
Análise da competitividade do setor calçadista do estado de São Paulo

Kleber Luiz Nardoto Milaneze
Mário Otávio Batalha

RESUMO

No final da década de 1990, verificou-se a adoção internacional de estratégias públicas e privadas visando ao crescimento das exportações e ao desenvolvimento local sustentado. Essas iniciativas demandaram de governos, indústrias, fornecedores, instituições de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), representantes de classe, entre outros, a busca por uma maior integração que levasse a vantagens competitivas advindas dessa proximidade. Esse fator, aliado a aspectos históricos e culturais, impulsionou o surgimento dos *clusters* no Brasil. Neste trabalho, apresentam-se os *clusters* calçadistas do estado de São Paulo e como seus agentes estão se organizando para a construção e a consolidação de suas vantagens competitivas. A metodologia utilizada na pesquisa foi quantitativa, com o uso do estudo de casos múltiplos. No desenvolvimento desse estudo, foram identificados fatores e subfatores de competitividade para os *clusters* calçadistas. Esses fatores foram analisados segundo sua importância para a competitividade do *cluster* como um todo, bem como quanto aos seus níveis de desenvolvimento no *cluster* analisado, segundo a percepção de cada um dos agentes pesquisados. A pesquisa revelou que o nível de envolvimento de cada um dos agentes nos *clusters* analisados varia de cidade para cidade. Além disso, cada *cluster* prioriza fatores diferentes na busca de maior competitividade para o setor calçadista de sua cidade.

Palavras-chave: setor calçadista, *cluster*, competitividade, fatores e subfatores de competitividade.

1. INTRODUÇÃO

As discussões sobre a dinâmica de funcionamento de novas formas de organização da produção, baseadas na flexibilidade produtiva e em parcerias, têm encontrado respaldo teórico em abordagens direcionadas à integração da dinâmica industrial e territorial. Algumas das teorias que podem enquadrar-se nessa categoria são a teoria dos distritos industriais, dos ambientes inovadores, de *clusters*, entre outras (CAMPEÃO, 2004). Tais abordagens vêm sendo associadas ao conceito de promoção do desenvolvimento sustentado do local.

Recebido em 21/setembro/2006
Aprovado em 25/abril/2007

Kleber Luiz Nardoto Milaneze, Graduado em Administração com especialização em Comércio Internacional pela Universidade Sagrado Coração, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e Doutorando do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSCar, é Coordenador do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Bauru (CEP 17013-022 — Bauru/SP, Brasil).

E-mail: professor_kleber@telefonica.com.br
klemilaneze@hotmail.com

Endereço:

Faculdades Integradas de Bauru
Rua Rodolphina Dias Domingues, Quadra 11
Quinta Ranieri
17013-022 — Bauru — SP

Mário Otávio Batalha, Engenheiro Químico e Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina, Doutor em Engenharia de Sistemas Industriais pelo *Institut National Polytechnique de Lorraine / Institut de Gestion Internationale Agro-Alimentaire* (França), é Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Gerência da Produção do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (CEP 13565-905 — São Carlos/SP, Brasil), Assessor da Fundação de Capacitação e Apoio à Capacitação Docente (Capes/MEC), Pesquisador (nível IIA) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Assessor da Diretoria da Associação Brasileira de Engenharia de Produção, Assessor *Ad Hoc* da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo.
E-mail: dmob@power.ufscar.br

Segundo Rissete, Macedo e Meiners (2003), na década de 1990, os *clusters* assumiram relevância como formas de organizar a produção de bens e serviços por meio de uma melhor integração entre os agentes participantes. Seu objetivo é a formulação conjunta de políticas públicas e privadas para o fomento das atividades econômicas. Tais políticas buscavam a qualificação da mão-de-obra, o desenvolvimento tecnológico e o crescimento do setor.

Hoje os *clusters* compreendem aglomerações geográficas e setoriais de produtores especializados de bens e serviços diferenciados, que buscam a cooperação entre si e com outros agentes também especializados (fornecedores, agentes comerciais, empresas transportadoras, centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), entre outros). Em conjunto, as organizações beneficiam-se de economias externas, pecuniárias ou tecnológicas, derivadas não só da produção, mas também de atividades de compras, comercialização, distribuição, *marketing*, manutenção e outros serviços. Essas ações conjuntas levam à “eficiência coletiva” (SCHMITZ, 1997).

Segundo a visão de Santos e Guarneri (2000), os *clusters* podem ser definidos como um fenômeno vinculado às economias de aglomeração, associadas à proximidade física das empresas fortemente ligadas entre si por fluxos de bens e serviços. A concentração geográfica promoveria, nessas circunstâncias, ganhos mútuos e operações mais produtivas.

Schmitz (1992) sustenta que a construção de um *cluster* estaria baseada nas seguintes características:

- concentração geográfica de organizações que atuam num mesmo segmento industrial;
- presença de empresas de vários tamanhos, porém com destaque às micro e pequenas empresas;
- fornecedores, prestadores de serviços e produtores trabalhando de maneira integrada com foco no produto e no mercado;
- grande flexibilidade de quantidade e diferenciação de produto;
- firmas diferentes dividem a produção em nível horizontal, pela complementariedade e pela subcontratação (terceirização);
- os complexos de maior sucesso concorrem em outras dimensões além do preço;
- facilidade de entrada para novas firmas no mercado e acesso à informação.

O setor calçadista brasileiro tem boa parte de sua estrutura produtiva baseada em arranjos organizacionais em forma de *clusters*. Esse é o caso de grande parte da produção do Sul do País (Vale dos Sinos), do Nordeste (mais precisamente no Estado do Ceará) e de São Paulo. De grande relevância para a economia brasileira, o setor exportou, em 2003, US\$ 1,549 milhões e, por ser intensivo em mão-de-obra, também gera número importante de postos de trabalho em todo o território nacional. (ABICALÇADOS, 2003).

Ao apresentar os *clusters* calçadistas do Estado de São Paulo e a forma pela qual seus agentes estão se organizando para a construção e consolidação de suas vantagens competitivas, neste artigo pretendeu-se identificar fatores que impactam a competitividade de *clusters* de produção, bem como avaliar o impacto desses fatores nessa mesma competitividade. Além disso, cabe mencionar que utiliza-se uma metodologia de análise que inova na forma pela qual busca mensurar essa competitividade. Essa metodologia, embora aplicada ao setor calçadista, é suficientemente genérica para ser adaptada à análise de *clusters* de outras naturezas.

2. UM BREVE PANORAMA DA ESTRUTURA DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO E DE ALGUNS DE SEUS PRINCIPAIS PROBLEMAS

O setor calçadista brasileiro, bem como outros setores da economia, permaneceu durante anos fechado ao mercado internacional em função de políticas econômicas anteriores, relacionadas ao desenvolvimento de indústrias que substituíssem importações. Esse fato fez com que o processo de inserção das indústrias calçadistas no mercado competitivo global fosse traumática e demorada. No entanto, desde o início do Plano Real, o setor vem se defrontando com produtos concorrentes importados (principalmente oriundos dos países asiáticos). Paralelamente, a competitividade externa dos produtos nacionais vem decaindo em função da valorização do real ante o dólar e o euro.

Tal situação forçou as empresas do setor calçadista a procurarem novas formas de organização da produção para obterem maior competitividade via, por exemplo, aumento da flexibilização produtiva. O foco na flexibilidade surgiu em função da necessidade de lidarem com turbulências ambientais (variação do volume de demanda, mudanças tecnológicas, tendências de moda, entre outros fatores) que acabavam influenciando o mercado, os produtos da empresa e seu sistema produtivo (CORRÊA, 2001; GORINI, CORRÊA e SILVA, 2000; GARCIA, 1996).

