

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 617

# Sistemas Industriais Localizados: O Vale do Paranhana — Complexo Calçadista do Rio Grande do Sul

Cláudia Andreoli Galvão

Brasília, janeiro de 1999



TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 617

# Sistemas Industriais Localizados: O Vale do Paranhana — Complexo Calçadista do Rio Grande do Sul

*Cláudia Andreoli Galvão\**

Brasília, janeiro de 1999

---

\* *Professora-adjunta do Departamento de Geografia da UnB.*

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Ministro: *Paulo Paiva*

Secretário Executivo: *Martus Tavares*



**Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**

**Presidente**

*Fernando Rezende*

**DIRETORIA**

*Claudio Monteiro Considera*

*Gustavo Maia Gomes*

*Hubimaier Cantuária Santiago*

*Luís Fernando Tironi*

*Mariano de Matos Macedo*

*Murilo Lôbo*

O IPEA é uma fundação pública, vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, cujas finalidades são: auxiliar o ministro na elaboração e no acompanhamento da política econômica e promover atividades de pesquisa econômica aplicada nas áreas fiscal, financeira, externa e de desenvolvimento setorial.

**TEXTO PARA DISCUSSÃO** tem o objetivo de divulgar resultados de estudos desenvolvidos direta ou indiretamente pelo IPEA, bem como trabalhos considerados de relevância para disseminação pelo Instituto, para informar profissionais especializados e colher sugestões.

Tiragem: 100 exemplares

**COORDENAÇÃO DO EDITORIAL**

**Brasília — DF:**

SBS Q. 1, Bl. J, Ed. BNDES, 10<sup>o</sup> andar

CEP 70076-900

Fone: (061) 315 5374 — Fax: (061) 315 5314

E-mail: editbsb@IPEA.gov.br

**SERVIÇO EDITORIAL**

**Rio de Janeiro — RJ:**

Av. Presidente Antonio Carlos, 51, 14<sup>o</sup> andar

CEP 20020-010

Fone: (021) 212 1140 — Fax: (021) 220 5533

E-mail: editrj@IPEA.gov.br

---

## SUMÁRIO

---

SINOPSE

1	INTRODUÇÃO	<b>5</b>
2	CARACTERÍSTICAS DOS DISTRITOS INDUSTRIAIS	<b>7</b>
3	A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL	<b>10</b>
4	A INDÚSTRIA CALÇADISTA NO RIO GRANDE DO SUL	<b>15</b>
5	O VALE DO PARANHANA	<b>18</b>
6	CONCLUSÕES	<b>38</b>
	ANEXO	<b>43</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	<b>65</b>

---

---

## SINOPSE

---

Este estudo analisa a aglomeração de empresas de pequeno porte em um distrito industrial, tendo em vista a eficiência que produtores individuais adquirem ao somar seus esforços e trabalhar comunitariamente, para aumentar seu poder de barganha na construção de um sistema integrado e construtivo de suporte mútuo e de uso participativo dos recursos. Assim, é possível conquistar as economias de escala obtidas pelas empresas de grande porte, e contornar as deficiências que estas encontram como agentes individuais no mercado (decorrentes da atomização de sua demanda e da dispersão de sua oferta). O estudo expõe a discussão teórica sobre o conceito, as principais características e as implicações dos distritos industriais. Algumas das mais relevantes experiências internacionais são analisadas, a exemplo do clássico caso da Terceira Itália. O estudo de caso foi elaborado no complexo calçadista do Vale do Paranhana, no Rio Grande do Sul, no qual semelhanças e diferenças com o caso italiano foram investigadas.







## 1 INTRODUÇÃO

Este texto apresenta uma síntese da discussão teórica sobre o conceito e as implicações dos distritos industriais. Em seguida, relata, de forma sintética, algumas experiências internacionais e nacionais. Descreve a metodologia de análise do estudo de caso, elabora uma breve caracterização socioeconômica do Vale do Paranhana, e, por fim, analisa os resultados de uma pesquisa de campo elaborada em 58 empresas calçadistas dessa região.

