o Arranjo Produtivo Local (APL) do setor calçadista da cidade de Nova Serrana, identificando suas principais características e seu funcionamento atual, por meio de entrevistas e consulta a relatórios técnicos. Ainda apresenta os novos processos de produção e trabalho implementados para atender o APL, buscando maior produtividade e competitividade. Após a pesquisa, concluiu-se que as empresas tornaram-se mais eficientes em seus processos de produção e trabalho, ganhando maior credibilidade no mercado e atribuindo inovações na tecnologia após a consolidação do APL de Nova Serrana.

Palavras-chave Indústria Calçadista. Arranjo Produtivo Local. Nova Serrana.

ABSTRACT *The footwear industry in Nova Serrana emerged in the twenties, when the city was known only as a stopping point for migrants from the Northeast and ranchers, as well as a route for drovers coming south to sell cattle. At the time, the city did not produce footwear, it merely carried out repairs on boots and saddles. Currently, the city stands out in the Brazilian footwear sector in volume of production and sales. This paper presents and analyzes the Local Productive Arrangement (APL) in the footwear industry in the city of Nova Serrana, identifying the key characteristics and current operations, through interviews and consultation of technical reports. This paper also presents new production processes and work implemented to meet the LPA, seeking greater productivity and competitiveness. After the study, it was concluded that companies have become more efficient in their production processes and work gaining greater market credibility and assigning innovations in technology after LPA consolidation.*

Keywords *Footwear Industry. Local Productive Arrangement. Nova Serrana.*

1. INTRODUÇÃO

A indústria calçadista é uma das maiores indústrias do país, empregando um grande número de pessoas e apresentando grandes oportunidades para empreendedorismo, principalmente na criação de micro e pequenas empresas. Esse setor nacional apresenta grande caráter social no mundo globalizado e sua sobrevivência depende da conscientização de todos aqueles envolvidos nos diferentes setores.

O investimento em qualidade é necessário em todos os setores da indústria calçadista, através da valorização e oferta de posições para profissionais do desenvolvimento do produto e dos setores operacionais, interferindo nas maneiras de organização e de pensar os novos processos de produção e trabalho, o que possibilitará ganhos reais em produtividade. Cabe aqui ressaltar que pensou-se em produtividade no conceito taylorista (TAYLOR, 1990), no que tange à medição da produtividade a partir do ganho do volume de produção.

A dificuldade econômica e as várias possibilidades de crescimento em muitas situações exigem que pequenas e médias empresas busquem alternativas para o fortalecimento e a afirmação como organização competitiva. A questão é: aproveitar todos os recursos disponíveis numa busca incessante de otimização deles próprios. Nesse contexto, um dos grandes vislumbres é a formação de APL's.

Segundo pesquisas realizadas pelo IEL/FIEMG (2004), o Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana, constituía-se por 854 empresas de calçados, divididas em: 691 de calçados esportivos, 110 de calçados femininos e 53 de calçados masculinos. Considerado o maior pólo produtor de calçados de Minas Gerais, onde são produzidos na região, aproximadamente, 77 milhões de pares por ano, sendo 55% deles esportivos, 30% femininos e 15% masculinos. Essas empresas geram cerca de 21.000 empregos diretos e 20.000 indiretos.

Uma nova pesquisa foi realizada no ano de 2010, sendo listados para serem visitados cerca de 1511 endereços. Deste total, 385 empresas não foram encontradas nos endereços indicados, 439 empresas encontraram-se fechadas com atividades suspensas ou em processo de desativação, restando 687 empresas ativas do setor calçadista, incluindo as empresas de terceirização e prestação de serviços IEL/FIEMG (2010). O fechamento destas empresas é caracterizado pelo grande número de cópias de produtos das grandes marcas e a forte concorrência do mercado chinês, frente aos produtos nacionais. Nova Serrana é conhecida como a “Capital Nacional do Calçado Esportivo”.

Atualmente, as empresas calçadistas possuem produtos com níveis de qualidade similar sendo cada vez mais difícil conquistar e manter a fidelidade do consumidor, devido às várias ofertas de produtos e preços variados. “O uso de marcas próprias pode se tornar a principal ferramenta para diferenciação dos produtos” (ASSINTECAL, 2003, p. 101).

O desenvolvimento do setor poderá se fazer através de uma melhor estruturação, o que poderá promover: (i) aumento dos volumes de vendas tanto no mercado interno como no mercado externo; (ii) estímulo ao consumo, visto a melhoria da qualidade do produto a ser oferecida; (iii) valorização dos profissionais e da mão-de-obra através da expansão da oferta de cursos de nível superior e técnico; (iv) aumento da receita governamental, que poderá ser revertido para a sociedade na forma de investimentos na área social e em linhas de crédito para o desenvolvimento do setor. A questão abrange principalmente modificações nos processos de produção e trabalho, que envolverá todos os funcionários, desde o núcleo operacional até a cúpula estratégica.

