

**Título de la ponencia:** La Integración Asociativa de Micro y Pequeñas Empresas por medio de Acuerdos Productivos Locales

**Autor/es:** Josiane Minuzzi, Marcondes da Silva Cândido, Nelson Casarotto Filho

**Dirección de correo electrónico:** josiane@deps.ufsc.br; casarotto@deps.ufsc.br; marcondes@sc.sebrae.com.br

**Pertenencia institucional:** Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); SEBRAE/SC

**RESUMEN:** Las Micro y Pequeñas empresas (MIPYMES) están en el foco de los temas y debates tanto en el área académica como en la sociedad, principalmente por su potencial de flexibilización y mayor integración con el mercado, actuando con rapidez frente a demandas emergentes. Por otro lado, poseen limitaciones financieras y gerenciales, sumadas a dificultades de acceso a la información y al conocimiento, lo que causa dificultades para su sobrevivencia en el nuevo contexto de los negocios. En busca de mejorar su competitividad algunas MIPYMES ven como alternativa unir fuerzas, a través de integraciones asociativas por medio de la inserción en Acuerdos Productivos Locales (APLs). Una ganancia considerable de esta integración está en la interacción construida entre las empresas y las instituciones socias, que juntas promueven acciones para el fortalecimiento y desarrollo del sistema. Este artículo presenta el caso del APL de Calzados de São João Batista – en el Estado de Santa Catarina, Brasil- y sus interacciones en busca de la competitividad del sector. Busca contribuir con nuevos *insights* con relación a experiencias de integración asociativa, tanto como propuesta de proyectos e acciones que visen el fortalecimiento de otros acuerdos, el crecimiento y desarrollo sustentable da las MIPYMES participantes, bien como la generación y distribución de renta más equitativa,

Palabras-llave: Acuerdos Productivos Locales; Micro y Pequeñas Empresas (MIPYMES); competitividad; Arranjos Produtivos Locais (APLs).



## 1. Introducción

En Brasil las MIPYMES suman aproximadamente 98% de las organizaciones actuantes (SEBRAE, 2009). Sin embargo, muchas actúan en la informalidad y con poco énfasis en la gestión profesional, lo que dificulta aún más la conquista de ventajas competitivas. Buscando mejorar su competitividad en el mercado, o minimizar sus limitaciones, algunas MIPYMES han optado por cooperar por medio de la inserción en Acuerdos Productivos Locales – APLs (*Arranjos Produtivos Locais*).

Los APLs, abordan la valorización del papel de las empresas de pequeño porte en aglomeraciones locales, promoviendo la generación de empleo y renta, así como cuidan de la participación del mercado en el contexto nacional e internacional. Sus características específicas llaman la atención, por el contexto socioeconómico, donde la cooperación resulta en ganancias como consecuencia de un proceso de aprendizaje colectivo, de la formación de vínculos e de la fuerte interacción entre ellos. Tal interacción facilita la construcción de un ambiente con mejores condiciones para que empresas de pequeño porte puedan competir

Esta integración asociativa de empresas puede ser vista como una alternativa de desarrollo para regiones que posean deficiencias financieras y como una solución para evitar la formación de regiones brasileras que vivan de mensualidades transferidas de sus partes más desarrolladas. Por lo tanto, la necesidad de canalización de fuerzas sociales, que incentiven la capacidad asociativa.

Éste artículo presenta las Micro y Pequeñas Empresas en Brasil y su importancia en el contexto económico y financiero; aborda además los Acuerdos Productivos Locales y el tema competitividad. Para fines didácticos, recurre a un caso brasiler, el Acuerdo Productivo de calzados de São João Batista y su búsqueda de ganancias de competitividad a través de la cooperación en Acuerdos Productivos Locales. En términos de análisis, se realiza un paralelo con las variables determinantes de la competitividad del sector determinadas por Fuini (2006) y las condiciones actuales del sector frente a éstas variables, sus oportunidades y limitaciones. En términos metodológicos el artículo consiste en una investigación bibliográfica y estudio de caso.