A interação e a sinergia com o objetivo de promover melhoria nas condições de competitividade das empresas devem ocorrer de maneira dinâmica entre os diversos agentes da cadeia calçadista. A figura 1 retrata os principais participantes dessa cadeia.

Pode-se também considerar nesse fluxograma outros agentes que contribuem para o desenvolvimento do setor. Tais agentes compreendem o governo (federal, estadual ou local), as entidades de fomento de P&D e de ensino (universidades, centros de pesquisa, instituições de ensino técnico e profissionalizante etc.), além de entidades representativas (sindicatos, associações etc.).

Esses agentes contribuem ativamente na formulação de estratégias de desenvolvimento local pela formulação de políticas públicas e privadas visando à introdução de novas tecno-

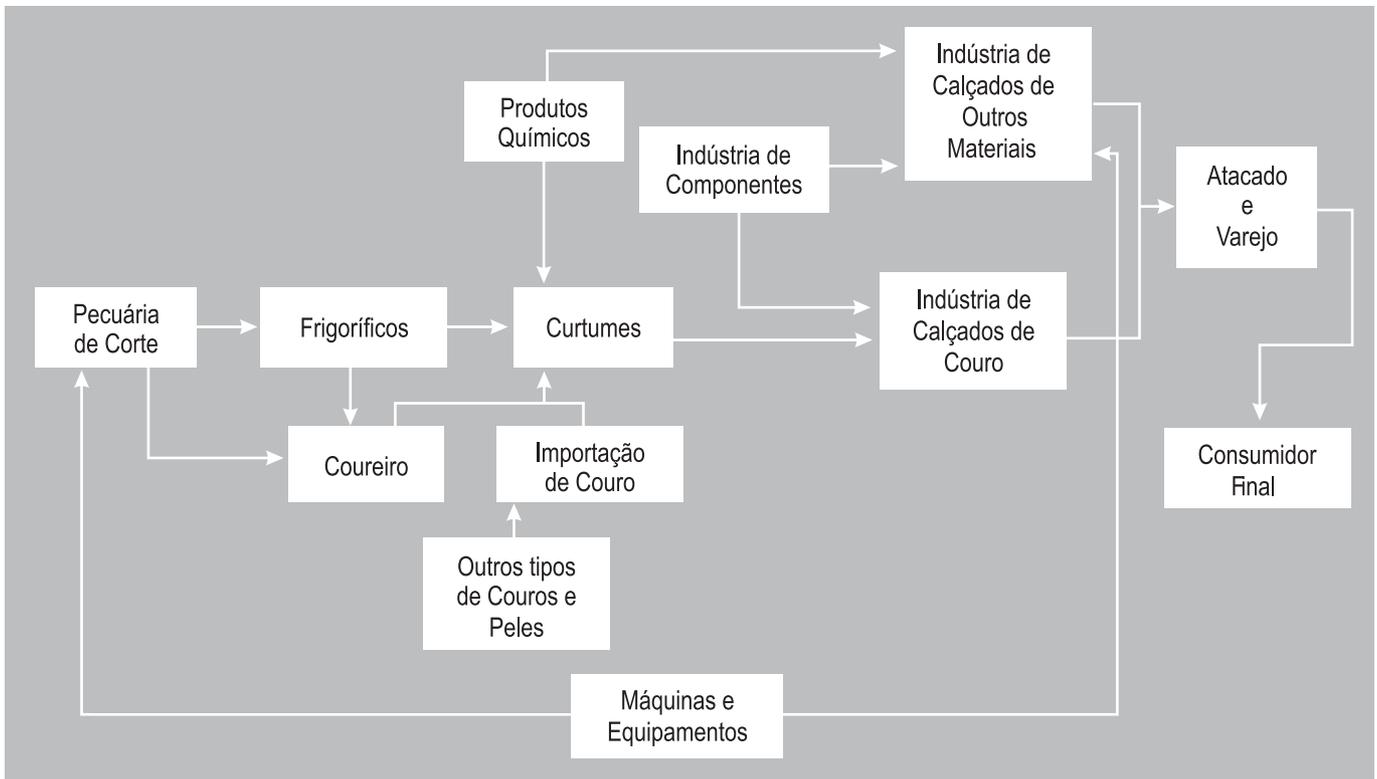


Figura 1: Fluxograma da Cadeia Produtiva de Calçados de Couro

Fonte: Adaptado de Corrêa (2001).

logias, à qualificação da mão-de-obra, ao acesso ao crédito, à racionalização da produção, ao acesso a novos mercados, à melhor organização dos participantes, etc.

Como é composto por diversos pólos produtores no País, o setor calçadista demanda estudos comparativos, com a finalidade de analisar regiões com diferentes condições econômicas, históricas e tradições no segmento da produção de calçados (NORONHA e TURCHI, 2002).

Portanto, o estudo desses *clusters* justifica-se como um enfoque mais construtivo para discutir formas de atuação (pública e privada) no nível regional (estadual e local) no sentido de buscar melhores perspectivas de crescimento, emprego e desenvolvimento tecnológico e inserção internacional. Por meio da análise de fatores competitivos, que exercem efeito também no nível de investimento e sobre as finanças públicas do local, um dos objetivos deste trabalho é auxiliar os agentes a desenvolverem suas redes de relacionamentos.

3. OS CLUSTERS CALÇADISTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

O Estado de São Paulo é o terceiro pólo exportador de calçados e concentra três *clusters* calçadistas localizados nas cidades de Franca, Birigüi e Jaú (ABICALÇADOS, 2004). Embora localizados no mesmo Estado, esses *clusters* apre-

sentam características específicas. O pólo calçadista de Franca é especializado na produção e comercialização de calçados masculinos, enquanto os pólos de Birigüi e Jaú são especialistas em produzir calçados infantis e femininos, respectivamente.

O segundo maior pólo calçadista do Brasil em capacidade instalada e o terceiro maior exportador, com um volume de 19.251.607 pares, o Estado de São Paulo teve, em 2003, um faturamento em torno de US\$ 146 milhões (ABICALÇADOS, 2004).

Na busca de equilíbrio, os pólos calçadistas de Franca, Birigüi e Jaú estão adotando estratégias de *clusters* que, segundo Porter (1998), representam uma nova maneira de pensar a localização, desafiando o conhecimento convencional sobre como as empresas devem ser configuradas, como as instituições (universidades, por exemplo) podem contribuir para o sucesso competitivo e como os governantes podem promover o desenvolvimento e a prosperidade econômica do local.

3.1. Cluster calçadista de Franca

Conhecido como a Capital do Calçado Masculino, o pólo de Franca está localizado geográfica e estrategicamente no eixo mais dinâmico do País, formado por São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, a 400 km da capital do Estado de São Paulo (SEADE, 2004a). Sua população é de 306,2 mil habitantes.

De acordo com Gorini, Corrêa e Silva (2000), o pólo calçadista de Franca possui toda a estrutura produtiva de um *cluster*, pois, além das fábricas de calçados, a cidade conta com produtores de insumos (solados, adesivos, curtumes, matrízarias, máquinas e equipamentos), agentes aduaneiros e instituições que procuram prover atividades de P&D. No quadro 1 apresenta-se a infra-estrutura do setor calçadista de Franca.