Os APL's, conforme Porter (1980) provocam tanto a concorrência como a cooperação entre empresas da região, que continuam disputando o mesmo mercado, embora cooperando em aspectos que trazem benefícios mútuos, tais como participação em feiras, consórcio de exportação, compartilhamento de fretes e tratamento de matéria-prima. Os Arranjos Produtivos Locais, portanto, promovem o aumento da produtividade das empresas, indicando-lhes a direção e o ritmo da inovação que sustentam o futuro crescimento da produtividade. Por estarem concentradas, as empresas criam um mercado de trabalho especializado, atraem fornecedores de diversos tipos e geram um ambiente de disseminação de tecnologias.

Este trabalho apresenta e analisa o APL do setor calçadista da cidade de Nova Serrana. A seguir é apresentada a metodologia que permitiu identificar as características e o funcionamento atual do APL da cidade em questão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Competitividade na indústria calçadista

O baixo custo de produção passa a representar fator expressivo de competitividade na indústria calçadista, entretanto, este não pode e não deve ser o único fator. As indústrias da Europa tentam diminuir o alto custo da sua mão-de-obra, porém desenvolvem e aprimoram tecnologias para assegurar a diferenciação da qualidade dos produtos. Dessa forma, conforme REIS (1992), além de preço, outros fatores se mostram igualmente importantes, tais como: (i) os padrões de qualidade; (ii) as inovações tecnológicas; (iii) a flexibilidade produtiva; (iv) a integração entre os produtores e os fornecedores; (v) os investimentos na área comercial e no *marketing* internacional.

Nos últimos anos as estratégias de preço baixo e de má qualidade do produto levaram ao declínio acentuado do setor calçadista no Brasil. Este setor vem sofrendo forte pressão negativa, devido à política de valorização cambial adotada a partir de 1994, pelo Plano Real. Empresas americanas que compravam calçados brasileiros começam a buscar seus fornecedores em outros países, como China, México, Indonésia, Itália e Espanha (CURTIDO Y CALZADO, 2002). Além disso, há um aumento da competição no mercado externo, especialmente com a China (GORINI *et al.*, 1998). Dentre as vantagens estratégias da China, hoje maior produtor de calçados do planeta, podem-se mencionar: (i) a mão de obra barata; (ii) os baixos custos de benefícios sociais; (iii) a grande capacitação operacional em larga escala; (iv) a eficiente logística; (v) o maquinário incorporado. O restante do mundo luta com as suas habilidades dispersas para atender aos pedidos de menor volume da União Europeia, tendo ainda que cumprir as severas regulamentações de mão de obra e de meio ambiente impostas. Os chineses têm investido cada vez mais em tecnologia e em mão de obra para a fabricação de calçados que possuem maior valor agregado. Adicionalmente, conforme Garcia (2001) a China tem importado técnicos estrangeiros especializados em calçados de couro, incluindo, a mão de obra brasileira.

Além da grande competitividade com os países asiáticos, os calçados brasileiros ainda sofrem a concorrência dos calçados europeus, especialmente da Itália, Espanha e Portugal. A Itália vem timidamente reduzindo seus custos e baixando o preço médio do calçado no mercado internacional. A Espanha e Portugal vêm copiando a estratégia da indústria calçadista italiana e, aos poucos, ganham parcelas expressivas do mercado europeu ao dirigirem suas produções para produtos de alto valor agregado, com insumos de qualidade e tecnologia, e estratégias de *marketing* muito mais agressivas do que as implementadas pelas indústrias brasileiras.

Com a competição acirrada, os calçados brasileiros se posicionam em um patamar intermediário. A grande quantidade de produtos asiáticos, extremamente baratos, mas que ganham maior qualidade e os calçados europeus, com preços competitivos, porém com alta qualidade e com valor desenvolvido por agressivas estratégias de *marketing*, ocupam lugar de destaque no mercado internacional. As empresas brasileiras vivenciam dificuldades significativas para a inserção da indústria nacional no mercado exterior. O acirramento da concorrência internacional e o esgotamento da fonte de demanda para os produtores locais representam sérios riscos para o futuro cenário brasileiro das exportações de calçados, quanto mais estreitam as margens de rentabilidade das empresas brasileiras que vendem seus produtos para o exterior (REIS, 1992; GORINI *et al.*, 1998; GARCIA, 2001).