Em termos de análise, faz-se um paralelo com as variáveis determinantes da competitividade do arranjo determinadas por Fuini (2006) e as condições atuais do arranjo frente a estas variáveis, suas oportunidades e limitações. Em termos metodológicos o artigo consiste em uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

## **2. La Dimensión de las MIPYMES em la Competitividad**

En Brasil, a partir de finales de 1999, se pasó a tener de forma oficial un padrón de definición de MIPYME. De forma general, existen varias formas de definir cuando una empresa puede ser considerada micro y pequeña, sea por la facturación o por el número de empleados. Sin embargo, estos parámetros que determinan los límites que regulan de forma diferenciadas el sistema tributario y fiscal de estas empresas favoreciendo su sobrevivencia, fueron definidos por la Ley N° 9.841/99, denominada Estatuto de la Microempresa e de la Empresa de Pequeño Porte, reglamentada por el Decreto N° 5.028 del 31 de marzo de 2004.

De esta forma, de acuerdo con el estatuto, la microempresa es definida como la persona jurídica y la firma mercantil individual que tenga ingresos brutos anuales igual o menor a R\$ 433.755,14; y como empresa de pequeño porte, la persona jurídica y la firma mercantil individual que, no encuadrada como microempresa, tenga ingresos brutos anuales superiores a R\$ 433.755,14 e igual o inferior a R\$ 2.133.222,00.

De acuerdo con el Instituto Brasileiro de Geografía y Estadísticas – IBGE (2007) en Brasil el número de empresas de este porte es predominante en el mercado. De un total aproximado de 6,72 millones de empresas formalmente registradas en 2006, 94,1% (6,32 millones) eran micro empresas e 4,9% (332,2 mil) eran pequeñas empresas. Cuando considerada la distribución por fajas de personal ocupado, las empresas con hasta 4 personas ocupadas respondían por 83,0% del total, y el número crece para 96,9% del total, al agregar las empresas que emplean entre 5 y 19 personas. Esta participación ha aumentado año a año.

De la misma forma, en la región de que abarca el APL de calzados femeninos, objeto de este estudio, denominada Región del Valle del Río Tijucas, envolviendo cuatro municipios, las empresas de pequeño porte son predominantes. En este APL, el número de pequeñas empresas, de capital nacional y administración familiar son predominantes. Del total de 119 empresas integrantes del APL, 82% de

ellas son pequeñas empresas conforme se observa en la Tabla 1.

Tabla 1 – Tamaño y número de empresas do APL de calzados del Valle de Tijucas.

CIUDADES	EMPRESAS	PORTE		EMPLEOS	PARTICIPACIÓN DE EMPLEOS EM EL ESTADO	MEDIA DE EMPLEOS POR EMPRESA
		PEQ.	MEDIA			
Nova Trento	12	12	0	275	55%	13,4
S. João Batista	98	89	09	1597		
Canelinha	06	06	0	57		
Tijucas	03	03	0	23		
TOTAL	119	110	09	1952		

Fuente: Correia (2002).

Es posible observar además, que el municipio de São João Batista, reúne 90% de las empresas de pequeño porte y concentra 82% de los empleados. Además, se puede verificar también el importante papel que el sector representa para la economía catarinense cuando se observa la industria desde el punto de vista de empleos generados en la región – cerca de 55% de todos los empleos ligados a la producción de calzados se encuentran en este conglomerado productivo (SEBRAE, 2009).

Otra característica peculiar de este APL dice respecto a la creciente utilización de servicios prestados por terceros, a través del sistema de facción domiciliar, en el cual las empresas utilizan mano de obra familiar, por medio de la contratación de ateliers, para ejecutar determinadas fases del proceso productivo de la fabricación de calzados. En el año de 2005, según datos del Gobierno de Santa Catarina, había en la región cerca de 121 ateliers domiciliarios, que hacían 51% de las tareas de cortes, 18% de costura, 15% de las suelas, 13% de las plantillas y 3% de los forros de plataformas (SDS/SC,2009).

Estos pequeños ateliers pasan a producir para un mercado nacional, mismo que indirectamente, a través de otras empresas y consiguen demostrar que pueden ser eficientes cuando poseen condiciones. De esta forma, las habilidades de los trabajadores se multiplican, ofreciendo mano de obra calificada que da buenas condiciones al APL para expandirse de forma equilibrada y sostenible, aumentando la competitividad del sector y generando renta de forma más equitativa.