Quadro 1

Infra-Estrutura do Cluster Calçadista de Franca

Segmento	Descrição do Setor
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> Estradas em boas condições que cercam a cidade (SP 334 e SP 335 ligadas à SP 330 Via Anhangüera). Malha Paulista (antiga Fepasa). Conta com um aeroporto local que permite a operação de aeronaves de médio porte. Está na área de influência da Hidrovia Tietê-Paraná.
Energia	<ul style="list-style-type: none"> Localiza-se na rota do Gasoduto Brasil-Bolívia.
Importação e Exportação	<ul style="list-style-type: none"> Conta com a Estação Aduaneira do Interior (Eadi).
Informações	<ul style="list-style-type: none"> Integra a Infovia, rede de fibras ópticas que atravessa o território paulista.
Sindicato	<ul style="list-style-type: none"> Sindicato das Indústrias Calçadistas de Franca (Sindifran).
Comércio	<ul style="list-style-type: none"> Franca <i>Shopping</i>. <i>Shopping</i> do Calçado de Franca. <i>Shopping</i> do Fabricante (direcionado ao comércio de máquinas, matéria-prima e componentes para as indústrias).
Ensino médio e profissionalizante	<ul style="list-style-type: none"> Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Colégio Técnico Agrícola. Colégio Técnico Industrial. Sesi. Senac. Senai.
Ensino Superior	<ul style="list-style-type: none"> Universidade de Franca (Unifran). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp). Faculdade de Direito de Franca. Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca (Facef).
Institutos de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT). Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Fonte: Adaptado de Seade (2004a).

Em 2002, as indústrias calçadistas de Franca exportaram 5,9 milhões de pares, apresentando um faturamento de US\$ 97,5 milhões. Esse calçado é vendido para 50 países, tendo como principal comprador os Estados Unidos com 76% do total (ABICALÇADOS, 2003).

3.2. Cluster calçadista de Birigüi

O pólo calçadista de Birigüi está situado na região noroeste do Estado de São Paulo, a uma distância de 521 km da capital. Com extensão territorial de 537 quilômetros quadrados, o município abriga uma população de aproximadamente 96 mil habitantes (SILVA, 2003).

A infra-estrutura do *cluster* calçadista de Birigüi está representada no quadro 2.

Quadro 2

Infra-Estrutura do Cluster Calçadista de Birigüi

Segmento	Descrição do Setor
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> As estradas que permitem acesso à cidade de Birigüi são a SP 300 e a SP 461. Malha Paulista (antiga Fepasa). Conta com um aeroporto local que permite a operação de aeronaves de médio porte. Está na área de influência da Hidrovia Tietê-Paraná.
Energia	<ul style="list-style-type: none"> Localiza-se na rota do Gasoduto Brasil-Bolívia (entorno de 10 km da cidade).
Importação e Exportação	<ul style="list-style-type: none"> Conta com um Escritório de Serviços Aduaneiros (Erge). Associação dos Pequenos e Médios Empresários Exportadores de Birigüi — Consórcio de Exportação (Apemebi).
Sindicato	<ul style="list-style-type: none"> Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Birigüi.
Comércio	<ul style="list-style-type: none"> Projeto, em execução, da construção do <i>Shopping</i> do Calçado.
Ensino médio e profissionalizante	<ul style="list-style-type: none"> Colégio Técnico Industrial de Birigüi. Sesi. Senac. Senai.
Ensino Superior	<ul style="list-style-type: none"> Centro de Ensino Superior de Birigüi (Cesbi). Faculdade de Administração e Informática de Birigüi (Faibi). Faculdade de Tecnologia de Birigüi (Fateb).
Institutos de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> Incubadora de empresas vinculadas ao Sebrae Araçatuba.

Fonte: Almeida (2004).

Estão instaladas na cidade 184 fábricas de calçados, produzindo aproximadamente 156 mil pares diários — utilizando-se predominantemente de materiais sintéticos — e empregando em torno de 18 mil trabalhadores (SILVA, 2003; ABICALÇADOS, 2003). No entanto, as indústrias calçadistas da cidade de Birigüi vêm se desenvolvendo pela organização coletiva. As empresas estão buscando informações do mercado por meio de pesquisas de produto, que apontam tendências de moda e lançamentos de produtos no exterior, disponibilizando tais informações a um custo acessível às empresas interessadas. Com isso, Birigüi tornou-se o terceiro pólo calçadista do Brasil, com um volume de exportação de 6,4 milhões de pares por ano (ABICALÇADOS, 2003; GUIACAL, 2004).

3.3. Cluster calçadista de Jaú

O pólo calçadista de Jaú está localizado na região centro-oeste do Estado de São Paulo, a 296 km da capital. Sua população está em torno de 118,4 mil habitantes (SEADE, 2004b; ABICALÇADOS, 2003). A cidade de Jaú também possui localização privilegiada, pois em um raio de 250 km, pode-se atingir diversas cidades com mais de 100 mil habitantes e que são referência econômica de suas respectivas regiões (Campinas, Ribeirão Preto, Araraquara, Bauru, Rio Claro e São Carlos).

Segundo a Abicalçados (2003), o pólo de Jaú é especializado na produção de calçados femininos de couro, o que faz com que o setor busque ações para consolidar a cidade com a imagem de Capital Nacional do Calçado Feminino (CROCOMO, 2003).

Jaú está ainda um pouco distante de apresentar uma infraestrutura semelhante à observada na cidade de Franca, porém caminha para configurar-se como um *cluster* de produção de calçados. No quadro 3 retrata-se a infra-estrutura verificada em Jaú.

Segundo o Sindicalçados (2003), a produção de calçados na cidade é sazonal. Os meses de maior produção são setembro, outubro, novembro e dezembro. De acordo com a Abicalçados (2003), em 1999 Jaú produziu 12 milhões de pares de calçados e exportou menos de 5% de sua produção.

4. OBJETIVOS E METODOLOGIA

Conforme mencionado anteriormente, o objetivo principal neste artigo foi analisar as influências de fatores ligados à identidade do produto, fatores de produção especializados, flexibilidade produtiva, capacidade inovadora, capital social e dinâmica organizacional do *cluster* na competitividade dos *clusters* calçadistas de Franca, Birigüi e Jaú. Esses fatores condicionam outros, como desenvolvimento de novos produtos e tecnologia, acesso dos membros do canal à tecnologia e à informação, qualificação da mão-de-obra dos agentes, organização das atividades entre os agentes etc.

Quadro 3

Infra-Estrutura do Cluster Calçadista de Jaú

Segmento	Descrição do Setor
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> Estradas que cercam a cidade em ótimas condições (SP 255, SP 225 — que liga a Rodovia Washington Luís — e SP 304). Malha Paulista (antiga Fepasa). Conta com um aeroporto local, particular, pertencente ao Grupo Camargo Corrêa. Está às margens da Hidrovia Tietê-Paraná.
Energia	<ul style="list-style-type: none"> Localiza-se na rota do Gasoduto Brasil-Bolívia.
Sindicato	<ul style="list-style-type: none"> Sindicato das Indústrias Calçadistas de Jaú (Sindicalçados).
Comércio	<ul style="list-style-type: none"> Jaú <i>Shopping Center</i>. <i>Shopping</i> do Calçado de Jaú. Território do Calçado. Cia. do Calçado.
Ensino médio e profissionalizante	<ul style="list-style-type: none"> Sesi. Senac. Senai.
Ensino Superior	<ul style="list-style-type: none"> Faculdade de Tecnologia (Fatec) — mantida pelo centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Fundação Educacional Dr. Raul Bauab.
Institutos de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT). Parceria com o Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA) de Novo Hamburgo (RS). Agência de Promoção das Exportações (Apex).

Fonte: Adaptado de Seade (2004b).

Este artigo é o resultado de uma pesquisa do tipo quantitativa, em que o pesquisador buscou levantar dados que indicassem as influências referentes aos fatores mencionados precedentemente na competitividade dos *clusters* calçadistas de Franca, Birigüi e Jaú. Na pesquisa que deu origem ao artigo utilizou-se o método de estudo de casos múltiplos proposto por Yin (1989).