Nesse contexto, a qualidade e a diferenciação de produtos é condição essencial para que as empresas calçadistas brasileiras recuperem o espaço perdido no mercado mundial de calçados. Essa diferenciação será estudada neste trabalho, especificamente para a indústria calçadista da cidade de Nova Serrana, denominada Empresa C. A partir desse enfoque, descreve-se todo o processo da proposta desenvolvida e as dificuldades encontradas na inserção de uma nova metodologia de projeto de produto.

2.2. Arranjos Produtivos Locais

As afirmações das pequenas e médias empresas passam por problemas voltados, dentre outros, para as questões das inovações e melhorias organizacionais que possam trazer a elas flexibilidade, qualidade, ganhos logísticos e soluções para possíveis gargalos.

As pequenas empresas enfrentam dificuldade de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), interferindo no grau de inovação e, por conseguinte, na competitividade delas mesmas. Entra em cena uma situação peculiar dos APL, relacionando ao mesmo tempo a cooperação e a concorrência. A sobrevivência de empresas concorrentes muitas vezes depende dessa cooperação (REYMÃO, 2004).

De acordo com os gestores de Nova Serrana, os arranjos produtivos locais podem ser definidos como concentrações geográficas de firmas especializadas em um mesmo setor ou em um mesmo complexo industrial. É muito importante para o sucesso dos APL's (i.e., *clusters*) o bom entendimento dos aspectos locais e das maneiras de organização das empresas constituintes dos arranjos produtivos locais.

Reymão (2004), em pesquisa do Instituto Trevisan, enumera como benefícios dos *clusters* os seguintes pontos:

Melhor acesso a dados e funcionários especializados, bens públicos e informação; redução do custo das operações; aumento da comunicação e inovação: a forte pressão da competição dos rivais locais enriquece a habilidade das empresas e incentiva o desenvolvimento de produtos e serviços; atração de capital e; acesso à mão de obra mais qualificada e criação de empreendedores.

No APL de Nova Serrana, existe a organização de grupos temáticos, que têm como objetivo conceber alternativas que condizem com os benefícios enumerados acima. A intenção é aproveitar as competências variadas desses grupos na busca de projetos que tragam benefícios para as empresas componentes do APL.

A existência do APL de Nova Serrana tem contribuído para: (i) o treinamento coletivo para a capacitação do pessoal operacional e administrativo; (ii) a realização de diagnóstico do setor em relação à sua própria produtividade e em relação à sua concorrência, situação que se tornaria custosa e de difícil acesso para uma empresa individualmente; (iii) a busca de recursos em órgãos de fomento organizando e apresentando projetos que contribuem com a capacidade organizativa e produtiva das indústrias integrantes do Arranjo Produtivo Local; (iv) a racionalização dos processos produtivos; (v) o desenvolvimento da área de P&D dando importância a variáveis antes irrelevantes nas empresas. Essas variáveis vão à busca de uma identidade que possibilita a afirmação das empresas de Nova Serrana e serão discutidas de forma mais aprofundada neste trabalho.

Apesar de a proximidade geográfica ser uma característica comum da maioria das definições de *clusters*, existem condições e características para formação deles, destacadas de forma diferenciadas por diversos estudos anteriores. Brito (2000) destaca que a situação de cooperação produtiva entre as empresas pertencentes ao *cluster* nem sempre é necessária para a consolidação do APL. Entretanto, percebeu-se nesta pesquisa que, em Nova Serrana, essa cooperação tem sido um fator importante na consolidação do *cluster*, devido ao fato de os participantes acreditarem que a cooperação seja determinante no sucesso do grupo.

Historicamente, a formação de arranjos produtivos foi estudada, primeiro, por Marshall em 1920. Já nessa época se destacava a geografia como estimulante dos arranjos produtivos. Contudo, Sonzogni (2003) enxerga que as necessidades de ganhos de escala, a partir de melhorias de processos produtivos, de material e de P&D, são também grandes incentivos para a efetividade dos arranjos produtivos locais. Esse contexto torna-se ainda mais importante quando tomado como base o mercado das pequenas e médias indústrias brasileiras.

Sumarizando as definições e as análises dos conceitos de *cluster*, encontram nos estudos de Santos *et al.* (2002) a mais ampla e condizente com o observado em Nova Serrana:

(...) a participação de empresas em aglomerados produtivos, caracterizados por vínculos entre atores localizados em um mesmo ambiente - tais como distritos e pólos industriais, *clusters*, redes e outros - tem auxiliado empresas dos mais variados tamanhos e, particularmente, micro, pequenas e médias empresas a superarem barreiras ao seu crescimento. As vantagens associadas a estes tipos de arranjo referem-se à possibilidade de se explorar de maneira eficaz as eficiências coletivas e/ou desenvolver economias externas às firmas cooperação empresarial, especialização do trabalho, infra-estrutura coletiva, especialização de serviços, etc.).