Muitos estudos têm alertado para o fato de que indústrias isoladas de pequeno porte sofrem mais profundamente os efeitos da acirrada concorrência que ocorre no sistema capitalista, o que as leva comumente a uma taxa de sobrevivência muito baixa. Segundo Tânia Nogueira Alves, em artigo publicado no *Suplemento da Gazeta Mercantil* de 8/2/95, do total de novas empresas abertas a cada ano no Brasil, 80% “morrem” antes de completar doze meses. Perto de 20% das restantes encerram suas atividades antes de completar cinco anos de vida, e somente 5% a 6% sobrevivem no longo prazo. Ressalva deve ser feita para o caso dos Estados Unidos, onde, no longo prazo, sobrevivem somente 7% das novas empresas. Para os países europeus, a taxa de sobrevivência, no longo prazo, é bem superior à dos EUA.

Quando as empresas de menor porte atuam dentro de um distrito industrial ou simplesmente de forma comunitária, passam a agir de forma semelhante às empresas de grande porte e acumulam potencialidades em áreas como tecnologia, *marketing*, transporte, exportações, treinamento e outras. As empresas de menor porte, quando trabalham isoladamente, não têm recursos físicos e financeiros para agir como uma empresa de grande porte.

Como foi tão propriamente enfatizado por Sengenberger e Pyke [BNDES, 1993, p.22], o problema da pequena empresa não é o fato de ser pequena, mas o fato de estar isolada. Assim, quando essas empresas se reúnem em determinado território, todas se beneficiam, e aumentam sua capacidade de responder às crises econômicas e suas oportunidades individuais.

A existência de ganhos com os distritos industriais já é conhecida desde os escritos de Alfred Marshall sobre os distritos industriais na Inglaterra. Essas idéias estão expostas no livro *Princípios de Economia*, cuja primeira edição data de 1890, no qual o autor enfatiza que existem ganhos na concentração de pequenas empresas de natureza similar em uma localidade particular — que foram chamadas de *economias externas*. Marshall enfatizou que tais externalidades são particularmente importantes para as empresas de pequeno porte, ao relatar a importância de uma *atmosfera industrial*, criada primeiramente nos distritos industriais do século XIX na Inglaterra, em especial os de Sheffield (cutelaria) e Lancashire (manufaturas têxteis). Marshall define como

---

característica distintiva de um distrito industrial o sistema empresarial local integrado e as interdependências sociais e institucionais [Amin, 1994, p.58].

Amin (*op.cit.*) compara um distrito industrial a um cérebro coletivo, no qual o produto de anos de experiência e *know-how* pulsa pelos canais do sistema econômico local (empresas, instituições, residências, etc.), ao criar e disseminar novos casos de inovação e conhecimento. Amin destaca que essa capacitação permanece no *ar* e no *sangue* dos habitantes do distrito industrial, e são transmitidos através das gerações e pelo mútuo contato das pessoas.

Os distritos industriais são considerados uma nova forma de organização industrial (em um amplo processo de reestruturação industrial) que se opõe à industrialização que buscava a ampliação tanto das empresas quanto das unidades produtivas, em um processo contínuo de concentração industrial. O modo de produção dos distritos industriais é descentralizado e se caracteriza por unidades produtivas de pequeno porte e por um processo de ampla reorganização da produção e de diferenciação de mercados.

Os sistemas industriais localizados (SIL) caracterizam-se por empresas concentradas geograficamente em torno de um ou mais setores industriais. Nesses sistemas existe forte interação entre as empresas e destas com o meio sociocultural local, por meio de relações mercantis e informais que geram externalidades positivas para o conjunto de empresas.

Nadvi (1994, p. 191) caracteriza um distrito industrial como uma aglomeração de empresas pequenas e médias de um setor industrial específico as quais são geralmente especializadas em uma fase do processo produtivo. Inter-relacionadas entre si em um acordo de produção subcontratual, e localizadas próximas umas às outras em um espaço geográfico bem definido, tais empresas mantêm-se juntas devido à existência de categorias sociais e valores comuns.