Para realização dessa pesquisa foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados que buscou medir o grau de importância que esses fatores exercem na competitividade desses *clusters*, bem como seu grau de implementação e os agentes responsáveis pelo controle de cada fator.

A escolha dos *clusters* produtivos analisados foi realizada com base nos seguintes critérios de julgamento: desenvolver atividade relacionada à produção de calçados; estar no Estado de São Paulo, em função de apresentarem uma mesma cultura (ou seja, ser afetado por uma mesma ligação territorial); possuir

posição de destaque no cenário econômico estadual; possuir infra-estrutura que se aproxime do formato de um *cluster*, e este ter clara delimitação territorial.

O levantamento dos dados e informações relevantes à investigação e à compreensão das questões propostas ocorreu por meio da utilização de fontes de dados primárias e secundárias.

A pesquisa de campo foi conduzida entre os meses de abril e agosto de 2005, junto aos principais agentes representativos dos *clusters* estudados. Esses agentes pesquisados foram divididos da seguinte maneira: representantes das indústrias (foi utilizado o sindicato das indústrias de calçados em cada cidade como facilitador para o pesquisador aplicar uma matriz de avaliação em cinco indústrias), representante do setor público (governo local representado pelo secretário de desenvolvimento econômico do município), representante dos agentes de pesquisa e desenvolvimento (foi consultado o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial — Senai — em cada cidade).

Para o levantamento dos dados, foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados que permitisse estudar as variáveis referentes ao desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, acesso de todos os membros à tecnologia e à informação, qualificação da mão-de-obra dos agentes, desenvolvimento da confiança mútua entre os agentes, entre outros. Esse instrumento de pesquisa fundamentou-se na medição de fatores e subfatores relacionados à competitividade destes *clusters* produtivos, no qual foi desenvolvida uma escala de medição para saber o quão implementado estava tal atributo na competitividade daquele *cluster*.

O instrumento procurou medir o peso que essa variável exerce na competitividade do *cluster* e verificar seu grau de implementação. O quadro 4 traz a atribuição de pontos relacionados ao grau de implementação de cada fator utilizado pela ferramenta de pesquisa.

Com relação ao grau de implementação dos fatores analisados, foi importante atribuir significado a cada um deles:

- Existe, mas não tem ação efetiva — são ações relacionadas àquele subfator, mas não se refletem em aumento da produtividade, vendas e exportações, ou mesmo redução de custos do produto.

- Existe, mas a ação efetiva é baixa — são ações que se refletem de maneira discreta, ou seja, até 1% no aumento da produtividade, volume de vendas e exportações ou redução nos custos do produto.
- Não existe tipo algum de ação desse fator — quando não existe ação alguma referente àquele fator.
- Existe e a ação efetiva é razoável — quando as ações se refletem de 1% a 5% no aumento da produtividade, volume de vendas e exportações ou redução nos custos do produto.
- Existe e esse fator tem grande impacto na competitividade — são ações relacionadas àquele fator que se refletem em mais de 5% no aumento da produtividade, volume de vendas e exportações ou redução nos custos do produto.

Para a determinação dos percentuais que indicam o grau de implementação dos subfatores de competitividade, foi levada em consideração a projeção de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) no ano de 2005 que estava projetado em torno de 4% para o ano até o mês de setembro.

Com relação à atribuição de pontos a essas ações (de -2 a +2), a pontuação negativa foi escolhida, pois, para o desenvolvimento de ações conjuntas, existe a necessidade do engajamento dos agentes envolvidos, isso demanda tempo para planejamento e execução da ação, bem como comprometimento de todos. Após ocorrer tudo isso, se essa ação não se reverter em ganhos positivos para os envolvidos, com o passar do tempo, isso pode abalar a confiança entre eles quanto à efetividade de outras ações. Por isso as ações que não apresentam ação efetiva têm pontuação de -2 e as que apresentam baixo impacto competitivo tem -1. Portanto, a pontuação atribuída por esse instrumento a um determinado *cluster* pode variar de -200 até 200 pontos.

A atribuição de pesos para os subfatores serve para destacar aqueles que têm maior importância na competitividade do *cluster* daqueles que têm menor importância, totalizando assim 100% na soma total dos subfatores ao final da planilha. Esses pesos são multiplicados pelo grau de implementação das ações desse subfator percebido pelo respondente, resultando, assim, em um valor total para ele, ou seja, a partir dessa pontuação, é feita a verificação da importância que aquele subfator tem na competitividade do *cluster* calçadista daquela cidade.

Outro ponto importante a ser observado nesse instrumento foi a controlabilidade do fator ou subfator. Isso se torna útil porque pode auxiliar os membros do *cluster* a ter percepções claras a respeito das responsabilidades de cada um, facilitando no desenvolvimento de estratégias conjuntas. No quadro 5 apresenta-se o modelo de instrumento proposto nesta pesquisa e utilizado para o levantamento dos dados.

Quadro 4

Princípio de Atribuição e Valoração das Variáveis Verificadas na Ferramenta de Pesquisa

Fatores ou Subfatores Analisados	Grau de Implementação dos Fatores Analisados	Valor da Pontuação
Fatores de competitividade do <i>cluster</i>	Existe, mas não tem ação efetiva.	-2
	Existe, mas ação efetiva é baixa.	-1
	Não existe tipo algum de ação desse fator.	0
	Existe e a ação efetiva é razoável.	1
	Existe e esse fator tem grande impacto na competitividade.	2

Quadro 5

Instrumento de Pesquisa Utilizado na Coleta de Informações

Matriz de Avaliação dos *Clusters* Calçadistas (Potenciais ou Consolidados) do Estado de São Paulo
Fatores e Subfatores de Competitividade

Localização geográfica do *cluster*: _____

Fatores e Subfatores	Importância Relativa de Cada Subfator X_i	Avaliação Segundo Escala Likert (Li)*					Pontuação** $\sum X_i L_i$	Controlabilidade sobre o Fator ou Subfator***			
		L ₁	L ₂	L ₃	L ₄	L ₅		CE	CG	CA	PC
Competitividade do <i>cluster</i>	100%										
Identidade do produto											
Padronização do produto											
Qualidade do produto											
Atendimento às necessidades e expectativas do cliente											
Criação da marca referente à origem do produto											
Fatores de produção especializados											
Presença no mesmo território de:											
> fornecedores de matéria-prima											
> fornecedores de máquinas e equipamentos											
> serviços especializados											
> indústrias											
> bancas											
> transportadoras											
> distribuidores											
> entidades de classe											
> escritórios de consultoria privados											
Apoio do desenvolvimento interno de tecnologias de:											
> produção											
> informação											
Flexibilização produtiva											
Flexibilização da estrutura organizacional das empresas para torná-las mais dinâmicas.											
Flexibilização da produção para atender:											
> variação dos volumes de demanda											
> tendências de moda											
Capacidade inovadora											
Estruturação de alianças estratégicas no sentido de promover											
> acesso a informações referentes a tendências tecnológicas											
> desenvolvimento de novas tecnologias											
> desenvolvimento novos produtos											
> desenvolvimento novos processos											
> redução de custos por meio de economias externas											
> acesso a informações de mercados consumidores											
> diversificação de canais de vendas/ mercados											
Implementação de processos sistemáticos de capacitação dos principais agentes: governo, empresas, representantes de classes, agentes econômicos, órgãos gestores de P&D e CT&I											
Capital social											
Mão-de-obra qualificada nos níveis:											
> fornecedores de matéria-prima											

(Continua...)