3. MÉTODO DA PESQUISA

Tendo em foco a discussão atual da formação dos APL e a facilidade de acesso às indústrias calçadistas de Nova Serrana, é proposto estudar o caso a partir de uma revisão teórica sobre *cluster*, suas características e definições, buscando entender o fenômeno da aglomeração industrial desse pólo.

A metodologia utilizada neste trabalho consiste em confrontar as características identificadas na teoria, com situações percebidas *in loco* através de observações e verbalizações qualitativas (i.e., questionários e entrevistas) com membros de indústrias participantes ou não dos Grupos Temáticos e do Comitê Gestor do APL de Nova Serrana. A utilização do estudo de caso como metodologia foi escolhida por ser de grande valia analisar as mudanças no processo de produção e trabalho a partir da formação do Arranjo Produtivo Local.

Para Yin (1989, pag. 23):

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

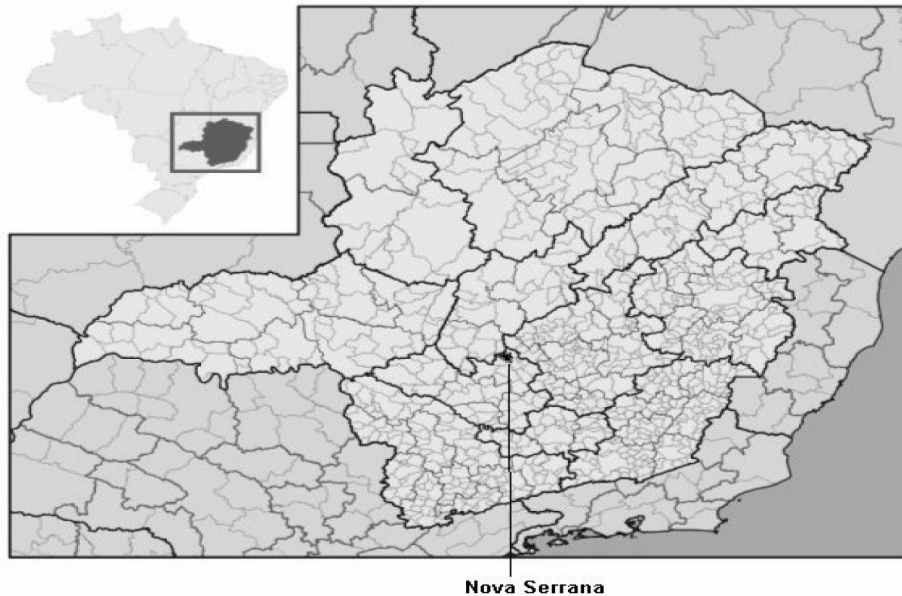
4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1. A história de Nova Serrana

Nova Serrana surgiu no século XVIII, durante a colonização das Minas Gerais, época em que aventureiros de todas as regiões da América Portuguesa, os chamados reinóis, buscavam novas minas de metais preciosos. Essa busca pelo ouro esteve intimamente ligada ao desenvolvimento de importantes vilas do período colonial, como Ouro Preto, Diamantina, Sabará, São João Del Rei, Pitangui, dentre outras, que se tornaram centros urbanos, assim como também ocorreu com a cidade de Nova Serrana (FREITAS, 2006).

A cidade de Nova Serrana, conforme mostrado na Figura 1, está localizada na região do alto São Francisco, centro oeste do estado de Minas Gerais. Essa cidade situa-se na região que antigamente correspondia aos sertões da Capitania de Minas Gerais (IEL, 2004).

Figura 1 – Localização da cidade de Nova Serrana.



Fonte: DNIT – Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, 2002.

A descoberta do ouro na região desencadeou um processo de imigração e migração com um grande contingente populacional indo à direção às Minas Gerais. Num curto período de tempo, essa região já estava povoada por dezenas de milhares de homens em busca de enriquecimento com a exploração do ouro (FREITAS, 2006)

Cada ano vêm nas frotas quantidades de portugueses e de estrangeiros, para pas-sarem às minas [...]. A mistura é de toda a condição de pessoas: homens e mu-lheres, moços e velhos, pobres e ricos, nobres e plebeus, seculares e clérigos, e religiosos de diversos institutos, muitos dos quais não têm no Brasil convento nem casa (ANTONIL, 1982, p.167).

Em Nova Serrana, tudo começou com uma paragem, chamada de Cercado, que possuía ape-nas um curral e uma hospedaria para viajantes. Mais tarde, ao longo do século XIX, esse lugarejo se transformaria em um arraial. Mesmo próxima à cidade de Pitangui, importante centro de ex-ploração de ouro na época, Cercado jamais se destacou por essa atividade. Entretanto, a economia se desenvolvia a partir das atividades agropastoris e de pequena produção de artefatos de couro, que garantia a subsistência de muitos de seus moradores.