A organização industrial dos distritos industriais parece ser resistente às crises econômicas, e seu potencial de crescimento próprio e socialmente enraizado facilita inovações. Nesse sentido, as empresas de pequeno porte não são mais consideradas como categorias marginalizadas, mas sim como importante componentes do padrão regional de desenvolvimento industrial e tecnológico.

A experiência recente dos distritos industriais europeus levou os debates sobre industrialização a contemplar essa discussão; inclusive, países em desenvolvimento têm patrocinado estudos sobre o potencial dos distritos industriais.

---

## 2 CARACTERÍSTICAS DOS DISTRITOS INDUSTRIAIS

As características principais de um distrito industrial, segundo o Simpósio da UNCTAD/GATT Papel dos Distritos Industriais na Aplicação, Adaptação e Difusão de Tecnologias são: (i) especialização em um determinado ramo da indústria, o qual inclui todos os setores industriais a jusante e a montante; (ii) divisão do trabalho entre as empresas em todas as fases do processo produtivo; (iii) cooperação entre as empresas; (iv) presença de capacidade empresarial e de uma força de trabalho especializada nas atividades produtivas pertinentes a um determinado distrito industrial; (v) grau de inserção das atividades econômicas no meio social, cultural e territorial, o que possibilita a existência de um sistema de valores de confiança e de atitudes de cooperação que são partilhadas pela comunidade dos distritos industriais; e (vi) densidade institucional baseada na presença de uma rede de informações e de produção entre as empresas, representada por organizações de trabalhadores ou sindicatos; associações e grupos comunitários de interesses específicos; autoridades regionais ou locais; e instituições de apoio especializado ou de serviços [Späth, 1994, p. 289]. Essa rede de instituições tem, em geral, caráter pró-ativo e, o que é mais importante, permite que exista confiança na representação coletiva, além de ser altamente integrada por meio da troca de informações, de cooperação e contato permanentes [Amin, 1994, p. 66].

Conforme foi salientado no relato de Späth sobre o simpósio referido, é exatamente a presença desse ambiente sociocultural, institucional e econômico que forma a base para a existência de externalidades econômicas, economias de escala, eficiência, economias de aglomeração, capacidade inovativa, criatividade industrial descentralizada, potencial para o desenvolvimento endógeno no nível regional e local, e especialização flexível [Späth, 1994, p. 290]. As inter-relações das empresas em uma rede de produção estão embasadas nas relações sociais e culturais tais como parentesco, religião, etnia, educação e condições históricas, políticas ou sindicais, que formam a base da comunidade local.

A existência de uma convivência diária entre os diferentes agentes econômicos (empresários, trabalhadores, fornecedores, etc.) dentro de um distrito industrial constitui-se em fonte contínua de construção de capacitação tecnológica, e essa interação permanente torna-se elemento indutor de inovações tecnológicas nas mais diversas fases do processo produtivo. A concentração geográfica das empresas é elemento facilitador desse processo de disseminação do conhecimento, no qual o empresário acompanha pessoalmente os novos processos produtivos e vê novas máquinas em operação, ou seja, o distrito constitui-se em um verdadeiro laboratório prático, no estilo de uma grande incubadeira empresarial ou um departamento multidisciplinar de desenvolvimento tecnológico. Em um distrito industrial ocorre sobremaneira o efeito *demonstração*, por meio da cópia ou imitação do produto ou por meio da transmissão de *know-how* e difusão de tecnologia. A convivência quase diária

---

faz com que os empresários sintam maior necessidade de acompanhar o crescimento das demais empresas do distrito, e isso causa uma absorção mais rápida das inovações tecnológicas. Além disso, as inovações que forem assumidas serão de menor risco, uma vez que já foram experimentadas por outras empresas do distrito.