En la sustentabilidad del APL, se observa una estabilidad mayor en función de que la base de empleo y renta esta mejor distribuida entre las empresas. En los APLs, que tienen como base empresas, hay una concentración mayor de mercado y empleo, aumentando el riesgo en épocas de crisis. Con base en esto, es posible deducir que, además de la distribución de renta más equitativa, en épocas de crisis el riesgo queda diluido entre las empresas por la diversidad productiva y mercadológica.

## **2.1 Cooperar para competir por medio de los APLs.**

Un paso para aumentar la sobrevivencia de las MIPYMES en el mercado fue dado con el apoyo gubernamental a estas empresas, por medio de la aprobación de la Ley General. Sin embargo, según Cocco; Urani y Glavão (1999), todavía es necesario invertir en iniciativas de autogestión, cooperación y solidaridad, estimulando en las empresas la formación de redes de relaciones técnicas e institucionales en los APLs.

Casarotto y Pires (1999), defiendan que la complejidad de las tareas dentro de las organizaciones resulta en la necesidad de buscar establecer sociedades para que las empresas trabajen de forma asociada; los autores consideran poco probable que una MIPYME consiga dominar sola todas las etapas de una cadena de producción. Estudios decurrentes de estudios de maestrazgo e doctorado (CUNHA, 2006; MINUZZI, 2007; VARGAS,2002) han demostrado que la actuación integrada por medio de la cooperación ha favorecido la competitividad de las MIPYMES.

Cooperar, para Lastres y Cassiolato (2003), significa trabajar en común, envolviendo relaciones de confianza mutua y coordinación, en niveles diferentes, entre los participantes. Así, los APLs son considerados una forma de cooperación entre las organizaciones, una propuesta de estructuración que posibilita elevar los niveles de competitividad de un territorio, por medio de planeamiento e integración de los actores locales (empresas, entidades, gobierno, líderes, instituciones públicas y privadas, laboratorios e instituciones de enseñanza e investigación) con el objetivo de construir una base consciente de competitividad e innovación (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). La cooperación en APLs, según los autores, ocurre de dos formas:

1. La productiva, con vistas a la obtención de economías de escala y de objetivos, así como a la mejoría de los índices de calidad y productividad;

y

2. La cooperación innovadora, que resulta en la disminución de riesgos, costos, tiempo y, principalmente, en el aprendizaje interactivo, dinamizando el potencial innovador del acuerdo productivo local.

De esta forma, podemos entender los APLs como siendo aglomeraciones de empresas que, localizadas en un mismo territorio, actúan de forma cooperada. Con esto presentan diferentes grados de especialización productiva, mantienen vínculos de articulación, interacción y aprendizaje entre sí y con otros actores locales.

#### **4. Modelos de Competitividad en APLs.**

Los estudios sobre competitividad defienden que la ventaja competitiva de las empresas depende, sobre todo, de un liderazgo en los costos de producción y en la localización, garantizando precios competitivos en el mercado; o ventajas competitivas que pueden estar en determinadas concentraciones geográficas (PORTER, 2003).

Porter (1999) creó su método de competitividad denominado como “diamante” que representa a interdependencia y el refuerzo mutuo entre los cuatro puntos determinantes de la ventaja competitiva: a) condiciones de los insumos y otros factores de producción; b) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; c) condiciones de la demanda; d) industrias correlacionadas y sectores de apoyo. Para el autor, los determinantes son intensificados cuando existe proximidad geográfica, la concentración de empresas rivales, clientes y proveedores, promueve eficiencia, especialización e innovación, porque la interacción entre ellas funciona mejor cuando están concentradas.

Otro autor que diseña un modelo de competitividad para APLs es Fuini (2006). Para él, todas las concentraciones geográfica presentan algún tipo de ventaja competitiva, que puede ser mayor o menor, de acuerdo con las acciones de los actores del sector y de sus dirigentes, que conceptúa como los responsables por definir las principales estrategias del sector, bien como la articulación de los intereses locales. En este contexto, los APLs han despertado interés, sobre todo debido a su dinamismo y potencial en la generación de ventajas competitivas y exteriorizaciones para las empresas que participan del APL. Acciones conjuntas de MIPYMES son una alternativa viable frente al decadente modelo “Fordista” de producción y como una posibilidad de mayores chances de sobrevivencia y

competitividad.