O progresso do arraial aconteceu inicialmente com a cultura do algodão e com a criação de gado. A produção e o fornecimento de couro foram incrementados por três famílias de portu-gueses que haviam se radicalizado na região: os Pinto da Fonseca, os Rodrigues de Carvalho, e os Soares Silva. Inicialmente surgiram pequenas oficinas especializadas na fabricação artesanal de celas e botinas. Na década de 1940, começaram a surgir os primeiros fabricantes de calçados, sendo que nesta mesma época, foi instalada a primeira fábrica artesanal de botinhas, que comprava suas matérias-primas de uma cidade próxima chamada Divinópolis. Após a emancipação do municí-pio, em 1954, a produção de calçados começou a se desenvolver mais rapidamente.

Nos anos 60, a cidade já possuía 20 pequenas empresas, com certa diversificação produtiva. Em 1969, a abertura da rodovia que liga a cidade à metrópole de Belo Horizonte impulsionou a pro-dução de calçados, facilitando a compra de matérias-primas e o escoamento da produção. Outros fatores, como a instalação de recursos de telefonia, agência bancária e a fundação da Associação Comercial e Industrial de Nova Serrana, também estimularam o desenvolvimento da atividade calçadista na região (FREITAS, 2006)

Entre o período de 1973 à 1985, o número de fábricas de calçados aumentou de 48 para 400. Além disso, a produção local começou a se direcionar para a fabricação de tênis, aproveitando as vantagens dos baixos custos da mão de obra, da grande oferta de materiais sintéticos ofertados no mercado nacional e da simplicidade requerido pelo processo produtivo do tênis. Atualmente, somente o município de Nova Serrana reúne aproximadamente 854 empresas de calçados, sendo que 691 empresas são dedicadas à produção de calçados esportivos, 110 empresas dedicadas à produção de calçados femininos e as outras 53 dedicadas à produção de calçados masculinos.

Atualmente 420 empresas são sindicalizadas à SINDINOVA (Sindicato das Indústrias do Calçadista de Nova Serrana), o que corresponde a 49% do total das empresas. O polo calçadista de Nova Serrana é o terceiro maior produtor do país e o primeiro em vendas de calçados esportivos populares. O APL do setor calçadista de Nova Serrana responde por 55% da produção total nacional de tênis, sendo liderado por Nova Serrana, que ostenta o título de Capital Nacional do Calçado Esportivo. Cabe ressaltar que aproximadamente 68% dos postos de trabalho de Nova Serrana advêm da atividade calçadista, visto que todas as etapas da produção de calçados demandam intensivo uso de mão de obra. Este fato confere à cidade um alto potencial de geração de empregos e isto tem contribuído significativamente para acelerar as transformações urbanísticas, políticas, sociais e culturais da região (IEL, 2004).

4.2. O caso de Nova Serrana

Em busca das vantagens decorrentes da formação de aglomerados industriais, os empresários do setor calçadista de Nova Serrana iniciaram um processo de formação de um APL no centro-oeste mineiro, envolvendo diversas indústrias do setor. É uma situação que ocorreu com grande participação do Sindicato das Indústrias Calçadistas de Nova Serrana (SINDINOVA).

A organização integrada em Nova Serrana convive simultaneamente com as individualidades de cada empresa, já que cada uma tem seus objetivos estratégicos específicos. De fato, em Nova Serrana, muitas empresas seguem caminhos distintos, algumas preferindo desenvolver questões operacionais e outras, questões mais administrativas. Essa é uma questão interessante, inerente à formação de APL, que, para Gorini e Correa (2000), constitui-se um binômio de cooperação e competição em que as empresas competem em um mercado comum, mas continuam cooperando em aspectos que trazem ganhos mútuos.

Estruturalmente, a organização do APL de Nova Serrana se divide em Grupo Temático e Comitê Gestor. Funcionalmente, os Grupos Temáticos são órgãos de execução e de proposição, enquanto o Comitê Gestor é um órgão de decisão. Contudo, como as organizações, de maneira individual, compõem tanto um como o outro, dificilmente o Comitê Gestor interfere em projetos propostos pelos Grupos Temáticos. Dentro do paradigma vivido nas indústrias de hoje, os Grupos temáticos são análogos aos times multidisciplinares no que tangem à variedade das competências.