Quadro 5

Instrumento de Pesquisa Utilizado na Coleta de Informações

(...continuação)

Fatores e Subfatores	Importância Relativa de Cada Subfator X_i	Avaliação Segundo Escala Likert (L) [*]					Pontuação ^{**} $\sum X_i L_i$	Controlabilidade sobre o Fator ou Subfator ^{***}				
		L ₁	L ₂	L ₃	L ₄	L ₅		CE	CG	CA	PC	
> bancas												
> indústrias												
> distribuidores												
Permitir que as bancas tenham acesso às tecnologias desenvolvidas												
Permitir que as bancas tenham acesso às informações (mercadoológicas, tecnológicas e econômicas)												
Existência de mecanismos formais que regulam as alianças estratégicas entre as empresas (exemplo: contratos, <i>joint ventures</i> , participação acionária)												
Confiança mútua entre os parceiros												
Dinâmica organizacional do cluster												
Existência de metodologia de desenvolvimento, implementação e coordenação das estratégias do <i>cluster</i>												
Localização dos gargalos do <i>cluster</i> :												
> nos fornecedores												
> nas bancas												
> nas indústrias												
> nos distribuidores												
Interação com outros <i>clusters</i> calçadistas												
Associativismo e representação												
Existência de um órgão central regulador												

Notas: * L₁: Existe, mas não tem ação efetiva = -2; L₂: Existe, mas a ação efetiva é baixa = -1; L₃: Não existe tipo algum de ação = 0; L₄: Existe e a ação efetiva é razoável = 1; L₅: Existe e essa ação tem grande impacto = 2.

** $\sum X_i L_i$: Refere-se à multiplicação do peso do fator (importância relativa) vezes o grau de implementação recebido pelo fator (de -2 a +2).

*** CE: Controlável pelas empresas; CG: Controlável pelo governo; CA: Controlável pelo arranjo; PC: Pouco controlável.

Fonte: Autores.

Esse instrumento de pesquisa foi desenvolvido com base em estudo feito por Campeão (2004) em sistemas locais de produção agroindustrial. A autora propôs um modelo de desenvolvimento do sistema fundamentado em três grupos de fatores interdependentes e responsáveis pelo desempenho do sistema local de produção: capital institucional, capital organizacional e capital humano. Segundo a autora, esses três capitais colaboram para a formação de um *cluster* competitivo. O modelo proposto pela autora é ilustrado na figura 2.

Neste artigo, buscou-se analisar fatores de relacionamento interno entre os agentes, não levando em consideração o estudo isolado dos capitais institucional, organizacional e humano. Porém, mesmo sem considerar em sua totalidade os demais capitais, alguns de seus fatores encontram-se presentes dentro da matriz de avaliação, já que contribuem diretamente no relacionamento dos agentes e na competitividade do *cluster*.

Assim, procurou-se focar os aspectos de desenvolvimento competitivo do *cluster* envolvendo ações conjuntas entre os agentes público, empresarial e de qualificação profissional (Secretaria de Desenvolvimento Econômico Municipal, indústrias calçadistas e Senai) no que diz respeito a identidade de produto, desenvolvimento de fatores de produção especializados, flexibilização produtiva, capacidade inovadora, capital social e dinâmica organizacional do *cluster*.

Com base nesses grupos de fatores, foram retirados subfatores que permitissem analisar os aspectos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, acesso de todos os membros à tecnologia e à informação, qualificação da mão-de-obra dos agentes, internacionalização de mercados etc., que acabavam influenciando na competitividade dos *clusters* calçadistas.

Esta pesquisa utilizou, como fontes secundárias, livros, revistas, periódicos, informes, pesquisas de associações, e-mail, bem como materiais disponíveis na Internet e outros docu-

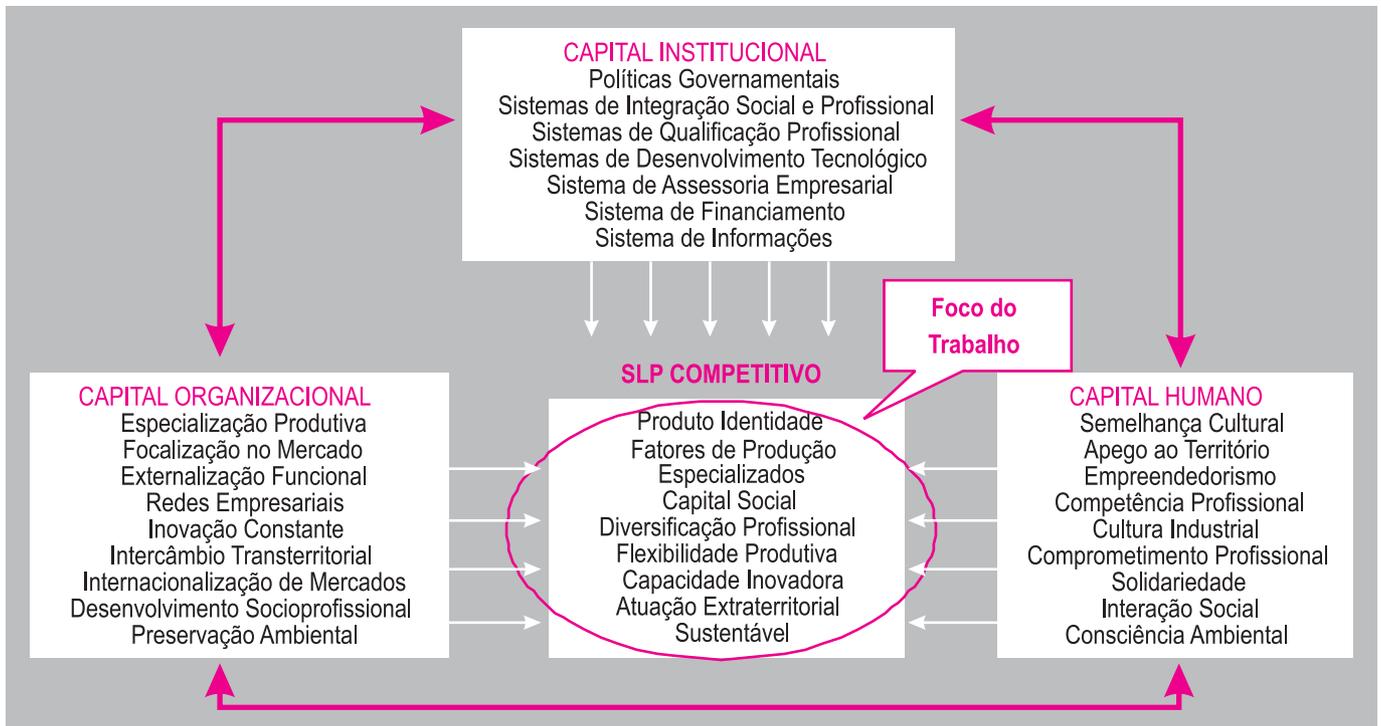


Figura 2: Foco do Trabalho Apoiado no Modelo de Desenvolvimento de Sistema Local de Produção Agroindustrial

Fonte: Adaptado de Campeão (2004).

mentos que tratassem do setor calçadista, da promoção do desenvolvimento local sustentado, de *clusters* produtivos locais, de redes de empresas e de alianças estratégicas.

5. AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DOS PRINCIPAIS CLUSTERS CALÇADISTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Para melhor apresentação dos resultados, os fatores concorrenciais medidos na pesquisa foram agrupados e os *clus-*

ters comparados entre si. Para facilitar a observação dos pontos comuns e divergentes de cada uma das cidades, os resultados estão apresentados em forma de gráficos e tabelas.