Fuini (2006) levanta elementos que considera como variables determinantes de la competitividad: productividad; innovación; estrategias comerciales y condiciones de demanda (comercio interno y externo); redes de servicios e industrias correlacionadas y de apoyo; infraestructura logística (transporte, fluidez); condiciones del mercado de trabajo local; disponibilidad de capital y crédito; cooperación entre los actores (empresas, entidades, poder público); liderazgo del APL (como son definidas las acciones prioritarias); elementos del sistema (recursos naturales, materias primas).

De los diferentes modelos de competitividad existentes en la literatura, se optó por analizar la competitividad del Acuerdo Productivo de Calzados de São João Batista, por el modelo Fuini (2006); por entenderse que el mismo engloba las variables trabajadas por los dirigentes de este acuerdo en busca de la competitividad de las empresas por medio de la interacción. Con base en las variables de Fuini, fue realizada a Figura 2, donde los números corresponden a las variables levantadas por Fuini (2006). La competitividad del APL es representada en su interior a partir de la interacción de cada uno de los elementos. Los niveles representan el ambiente de dirección, el ambiente de las empresas y el ambiente de la competitividad del APL. A pesar de existir una competición individual entre las empresas, ellas precisan construir un nivel de cooperación competitiva para sustentarse en el mercado y promover el desarrollo regional. En la medida en que se consigue conectar las variables que integran la competitividad las empresas pueden obtener una ventaja competitiva que mejora la competitividad territorial.

El centro o primer nivel de la figura, representado por la letra "C" (competitividad) es el ambiente donde la interacción entre los elementos ocurre con mayor intensidad. Este ambiente posee una dimensión menor porque representa la convergencia de todos los intereses de los actores y agentes del APL, o sea, el interés común del grupo.

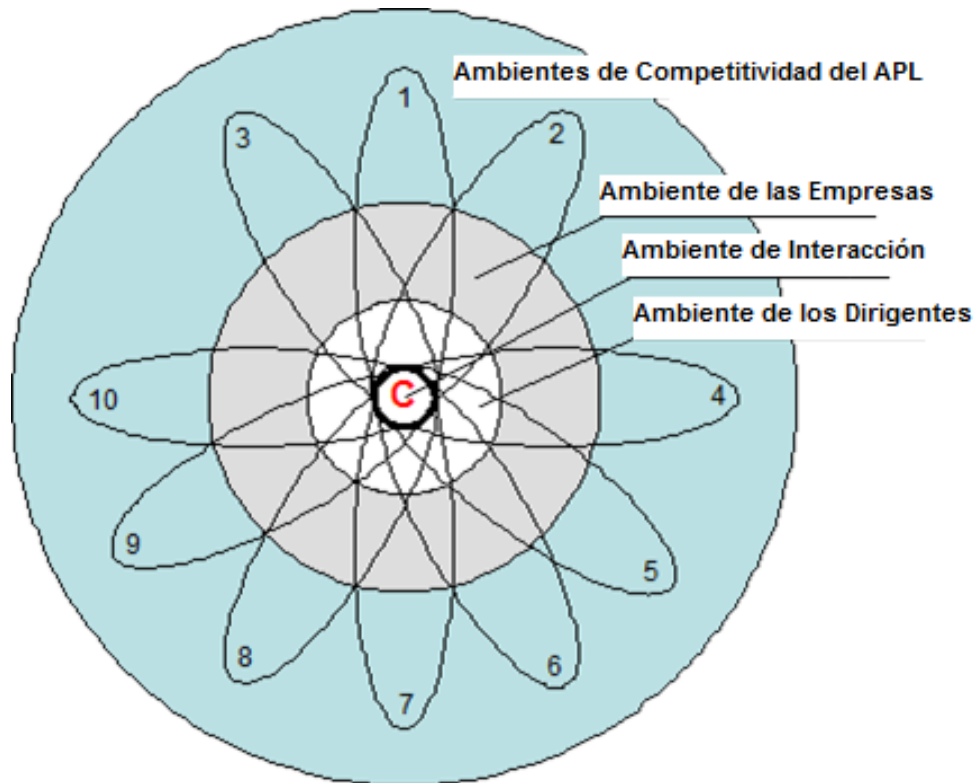


Figura 4 – Modelo de competitividad del APL con base en la interacción de sus elementos.