Os grupos temáticos são formados apenas por empresários e parceiros, ou seja, trabalhadores que executam trabalho operacional de chão de fábrica. Não participam das reuniões e decisões. Os membros dos grupos temáticos e do Comitê Gestor se reúnem na sede do SINDINOVA 01 (uma) vez por mês. Na verdade, os grupos temáticos são como os Círculo de Controle de Qualidade (CCQ), desenvolvidos pela indústria japonesa, em que a autonomia é dada ao trabalhador no sentido apenas de criar novos padrões que busquem continuamente melhorias de produtividade e não autonomia de organização do próprio trabalho (SALERNO, 1999). Nessas empresas, o trabalhador tem autonomia para criar processos de desenvolvimento de trabalho, no que se referem às atividades exercidas por ele, dentro da função a qual foi designado. Vale observar que as empresas proporcionam um ambiente de trabalho que favorece o envolvimento dos trabalhadores com as atividades desenvolvidas. Todos têm consciência de seu papel no sistema operacional. A produtividade dessas empresas está focada na capacidade de os indivíduos interagirem com os sistemas organizativos, administrativos e tecnológicos. Paralelo a isso, entretanto, os grupos temáticos, justamente por também possuírem trabalhadores não pertencentes aos núcleos operacionais, são responsáveis por projetos de inovação no campo estratégico. Portanto, os próprios grupos temáticos

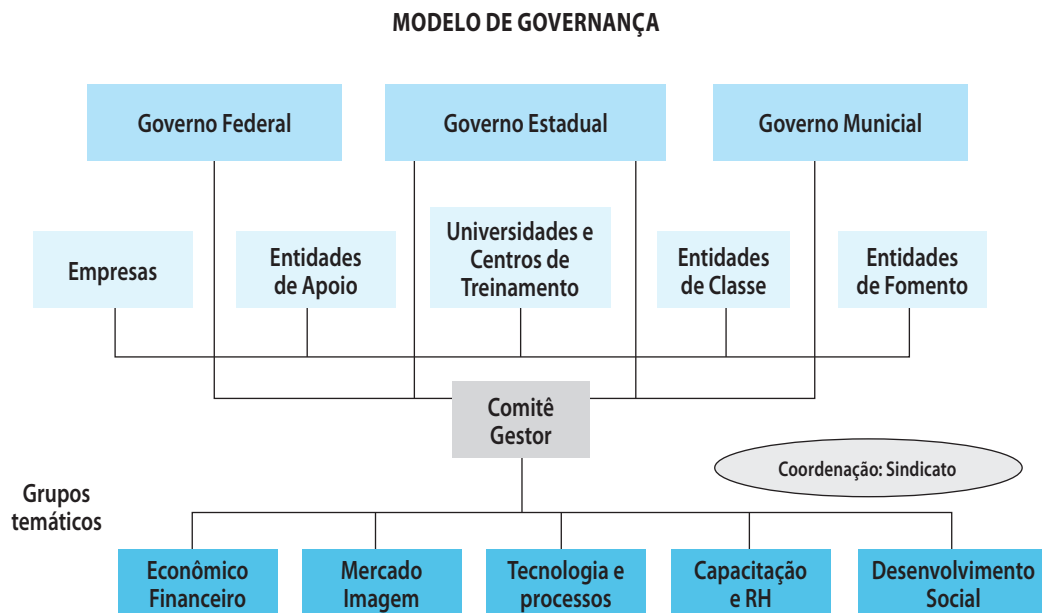
diferem os trabalhadores, dependendo da sua posição original na empresa representada por ele na constituição do Grupo.

Surge, então, o desenvolvimento das “competências”, que é a capacidade real que poderá ser demonstrada e, conseqüentemente, se relaciona a situações específicas do trabalho. O desenvolvimento das competências é uma estratégia que gera produtividade, em que a gestão dos recursos humanos é o foco principal. As modificações das relações sociais requerem que uma nova produtividade seja implantada, forçando as empresas à prática da cooperação e aprendizagem contínua (ZARIFIAN, 1990).

Pode-se observar claramente que o APL de Nova Serrana proporcionou mudanças significativas em todo o sistema organizacional dessas empresas, principalmente proporcionando para seus operários uma nova forma de comunicação e inovação de seus métodos de trabalho.

O Comitê Gestor, por sua vez, tem como função principal estender as variadas competências de cada empresa à toda cadeia produtiva, ou seja, transformar projetos iniciados em um Grupo Temático em resultados para todas as empresas participantes do APL. Cabe ao Comitê Gestor compartilhar as informações e gerir possíveis conflitos entre as empresas, que são inerentes ao processo. Segundo Bowditch e Buono (1992), o “conflito intergrupar representa divergências ou discordâncias entre grupos quanto à autoridade, a metas, a territórios ou recursos e, em certos sentidos, são inevitáveis nas organizações. Outra função pertencente ao Comitê Gestor é pensar e definir sobre questões financeiras. Ele é formado pelos empresários líderes dos grupos temáticos e representantes das entidades parceiras. Eles se reúnem para revisar o planejamento e tomar as decisões estratégicas que envolvem as empresas. Os grupos temáticos, portanto, executam as decisões tomadas pelo Comitê Gestor. A Figura 2 apresenta o organograma com os temas desenvolvidos pelos grupos temáticos e suas relações hierárquicas com o Comitê Gestor de acordo com IEL (2004).