A reorganização industrial ocorrida nos distritos industriais tem relevância particularmente especial, pois sociabiliza o conhecimento tecnológico, e isso de certa forma vai contra a tendência que a concentração industrial trazia: elitização cada vez maior do conhecimento tecnológico. Um elemento que diferencia os distritos industriais da organização produtiva da moderna indústria é o fato de tanto empresários quanto trabalhadores participarem do processo tecnológico, em dinâmica de aprendizado não formal, decorrente do próprio processo do trabalho, no qual todos agem de forma integrada: “na moderna indústria poucos pensam e muitos executam” [Bellandi, 1994, p.74].

O conhecimento prático pode ser considerado elemento fundamental em um distrito industrial. A transmissão do conhecimento por meio de cursos, livros e manuais costuma ser bem mais problemática do que a advinda do conhecimento prático, que pode ser combinado com toda sorte de habilidades, educação técnica e experiências anteriores que os produtores tenham, e essa combinação pode gerar novas idéias e novas formas de encarar velhos problemas. Além disso, a coexistência e a interação de diferentes modos de se resolver determinado problema são fatores aliados no processo de inovação e em sua disseminação [Becattini, 1994, p.75].

A organização industrial pode ser mais importante do que qualquer incentivo financeiro ou fiscal. Com a formação de comunidades, as pequenas unidades produtivas podem contornar as deficiências que encontram como agentes individuais no mercado. Juntas, as pequenas empresas podem obter economias de escala que normalmente só as grandes empresas possuem.

Se isolado, o apoio governamental fornecido pelo setor público às empresas de pequeno porte pode ter apenas alcance relativo, enquanto todo tipo de apoio oferecido coletivamente aumenta substancialmente a competitividade de todas as empresas de pequeno porte, fato largamente comprovado pelas experiências dos distritos industriais, especialmente os da Terceira Itália, Alemanha, França, Japão e Estados Unidos. Se as pequenas empresas “se encontram em posição desvantajosa para competir individualmente, elas enfrentam inúmeras dificuldades na obtenção de recursos e no poder de barganhar e influenciar para a obtenção de privilégios pelos poderes públicos, habilidades comuns às empresas de grande porte” [Pyke e Sengenberger, citado em BNDES, 1993, p.22].

As pequenas empresas, ao se organizarem em volta de um distrito industrial ou simplesmente de forma comunitária, poderão superar as dificuldades decorrentes da atomização de sua demanda e da dispersão de sua oferta. Isso pode ser feito por meio da formação de associações ou consórcios de compra de equipamentos ou

---

matéria-prima, ou de venda ou obtenção de qualquer tipo de serviço como apoio tecnológico e o apoio em questões mercadológicas e de vendas. Pode-se também otimizar o uso racional de recursos escassos como facilidades de energia ou de transportes e a utilização de ferramentas de trabalho. Eventualmente, algumas das instalações poderão ser comunitárias, como aquelas destinadas a refeitórios, a pesquisa e desenvolvimento, recursos da informática e treinamento de pessoal. Esses ganhos têm sido expressados pelo termo *eficiência coletiva*, definido por Shmitz (1995, p. 530) como a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e de ação conjunta. Por ser uma organização produtiva inserida em um determinado meio sociocultural, existe troca de informações formal e informalmente em relação às tendências mercadológicas, preços, desenvolvimento tecnológico, inovações de produto e de processo, clientes, fornecedores, trabalhadores, e instituições privadas e públicas. A aglomeração espacial das pequenas empresas pode efetivamente reproduzir as economias de escala obtidas pelas empresas de grande porte. Certamente, a difusão de novas tecnologias e sua própria produção poderão ter um impulso muito grande e fundamental ao desenvolvimento das pequenas empresas. Trabalhar de forma comunitária será a forma de somar esforços, aumentar o poder de barganha, "construindo um sistema comunitário integrado e construtivo de suporte mútuo e de uso participativo dos recursos, em um esforço integrado de coordenação de ações" [Loveman e Sengenberger, 1994, p.59].