Fuente: De los autores (2009)

En el segundo nivel, está el ambiente de los dirigentes, que representa la concentración de esfuerzos que actúan en el planeamiento y determinación de las acciones de la competitividad del APL. En este nivel, la cooperación es decisiva para la definición de las estrategias que irán influenciar el nivel de convergencia de los elementos de la competitividad. Debe existir un consenso, en el cual los intereses del grupo sean mayores que el interés individual de las empresas y de los dirigentes.

En el tercer nivel, está el ambiente de las empresas donde interactúan los intereses individuales con los intereses trazados por los dirigentes. En este nivel aunque se mantengan las metas de los dirigentes, los intereses individuales pueden superponerse, dificultando alcanzar los objetivos estratégicos definidos. En el cuarto nivel está el ambiente de competitividad del APL donde las empresas, de manera general, compiten más por medio de su individualidad y están sujetas a las amenazas y limitaciones presentes en el mercado. En la medida que interactúen y cooperen en los niveles anteriores tendrán mayor robustez, ya que en los ambientes más abiertos, los distintos tipos de intereses tienden a una dispersión de los esfuerzos.

## 5. Análisis de la Competitividad del APL de Calzados Femeninos

El APL de Calzados de la Región del Valle del Río Tijucas, fue clasificado por el Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior (MDIC,2008), entre los 10 acuerdos más importantes para la economía del Estado de Santa Catarina. Específicamente, en São João Batista, pueden observarse una serie de constataciones vinculadas al desarrollo de la industria de calzados, principalmente en el aumento de competitividad de las empresas. Aumentando la producción y la competitividad fueron realizadas, en 2003, una serie de actividades con énfasis en las MIPYMES, objetivando la generación de puestos de trabajo y renta de forma sostenida. Como foco estratégico fue definido: la mejoría de la calidad y productividad; la calificación de la mano de obra; mejoría del diseño; la capacitación en gestión empresarial; la búsqueda de fuentes de financiamiento; aumento de las exportaciones; y la reducción del desempleo en las entre zafras. Para verificar la competitividad del APL, fue utilizado el modelo de la figura 4, para analizar las variables de competitividad:

**1. Productividad:** aumentar la competitividad de las empresas participantes en el APL fue el elemento básico y, el resultado más inmediato y percibido por las empresas, trayendo credibilidad al desarrollo de las acciones. Fueron acciones en proyectos para disminuir costos, aumentar la cantidad producida, hacer ajustes en los procesos productivos y layout, participación de funcionarios en grupos de calidad, capacitación de mano de obra e incorporación de nuevos equipamientos y tecnologías. Algunos de los resultados obtenidos por la competitividad dicen respecto al aumento de la producción en 58,6% en 2004 y en más de 22,06% en 2005 (GESSER, 2007).

**2. Innovación:** La innovación en el APL ocurre de forma incremental con inversiones en nuevas técnicas de producción y nuevos productos, por la utilización de nuevos materiales y la práctica del diseño y embalajes. Por medio de la actuación integrada de los socios fue posible estructurar una escuela de formación de mano de obra y un laboratorio de diseño que presta servicios para todas las empresas participantes del acuerdo. Entretanto, la acumulación de conocimiento puede ser considerada baja, ya que la naturaleza del conocimiento tiene sus bases en el conocimiento tácito, expresándose de forma genérica y no específica, dificultando el proceso de innovación.

**3. Estrategias Comerciales y Condición de Demanda:** fue uno de los puntos fundamentales para el éxito del APL. El espacio dejado por las grandes industrias con foco en el mercado exterior, permitió no solo la ampliación de las ventas, así como el aumento de la calidad de los productos para garantizar el nicho de mercado nacional conquistado. A partir de las estrategias mercadológicas las empresas pasaron a invertir en ferias, en investigación de tendencias, en la marca y en la imagen, fortaleciendo el polo como un gran productor de calzados femenino llegando a un crecimiento en las ventas de 40% en el año 2004 si comparado a 2003 (SEBRAE, 2009).