O gráfico 1 traz o comportamento com relação ao peso de cada um dos fatores na competitividade do *cluster*, segundo a percepção dos agentes entrevistados. O gráfico 2 apresenta a pontuação recebida pelo fator, ou seja, o resultado dessa pontuação é obtido multiplicando-se o peso do fator pelo grau de implementação dele no *cluster*, segundo os agentes pesqui-

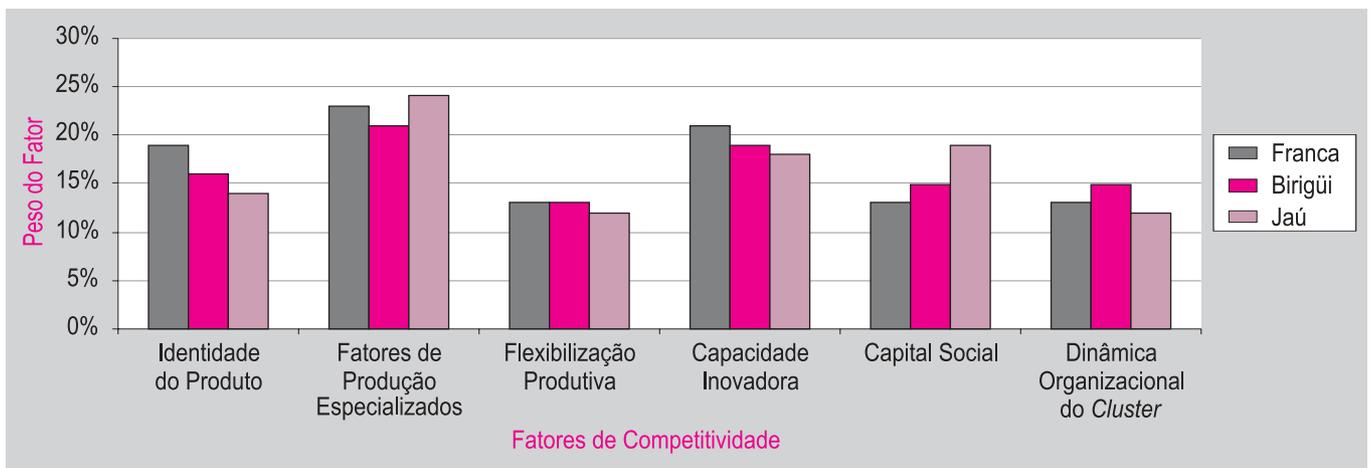


Gráfico 1: Importância dos Fatores na Competitividade do Cluster

Fonte: Matriz de Avaliação.

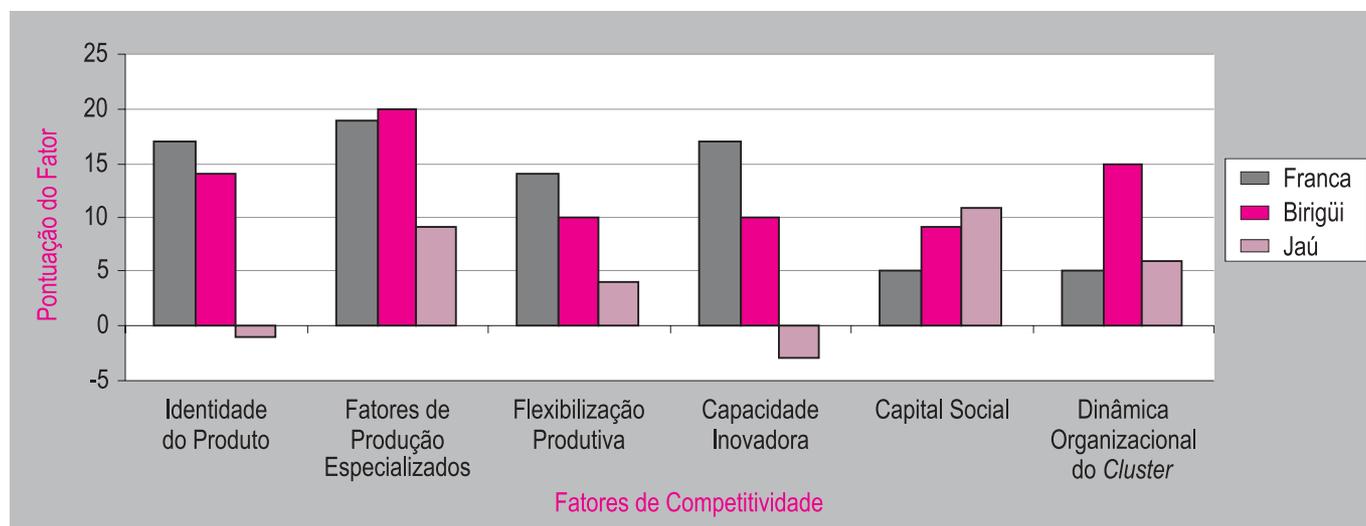


Gráfico 2: Pontuação dos Fatores de Competitividade do Cluster

Fonte: Matriz de Avaliação.

sados. Na tabela 1 são apresentados os pesos recebidos e a pontuação dada pelos agentes: governo, instituição de pesquisa e desenvolvimento e as indústrias em cada uma das cidades, bem como a média desses agentes para representar o desempenho de cada um dos *clusters* analisados.

Na tabela 1, em que se apresenta o desempenho comparativo dos *clusters* analisados, pode-se verificar que foi atribuída uma pontuação aos pesos dados a cada um dos fatores, segundo agentes pesquisados nas cidades. Essa pontuação foi obtida multiplicando-se o peso do fator pelo grau de implementação da variável percebido pelos agentes.

Pode-se observar que o *cluster* calçadista de Franca está buscando desenvolver mais os seguintes fatores: desenvolvimento de fatores de produção especializados, da capacidade inovadora e de identidade de produto. O *cluster* de Birigüi segue a cidade de Franca, procurando desenvolver os mesmos fatores. O *cluster* de Jaú prioriza o desenvolvimento dos seguintes fatores: desenvolvimento de fatores de produção especializados, de capital social e da capacidade inovadora.

Essas informações indicam que os *clusters* de Franca e Birigüi estão trabalhando mais para desenvolver os fatores de infraestrutura e mercadológicos, ou seja, aqueles mais relacionados à produção de calçados e à comercialização dos produtos. O *cluster* de Jaú está dividido entre o desenvolvimento da qualificação dos agentes do pólo e o dos fatores de infraestrutura, em menor escala, aparecendo os aspectos mercadológicos.

Pode-se perceber, ainda, que os fatores relacionados ao desenvolvimento da integração dos agentes, como flexibilização produtiva e dinâmica organizacional do *cluster*, estão em segundo plano em todos os *clusters*. Isso deve ser colocado sob observação de todos os membros desses *clusters*, pois parte do desempenho competitivo (aproximadamente 25%) estaria também alicerçada nessas bases de integração dos agentes.

Com base nas pontuações obtidas em cada um dos *clusters* analisados por meio do somatório dos pontos dados pelos agentes, tornou-se interessante verificar qual o índice de competitividade de cada um. Tal índice pode ser observado na tabela 2.

Como pode ser observado, o *cluster* mais bem pontuado perante seus agentes foi o de Birigüi, com um total de 234 pontos, conseguindo atingir 69,5% de sua capacidade competitiva total. Em seguida ficou o *cluster* de Franca com 233, porém com 52,75% no atendimento de sua capacidade competitiva total. O *cluster* de Jaú obteve 80 pontos e atingiu 56,67% de sua capacidade competitiva total.

É importante considerar que Franca não teve a participação do agente público em sua avaliação, por isso sua nota ficou comprometida, bem como deixou de somar pontos com a participação do agente público, mas a base de pontuação para detectar o quanto o *cluster* está competitivo foi igual para todos. Isso parte do pressuposto de que a participação de todos os agentes (governo, empresas e instituições de P&D e de Ciência, Tecnologia e Inovação — CT&I) é importante para o desenvolvimento sustentado de um *cluster* altamente competitivo.