Na história recente do desenvolvimento econômico, as empresas de menor tamanho relativo eram vistas como uma estrutura econômica que iria aos poucos desaparecer. Assim, as economias modernas direcionavam todos seus incentivos econômicos para desenvolver estruturas produtivas de maiores dimensões, o que provocou, ainda que não intencionalmente, discriminação contra as empresas de menor tamanho relativo. No entanto, apesar dessa discriminação, as empresas de menor porte não apenas resistiram, mas, em muitos casos, provaram ser extremamente eficientes, inovativas e dinâmicas.

O que se torna muito importante é reconhecer que um distrito industrial não é uma simples aglomeração de empresas, mas um fenômeno econômico, social e cultural que torna possível a existência de economias de escala e externas, com eficiência econômica, inovação, criatividade, industrialização descentralizada e um enorme potencial para o desenvolvimento local e regional. Uma outra característica dos distritos industriais é a especialização flexível — produção baseada em tecnologia crescentemente produtiva e amplamente aplicável, em uma força de trabalho polivalente e com produção de produtos diferenciados, de forma a atender a demandas e mercados em processo de contínua mudança [Späth, 1994, p.290].

A existência de comunidades integradas com um sistema de valores comum facilita a confiança e as atitudes cooperativas, o que torna possível a colaboração, a troca de informações, e reduz as potenciais fontes de conflito. Esse ambiente econômico de confiança não significa que os agentes econômicos não atuem em seu próprio

---

interesse, pois deve ser entendido como uma nova forma de compreensão do interesse próprio, ou seja, a percepção de que o interesse coletivo é também o interesse individual, e que a sobrevivência individual depende da sobrevivência coletiva. Como bem salientaram Loveman e Sengenberger (1994, p. 57), quando as pessoas vivem próximas umas às outras por um longo período de tempo, o comportamento oportunista típico das relações de mercado ocasionais não ocorre tão comumente, pois o que pode acontecer em um distrito industrial é que o controle social sobre os comportamentos econômicos *anti-sociais* (grifo dos autores) é muito mais efetivo. É exatamente essa característica, tão distante das concepções atuais de racionalidade econômica, que leva à suposição de que os distritos industriais são um fenômeno histórico único, uma nova forma de organização industrial e um processo de reestruturação industrial que questiona a tendência anterior de industrialização baseada na centralização contínua e no crescimento da escala das empresas e das unidades produtivas.

Torna-se de fundamental importância distinguir o distrito industrial e o conceito de promoção de pequenas empresas industriais — os distritos industriais promovidos pelo Estado —, que se caracterizam por uma aglomeração de empresas industriais diversas em determinada localização, muitas vezes providos de infra-estrutura material, tais como lotes para instalação fabril, suprimento de água ou outros serviços providos pelo Estado. Um distrito industrial, na concepção que aqui se quer considerar (inserido na dinâmica de um ambiente histórico, social e cultural), não pode ser promovido pelo Estado ou por instituições governamentais. No entanto, uma vez que um distrito esteja em funcionamento, a ajuda daqueles torna-se fundamental, pois auxílios como parques tecnológicos ou incubadoras de negócios, promoção de feiras e outros podem tornar-se um impulso essencial. Assim, as instituições públicas ou privadas que queiram promover a industrialização devem fazê-lo nas regiões onde um *cluster* já esteja em franco desenvolvimento.

### 3 A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

O aumento de eficiência produtiva nos sistemas industriais localizados tem sido largamente provado pelas experiências de alguns sistemas industriais específicos. Os mais frequentemente citados são os da Terceira Itália; os do Estado de Baden-Württemberg na Alemanha; o Cholet, o Vale do Rio Arve, Oyonnax e Thiers na França; os dos Estados Unidos; e os do Japão. Neste capítulo serão tecidas algumas considerações sobre parte dessas experiências.