**4. Redes de servicios e industrias relacionadas y de apoyo:** con el crecimiento del APL una gran cantidad de servicios necesarios para la producción comenzaron a ser ofrecidos con más intensidad y calidad. Además de una fábrica de cueros, se puede verificar la instalación e otras empresas ligadas a la especialización productiva: una industria química, una nueva empresa de metales, aumento significativo del número de representantes de insumos y tecnología, ampliación e instalación de una nueva empresa de cartonería y la expansión de los ateliers para los municipios vecinos que amplían la capacidad productiva del APL. Entre tanto, la región se muestra dependiente de otros complejos de cuero y de calzados, ya que sus insumos, como materiales para costura, hebillas y remaches, cola, suelas, forros, tintas y la gran mayoría de maquinas y equipamientos se originan de estos complejos. Los insumos de menor valor agregado son los que son fabricados y comprados en la región del APL, impactando poco en el valor agregado de los productos (GESSER, 2007).

**5. Infraestructura de logística:** El APL está localizado en las márgenes de la ruta BR 101, próximo a tres puertos y dos aeropuertos internacionales lo que permite concluir que su localización es privilegiada y estratégica. Además, su localización está próxima de Universidades y Centros de Investigación y de dos polos tecnológicos localizados en las municipios de Florianópolis y Blumenau.

**6. Condición del mercado de trabajo local:** La región posee mano de obra calificada o en condiciones de ser formada debido a la buena tasa de alfabetización. Por medio de sociedades, cuenta aún con un centro de educación, con cursos en las áreas de mantenimiento de máquinas, corte, costura, montaje, modelaje y confección de calzados; y con un Curso Superior de Tecnología en Diseño de Calzados.

**7. Disponibilidad de capital y crédito:** Como para la mayoría de los casos brasileros relacionados a MIPYMES, se nota la inexistencia de líneas de crédito específicas para el sector, lo que genera dificultades en la adquisición de materias primas, capital de giro, máquinas y equipamientos. La dificultad de acceso a las instituciones financieras se debe a las altas tasas de interés, a las restricciones catastrales y a las exigencias de garantías, forzando a las empresas a utilizar recursos propios para las inversiones.

**8. Cooperación entre actores:** Se refiere al tipo de relación establecida entre las empresas locales y de éstas con entidades representativas (asociación comercial e industrial y sindicatos), instituciones locales (agencias de desarrollo, servicios de apoyo) y el poder público (gobierno municipal, gobierno del estado). Aunque se hayan constatado ganancias significativas después de la constitución de un comité gestor del acuerdo, se observa un nivel bajo de interacción entre los actores locales, lo que dificulta la cooperación.

**9. Dirigentes del sistema:** El inicio de la actuación de forma estructurada del APL se dio con la estructuración de un grupo de dirigentes (*governança*) por medio de un sindicato que, canalizó las actividades, acciones y proyectos. En este caso, no hubo una gran empresa para basar o desarrollo de las iniciativas, a ejemplo del modelo de Porter (1999), mas si la participación de instituciones públicas y privadas que definieron la estructura operativa y las estrategias del sistema. La cooperación entre los actores (empresas, entidades, poder público) se dio por medio de la formación del comité gestor del APL, que definió las metas y los indicadores finales, las formas de medición, los proyectos y las acciones, los cronogramas, los recursos e inversiones de cada uno de los socios.

**10. Elementos del paisaje geográfico:** Entre los elementos intrínsecos de la región que constituyen un ambiente propicio al grupo de calzados, se puede citar la vocación regional, que ofrece una mano de obra especializada y un conocimiento tácito, que imprime la región. La proximidad de regiones productoras de ganado facilita la obtención de la materia prima principal, el cuero. Además, la belleza de la región, compuesta de bellas playas y paisaje campestre, favorece la calidad de vida de las personas y permite atraer profesionales calificados y compradores, que en épocas de vacaciones son estimulados a conocer la región. Esta característica también permite la realización de ferias y rodadas de negocios que aprovechan en baja temporada la infraestructura hotelera utilizada por los turistas en la alta

temporada.