6. CONCLUSÕES

Os *clusters* analisados priorizam fatores concorrenciais diferentes. No caso de Franca, os três fatores mais importantes considerados pelos agentes envolvidos são: desenvolvimento de fatores de produção especializados, desenvolvimento da capacidade inovadora e criação de uma identidade de produto, os mesmos que o *cluster* calçadista de Birigüi prioriza. Já para o *cluster* de Jaú, as prioridades são: o desenvolvimento de fatores de produção especializados, do capital social e da capacidade inovadora do pólo.

Tabela 1
Comparativo do Desempenho Competitivo dos Clusters

Fatores de Competitividade Competitividade do <i>Cluster</i>	Governo		Senai		Indústrias	
	Peso %	Pontuação	Peso %	Pontuação	Peso %	Pontuação
Franca						
Identidade do produto	—	—	21	29	17	23
Fatores de produção especializados	—	—	19	32	27	25
Flexibilização produtiva	—	—	11	22	14	19
Capacidade inovadora	—	—	22	27	19	25
Capital social	—	—	15	9	10	7
Dinâmica organizacional do <i>cluster</i>	—	—	12	8	13	7
Total	—	—	100	127	100	106
Birigüi						
Identidade do produto	12	14	25	23	12	6
Fatores de produção especializados	27	31	15	18	22	11
Flexibilização produtiva	9	9	10	8	20	13
Capacidade inovadora	18	25	20	0	19	6
Capital social	9	7	20	8	17	11
Dinâmica organizacional do <i>cluster</i>	25	34	10	9	10	1
Total	100	120	100	66	100	48
Jaú						
Identidade do produto	15	7	14	-12	14	1
Fatores de produção especializados	21	23	27	-8	25	13
Flexibilização produtiva	10	17	13	-5	14	0
Capacidade inovadora	15	5	20	-12	18	-2
Capital social	28	40	13	-9	16	3
Dinâmica organizacional do <i>cluster</i>	11	4	13	11	13	4
Total	100	96	100	-35	100	19
Média das Cidades						
Fatores de Competitividade Competitividade do <i>Cluster</i>	Franca		Birigüi		Jaú	
	Peso %	Pontuação	Peso %	Pontuação	Peso %	Pontuação
Identidade do produto	19	17	16	14	14	-1
Fatores de produção especializados	23	19	21	20	24	9
Flexibilização produtiva	13	14	13	10	12	4
Capacidade inovadora	21	17	19	10	18	-3
Capital social	13	5	15	9	19	11
Dinâmica organizacional do <i>cluster</i>	13	5	15	15	12	6
Total	100	78	100	78	100	27

Fonte: Matriz de avaliação.

Tomando por base essas informações sobre a importância dos fatores de competitividade, pode-se concluir que os *clusters* de Franca e Birigüi estão buscando orientar suas atividades em nível de mercado e comercialização de produtos, pois foi verificado que os três fatores mais importantes abrangem desenvolver capacidade de produção, inovação e produtos. Para o *cluster* de Jaú, a prioridade é o desenvolvimento e a consolidação do pólo, pois os três fatores considerados mais

importantes concentram-se no desenvolvimento da capacidade de produção, do capital social e da inovação.

Com relação ao grau de participação dos agentes membros do *cluster* em cada uma das cidades, foi observado que essa participação varia de uma cidade para outra. No caso do *cluster* de Franca, o governo municipal participa muito pouco das ações atuais de desenvolvimento do pólo (sua participação mais efetiva ocorreu na década de 1970); no mais, as ações conjuntas

Tabela 2
Grau de Competitividade dos Clusters

	Franca	Birigüi	Jaú
1. Pontuação total	233	234	80
2. Pontuação positiva (já que o instrumento vai de -200 a +200; quem obteve pontuação positiva já tem 200 pontos de início)	400*	600*	600*
3. Total de pontos (item 1 mais item 2)	633	834	680
4. Pontuação total (o instrumento apresenta o total de 400 pontos x três agentes, o que é igual a 1.200 pontos)	1.200**	1.200**	1.200**
5. Índice de competitividade (item 3 / item 4 x 100)	52,75%	69,50%	56,67%

Notas: * Franca teve a participação dos agentes industriais e Senai, obtendo, portanto, 200 pontos de cada um dos agentes. Birigüi e Jaú tiveram a participação dos três agentes, totalizando 600 pontos cada. Um agente deu pontuação negativa a Jaú, mas ela foi retirada do somatório dos agentes.

** A base de cálculo para a competitividade é de 1.200 pontos, ou seja, 400 de cada agente analisado.

ocorrem mais em nível de empresas, fornecedores e com baixa participação das instituições de P&D. Birigüi foi o *cluster* que apresentou maior grau de engajamento dos agentes, foi percebido que as ações de cooperação para o desenvolvimento do setor calçadista envolvem os governos municipal e federal, as indústrias, as entidades de classe, o Senai, o Sebrae etc. No caso de *cluster* do Jaú, também ocorre participação de vários agentes nas ações de desenvolvimento do pólo, como sindicato das indústrias, governo municipal e estadual, empresários ligados ao setor e instituições de P&D e CT&I.

Esse instrumento de pesquisa também pode auxiliar os agentes a desenvolverem estratégias comuns para o crescimento do cluster.

Com relação ao grau de importância (peso) dos fatores pesquisados, foi observado que houve variação na percepção de cada um desses fatores de competitividade nos *clusters* analisados. Em alguns casos, esses pesos apresentaram-se próximos em relação à outra cidade, mas em nenhuma delas os fatores de competitividade receberam o mesmo peso.

Quanto à controlabilidade dos fatores, foi percebido na pesquisa que houve variação na percepção dos agentes consultados a respeito da responsabilidade pelo controle de determinados fatores. Isso pode ser perigoso em uma estratégia de *cluster*, já que o desempenho deste ou daquele fator pode ficar com-

prometido em razão da falta de clareza na atribuição de tarefas de cada agente envolvido.

Nesta parte da conclusão, torna-se pertinente refletir sobre a aplicabilidade do modelo e de como ele contribuiu na obtenção das informações e suas análises. Como esse instrumento de coleta de dados é relativamente complexo e seu preenchimento demorado, torna-se importante o pesquisador estar presente, pois, mesmo através do desenvolvimento de um manual detalhado para seu correto preenchimento, boa parte das respostas obtidas tiveram de ser devolvidas para correção.

O modelo adotado permitiu levantar informações muito importantes para o desenvolvimento de um *cluster* competitivo, principalmente com relação ao item peso dos fatores e subfatores de competitividade. Nesse item, foi possível analisar como cada um dos agentes considera tais fatores importantes para o *cluster* ser competitivo, isso pôde ser verificado pela diferença de percepções entre os agentes do mesmo *cluster* e entre as cidades.

Outro ponto importante para o qual o instrumento contribuiu foi com relação ao grau de implementação das ações dos fatores (a escala), ou seja, seu impacto na competitividade do pólo. Esse item pode ser útil, principalmente para aqueles fatores considerados importantes para a competitividade, pois com isso pode-se verificar se as ações referentes a esses fatores estão trazendo baixo ou alto impacto na competitividade. Isso quer dizer que, se um fator for considerado importante para a competitividade, mas seu impacto competitivo for baixo, os agentes precisarão reunir-se e rever essas ações para assim transformá-las em ações que tragam resultados favoráveis.