Figura 2 – Organograma do APL de Nova Serrana.



Fonte: IEL, 2004.

As reuniões do Comitê Gestor buscam envolver todos os participantes no processo, visando tornar eficiente a ferramenta comunicacional do processo de produção e trabalho desenvolvido em cada empresa individualmente e aplicado na integração das indústrias calçadistas pertencentes ao APL. A estrutura hierárquica desse organograma proporcionou às empresas de Nova Serrana uma maneira mais organizacional de planejarem suas ações produtivas. Produtividade aqui, segundo Zarifian (1990), implica: flexibilidade e ação comunicacional.

Pode-se dizer que a relação entre produtividade e flexibilidade, no que diz respeito às indústrias calçadistas de Nova Serrana, tornou-se realidade a partir do momento em que essas empresas começaram a produzir calçados com *design* mais sofisticado, reposicionando-se em imagem no mercado, antes associada à produtos de baixíssima qualidade e volume de cópias. Essas mudanças, segundo Cavalcanti (2007), levaram Nova Serrana para as passarelas da São Paulo Fashion Week, algo impossível de se imaginar a quatro anos. Além disso, o APL de Nova Serrana está entrando na fase de discutir questões voltadas a problemas de infraestrutura e logística para o escoamento do produto, juntamente com linhas de financiamento e capital de giro para a compra de máquinas e equipamentos que atendam o aumento da produção. É a nova etapa de elaboração de um plano para o futuro. O foco sai do contexto da empresa e evolui para uma visão mais ampla que inclui a cadeia produtiva, gerando mais empregos e tornando o processo de trabalho mais dinâmico. Portanto, as novas formas de produção não comportam mais métodos rígidos e rotineiros. Isso somente é possível com a relação comunicacional, criada pelo modelo de governança.

A relação entre produtividade e atividade comunicacional, segundo Zarifian (1990), transpõe o espaço da empresa, pois o nível de produtividade de um país depende da qualidade do sistema educativo e da comunicação social, em que a consolidação desses saberes sociais é essencial para a formação de um indivíduo.

Em Nova Serrana, o fortalecimento do APL ajudou a descentralizar políticas de apoio às empresas de pequeno e médio porte, consideradas grandes geradoras de emprego, e promove o desenvolvimento regional, evitando a migração maciça de pessoas para as capitais. A expansão do APL de Nova Serrana aumentou a população do município de 13 mil habitantes em 1993 para 60 mil em 2006 e a previsão é de chegarem a mais de 40 mil em 2012, segundo dados de Cavalcanti (2007). As ações do APL de Nova Serrana têm investido em vários programas sociais, tais como: Programa Primeiro Emprego, Programa de Aprendizagem Social, Apoio ao Programa Cozinha Brasil, Criação de Escola de Esportes, Criação do Coral de Vozes Infantil e Criação do Centro de Memória do Calçado. A Capacitação e Recursos Humanos têm desenvolvido ações de treinamento, tais como: Capacitação de Empresários e Funcionários, Organização de Cursos e Consultorias, Programa de Alfabetização, Palestras e Workshops e Oficinas de *Design*.

5. CONCLUSÃO

Pode-se verificar que uma das maiores dificuldades para o bom desempenho do APL de Nova Serrana é conseguir reunir os empresários para tomada de decisões, visando discutir assuntos inerentes aos grupos aos quais são participantes (grupo gestor ou grupo temático). Verifica-se, também, a falta de apoio do governo Estadual em implementar, com rapidez, os projetos e aplicar soluções de imediato para resolver questões inerentes ao processo de desenvolvimento desse APL.

Mesmo com todas as dificuldades, pode-se verificar um aumento de produtividade, que é resultado do investimento em *design*, profissionalização da gestão da economia e racionalização do processo produtivo. O bom resultado também se propaga para outras áreas, tais como o “Programa Aprender”, que é destinado à alfabetização de funcionários da indústria, e o projeto “Produção Mais Limpa”, que é dedicado à racionalização e à economia de processos na indústria, bem como à conservação do meio ambiente.