Con el análisis del camino trazado por el Acuerdo Productivo, en busca de competitividad a través de la cooperación, se puede deducir que existen condiciones adecuadas para que el APL tenga crecimiento de forma sostenida e impacta significativamente en el desarrollo regional. Sin embargo, se observa la necesidad de reforzar y mejorar algunos elementos de competitividad.

## **6. Consideraciones Finales**

Con base en los análisis desarrollados en el artículo, se nota que el camino trazado por el APL de Calzados de São João Batista, se centró principalmente en tres elementos de la competitividad: productividad, innovación y estrategias comerciales.

A pesar de las limitaciones y dificultades encontradas, estos elementos fueron determinantes en el desarrollo del APL; visto que las ganancias de competitividad fueron significativas para el desarrollo económico y social de la región, con base en la generación de empleos y la distribución de renta.

Aunque todos los elementos analizados en el capítulo 5, sean de fundamental importancia para la conquista y sustentación de la competitividad, se resalta la importancia del papel desempeñado por los dirigentes del acuerdo. Se entiende que la dirigencia, siendo responsable de convergir los objetivos y promover un consenso de los intereses por medio de articulaciones estratégicas, debe recibir una atención mayor por parte de todos los agentes que interaccionan con el APL. De esta forma, se concluye que cuanto mayor sea la capacidad de la dirigencia para convergir los elementos de la competitividad mayores serán las posibilidades de desarrollo sostenible del sistema.

## **Referencias:**

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis 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, 1999.

COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, P. **Empresários e empregos** (nos novos

territórios produtivos, o caso da terceira Itália), DP&A editora, RJ, 1999.

CORREIA, Paulo C. **A indústria de calçados no Vale do Rio Tijucas (SC): uma abordagem à luz do debate sobre aglomerações produtivas especializadas**. 174 f. Mestrado (Dissertação) – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Economia.. Florianópolis, 2002.

CUNHA, Idaulo J. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade**. 388 f. Tese (Doutorado) - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2006.

FUINI, Lucas L. A nova dimensão dos territórios: competitividade e arranjos produtivos locais (APL). **Revista Estudos Geográficos**, n. 4, v.1, 2006, p.53-56. Disponível em: <<http://www.rc.unesp.br/igce/grad/geografia/revista.htm>>. Acesso em: 24/nov/2008.

GESSER, Mário C. **Análise e projeto de desenvolvimento para o APL de calçados de São João Batista – SC**. 98f. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) – CEPAL. Curso de Gestão de Projetos de Desenvolvimento em Arranjos Produtivos Locais. Brasília, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Demografia nas Empresas**: 2005. Revista Estudos & Pesquisas, informação econômica. N.6. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

LASTRES, Helena M. M; CASSIOLATO, José E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: RedeSist, 2003. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/textos/Glossario.pdf>>. Acesso em 09/jun/2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. **Levantamento Institucional de APLs**, 2008. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio>>. Acesso em: 26/jan/2009.

MINUZZI, Josiane. **Habilidades e conhecimentos do empreendedor catarinense que influenciam no sucesso dos negócios nas primeiras fases do ciclo de vida organizacional**. 130f. Mestrado (Dissertação) – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2007.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. The economic performance of regions. **Regional Studies**, v. 37, n. 6&7, p. 549-587, 2003.

Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável - SC (SDS-SC). **APL de Calçados da Região do Vale de Tijucas-SC, 2005**. Disponível em: <[http://www.sds.sc.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=81&lang=-](http://www.sds.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=81&lang=-)>. Acesso em: 24/fev/2009.

Serviço Brasileiro de apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Sistema de Gestão Orientada para Resultados – SIGEOR**, 2006. Disponível em: <<http://www.sigeor.sebrae.com.br>>. Acesso em: 23/fev/2009.

VARGAS, Marco A. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação**: um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil. 225 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia. Rio de Janeiro, 2002.

---

**Agradecimentos**: los autores agradecen la contribución del Sr. Mário Gesser, responsable por el APL de Calçados en el SEBRAE, por las importantes informaciones compartidas para la elaboración de este estudio.