Esse instrumento de pesquisa também pode auxiliar os agentes a desenvolverem estratégias comuns para o crescimento do *cluster*. Isso pode ser obtido por meio de um trabalho em grande escala de aplicação do modelo, envolvendo um maior número de agentes, principalmente indústrias, e essa ação servir como um diagnóstico da percepção de cada um sobre os fatores de competitividade. Com base nesse diagnóstico, esses agentes poderão reunir-se para alinhar essas percepções e definir um plano estratégico de ações em conjunto, bem como seus responsáveis pelo desenvolvimento de determinados fatores de competitividade e posteriormente poderá ser feita uma nova pesquisa utilizando este modelo para medir o impacto dessas novas ações na competitividade do *cluster*.

Como observação final desta conclusão, verificou-se que os *clusters* calçadistas do Estado de São Paulo estão colhendo bons resultados competitivos, já que a soma de pontos atribuídos pelos agentes consultados foi positiva. Isso quer dizer que as ações desenvolvidas coletivamente em busca de maior competitividade estão apresentando resultados favoráveis ao setor calçadista de cada cidade. ◆

- ALMEIDA, R. *Informação sobre o cluster calçadista de Birigüi*. 2004. Mensagem enviada por: <regiane@sindicato.org.br>. Recebido em: 4 out. 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). *Exportação brasileira de calçados em 2003*. 2003. Disponível em: <www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Exporta%E7%F5es%20Dezembro%202003.xls>. Acesso em: 6 abr. 2004.
- _____. *Exportação brasileira de calçados por estado/origem*. 2004. Disponível em: <www.abicalcados.com.br/doc_resenha.php>. Acesso em: 6 abr. 2004.
- CAMPEÃO, P. *Sistemas locais de produção agroindustrial: um modelo de desenvolvimento*. 2004. 192p. Tese (Doutorado) — Competitividade de Redes e Cadeias do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, Brasil.
- CORRÊA, A.R. *O complexo coureiro-calçadista brasileiro*. Rio de Janeiro: BNDES, set. 2001. p.65-92.
- CROCOMO, C.R. *Plano estratégico de desenvolvimento do setor calçadista de Jaú*. Bauru: SEBRAE, 2003.
- FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS (SEADE). *São Paulo guia de investimentos e geração de empregos — Franca*. 2004a. Disponível em: <www.seade.gov.br/negocios/snpci_10-v2.html>. Acesso em: 4 fev. 2004.
- _____. *São Paulo guia de investimentos e geração de empregos — Jaú*. 2004b. Disponível em: <www.seade.gov.br/negocios/snpci_17-v2.html>. Acesso em: 4 fev. 2004.
- GARCIA, R.C. *Aglomerações setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil*. 1996. Dissertação (Mestrado) — Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, Brasil.
- GORINI, A.P.F.; CORRÊA, A.R.; SILVA, C.V.D.G. *A indústria calçadista de Franca*. Rio de Janeiro: BNDES, dez. 2000. p.1-19.
- GUIA CALÇADISTA (GUIACAL). *História dos calçados em Birigüi*. 2004. Disponível em: <www.guiacal.com.br/historia.htm 2004>. Acesso em: 10 mar. 2004.
- NORONHA, E.G.; TURCHI, L.M. *Cooperação e conflito: estudo de caso do complexo coureiro-calçadista no Brasil*. Brasília: Ipea, 2002. p.1-44.
- PORTER, M. Clusters and the new economics competition. *Harvard Business Review*, Boston, v.76, n.6, p.77-90, Nov./Dec. 1998.
- RISSETE, C.; MACEDO, M.; MEINERS, W. Tipologia de clusters e metodologia de análise de suas condições de competitividade e de avaliação de seus potenciais de aderência aos objetivos da política de CT&I. In: ENCONTRO DE ECONOMIA PARANAENSE, 2., 2003, Maringá. *Anais...* Maringá, ECOPAR., p.357-378.
- SANTOS, A.M.M.M., GUARNERI, L.S. Características gerais do apoio a arranjos produtivos locais. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n.12, p.195-204, set. 2000.
- SCHMITZ, H. On the clustering of small firms. *IDS Bulletin*, Brighton, v.23, n.3, July 1992.
- _____. *Collective efficiency and increasing returns*. IDS Working Paper n.50. Brighton: IDS, Mar. 1997.
- SILVA, F.M. da. *Um sistema de planejamento e controle de produção para fabricantes de calçados infantis pertencentes a um industrial cluster*. São Carlos: UFSCar, 2003. 137p.
- SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE JAÚ (SINDICALÇADOS). *Estudo setorial de Jaú*. Bauru: Unesp, 2003.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2nd ed. USA: Sage, 1989.

Competitive analysis of footwear industry of São Paulo state

In the late nineties it was noticed an international adoption of public and private strategies aiming exportation growth and a local supported development. These initiatives demanded, from governs, industries, suppliers, R&D and ST&I institutions, class representatives among others, a search for a larger integration leading them to competitive advantages decurrent of this proximity. This factor, allied to historical and cultural aspects, impelled the arising of clusters in Brazil. This work presents the shoe manufacturer clusters in the State of Sao Paulo and how its agents are organizing themselves aiming the construction and consolidation of competitive advantages. It was used the quantitative methodology in this research and it was due through the study of multiple cases. During this study, competitive factors and sub factors in the shoe manufacturer clusters were identified. These factors were analyzed according to its importance to the cluster's competitiveness as a whole, as well as their developmental level in the analyzed cluster, according to the perception of each researched agent. The research revealed that the involvement level of each of the agents in the analyzed clusters varies from one city to another. Besides, each cluster prioritizes different factors in the search of major competitiveness to footwear industry in its city.

Uniterms: footwear industry, cluster, competitiveness, competitive factors and sub factors.

Análisis de la competitividad en la industria de calzados del estado de São Paulo

A fines de la década de 1990, se observó la adopción internacional de estrategias públicas y privadas que tenían como objetivo el incremento de las exportaciones y el desarrollo local sostenible. Dichas iniciativas exigieron de gobiernos, industrias, proveedores, instituciones de investigación y desarrollo y de ciencia, tecnología e innovación, representantes de clase, entre otros, la búsqueda por una integración más amplia para conseguir ventajas competitivas oriundas de esa proximidad. Dicho factor, junto con aspectos históricos y culturales, dio lugar a los *clusters* en Brasil. En este trabajo, se presentan los *clusters* de la industria de calzados del estado de São Paulo y cómo sus agentes se están organizando para la construcción y la consolidación de sus ventajas competitivas. Se utilizó la metodología cuantitativa, con el estudio de casos múltiples. En el desarrollo del estudio, se identificaron factores y subfactores de competitividad para los *clusters* de la industria de calzados. Esos factores fueron analizados según su importancia para la competitividad del *cluster* en su conjunto, así como con relación a sus niveles de desarrollo en el *cluster* analizado, de acuerdo con la percepción de cada uno de los agentes investigados. La investigación señaló que el nivel de participación de cada uno de los agentes en los *clusters* analizados varía de ciudad a ciudad, además, cada *cluster* da prioridad a factores distintos en la búsqueda de una mayor competitividad para la industria de calzados de su ciudad.

Palabras clave: sector de calzados, cluster, competitividad, factores y subfactores de la competitividad.

INSTRUÇÕES PARA OS AUTORES

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Instruções por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.

RAUSP
Revista de Administração



por carta

Secretaria Editorial
Revista de Administração
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Sala F-101
Cidade Universitária
05508-010 - São Paulo - SP



por telefone

(11) 3818-4002
(11) 3091-5922



por fax

(11) 3818-4002
(11) 3091-5922



por e-mail

rausp@usp.br

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as instruções **antes** de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: www.rausp.usp.br