As políticas de fortalecimento de APL geram efeitos multiplicadores em diferentes esferas da vida local e regional. Podem-se considerar dois pontos de vistas importantes para medir o impacto dos arranjos produtivos locais no processo de produção e trabalho, e nas medidas de produtividade:

- (1) Apesar do trabalho ter sido iniciado usando o conceito de produtividade clássico, oriundo do taylorismo, ou seja, a produtividade por ganho de escala, percebeu-se que a necessidade de flexibilidade e de inovação como ferramenta de competitividade, fez com que a capacidade de inovar seja um indicador relevante nas indústrias de Nova Serrana. Pode-se, assim, concluir também que a lógica produtiva exposta por Zarifian (1990) é consequência direta da maneira de organizar-se em Arranjos Produtivos Locais. É a lógica da produtividade pela capacidade de inovação e adaptação.
- (2) Internamente, uma das principais modificações no trabalho diz respeito à ampliação vertical dele. A inserção dos grupos temáticos é prova dessa ampliação. O operário tem como funções atividades relacionadas à produção direta e atividades relacionadas à definição de metas e novos padrões. Com certeza, esse operário é diferente do tipo bovino de Ford, é um operário que tem o produto final em mente, inclusive a função social desse produto (ZARIFIAN, 1990).

A consolidação do APL de Nova Serrana contribuiu para melhorar o desempenho das empresas que fazem parte desse arranjo. Observa-se que as empresas evoluíram significativamente nos processos de produção e trabalho, os quais se tornaram mais eficientes. As empresas inovaram tecnologicamente e ganharam maior credibilidade no mercado consumidor. Conseqüentemente, os operários ganharam em qualidade de vida, pois as empresas estão procurando cada vez mais investir no bem-estar deles.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIL, A. J. **Cultura e opulência do Brasil**. 3ª ed. Belo Horizonte: Itatiaia/Edusp, 1982. (Coleção Reconquista do Brasil). 167p.

ASSINTECAL. **Guia de design do calçado brasileiro**: agregando valor ao calçado. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior, 2003.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRITO, J. Características Estruturais dos Clusters Industriais na Economia Brasileira (versão preliminar). *In: Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Projeto de Pesquisa*. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, junho de 2000.

CAVALCANTI, C. **A Grande Virada. Interação**, Instituto Euvaldo Lodi, Ano 16/nº. 179. p.3. Fevereiro de 2007.

DNIT – Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes. Diretoria de Planejamento e Pesquisa. Instituto de Pesquisas Rodoviárias, 2002.

Exportación de calzado brasileiro a Italia cresce constantemente. **Curtizo y Calzado**, Ano IX, n. 30. Noticias, p. 3. Jan./Fev. 2002.

- FREITAS, O. F. Nossa Estrada Real. **Jornal News Serrana**, Pompeu, Dezembro 2006.
- GARCIA, R. C. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo da indústria brasileira de calçados**. Tese (Doutorado). Campinas: Unicamp, 2001
- GORINI, A. P.; CORREA, A. R. **A indústria calçadista de Franca**. BNDES setorial, Dezembro, 2000.
- GORINI, A. P. F.; SIQUEIRA, S.; FRANCO, R.; TURANO, C. O setor de Calçados no Brasil. Informe Setorial da Área de Operações Industriais. **Relatório BNDES**. Brasília: Maio, 1998.
- IEL/FIEMG - SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Diagnóstico do Arranjo Produtivo de Nova Serrana**. Belo Horizonte: FIEMG/ IEL-MG/ Sindi-nova, 2004.
- IEL/FIEMG - SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Diagnóstico do Arranjo Produtivo de Nova Serrana**. Belo Horizonte: FIEMG/ IEL-MG/ Sindi-nova, 2010.
- MARSHALL, A. **Principles of economics**. Londres: MacMillan, 1920.
- PORTER, M. E. **Estratégias Competitivas e Estruturas de Mercado**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980.
- REIS, M. **Reestruturação internacional e inserção do Brasil na indústria de calçados**. Dissertação (Mestrado). Instituto de Economia da Unicamp. Campinas: Unicamp, 1992.
- REYMÃO, A. E. R. **Formação Econômica Brasileira e Amazônica: Clusters**. São Paulo: Instituto Trevisan, 2004.
- SALERNO, M. S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, F.; CROCCO, M.; SIMÕES, R. Arranjos produtivos locais informais: Uma análise de componentes principais para Nova Serrana e Ubá – Minas Gerais. *In: X Seminário sobre a Economia Mineira*. Diamantina – MG, 2002.
- SONZOGNO, V. E. **Clusters industriais: Um estudo sobre o cluster de calçados de Franca e seu real grau de internacionalização**. São Paulo: USP, 2003.
- TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.
- YIN, R. K. **Case Study Research: design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.
- ZARIFIAN, P. As abordagens da produtividade. *In: SOARES, R. M. S. M. Gestão da empresa, automação e competitividade: novos padrões de organização e de relações de trabalho*. Brasília: IPEA/ IPLAN, 1990.