**3.1 A Terceira Itália** A Itália é um país que se apóia bastante em iniciativas individuais em seu crescimento. A existência de uma estrutura urbana que se caracteriza pela predominância de pequenas e médias cidades, aliada a uma cultura de alta qualificação em artes e artesanato e a uma população acostumada

---

ao trabalho duro e diversificado, certamente são elementos facilitadores desses processos. A Itália alcançou melhor posição entre as economias desenvolvidas após as décadas de 70 e 80, quando atingiu o quarto PIB europeu e passou a Inglaterra e a França. Essa alta taxa de crescimento não foi acompanhada de uma mudança das empresas de menores para maiores escalas produtivas. Ao contrário, a participação das empresas pequenas nesse período cresceu de 31% para 34%, entre 1972 e 1980. Além disso, o investimento cresceu mais rapidamente nas pequenas empresas [Best, 1990, p.204].

A chamada Terceira Itália — regiões onde se localizam Milão, Turim, Bolonha, Florença, Ancona, Veneza, Modena e Gênova — se caracteriza pela existência de grupos de pequenas empresas, cuja estratégia é a inovação contínua e a utilização de métodos de produção flexíveis.

Emília-Romana é a região da Terceira Itália que apresentou a mais rápida taxa de crescimento, e tem a maior renda *per capita* da Itália. Em Modena, centro industrial da Emília-Romana, a renda *per capita* passou do décimo-sétimo lugar, em 1970, para o segundo lugar, em 1979 —, crescimento simultâneo ao crescimento das empresas de menor porte. As indústrias mais conhecidas dessa região são: carros de corrida, cerâmicas, têxteis e vestuário [Best, 1990, p.204]. Na Emília-Romana, 90% da indústria manufatureira são de empresas de até 99 empregados, que absorvem 58% da força de trabalho da região [Amato, 1990, p.804]. O desemprego em Modena, em 1987, era de 5,5%, enquanto o índice para toda a Itália era de 12% [Amato, 1990, p.804]. Em Bolonha, o chamado *Vale das Embalagens* exporta 80% da sua produção para mais de cinquenta países. Em Modena e Reggio Emília, mais de duzentas minúsculas fábricas de cerâmica respondem por 80% da produção italiana e por 27% da produção mundial de ladrilhos [Frazão, O Globo, 18/08/94].

Essas empresas se organizaram em distritos industriais, nos quais a auto-ajuda é a regra e não a exceção, e os membros da família ou seus empregados de confiança são estimulados a abrir seus próprios negócios, de forma a criar um sistema integrado e complementar de produção. Essas empresas trabalham de uma forma tão integrada que um empregado pode começar sua própria empresa após aprender um determinado trabalho, com anuência e ajuda da empresa onde trabalha. No futuro, se ele desejar, ele pode fechar o seu negócio e voltar a trabalhar com seu antigo patrão.

Um aspecto de extrema importância é o suporte dado pela Confederação Nacional de Artesanato (CNA) às pequenas empresas. A CNA é uma espécie de associação comercial e governamental que auxilia as pequenas empresas por meio de serviços contábeis, financeiros, de instalação de empresas e de criação de centros de apoio aos negócios. A relação entre a CNA e as empresas não é hierárquica, pois as informações fluem da CNA para os membros e vice-versa.

Com o propósito de tratar da questão do emprego, a prefeitura de Modena adquiriu ou expropriou terras em volta da cidade, e lá estabeleceu o primeiro distrito in-

dustrial. As terras foram divididas em lotes e vendidas aos artesãos. Outra forma de apoio que a prefeitura de Modena ofereceu foi vender edificações básicas a preços menores do que os de mercado, para os artesãos.

Além dessas iniciativas, criaram-se consórcios — associações de empresas sem fins lucrativos, com o propósito de oferecer apoio financeiro (com condições especiais de juros e garantias) e apoio nas questões relativas ao mercado.

Em 1980, foi fundado o Centro de Informações Têxteis de Emília-Romana (CITER), com o objetivo de dar informações às pequenas e médias empresas sobre:

- moda (pesquisas de tendências da moda em temáticas, material, cor, estilo, forma, corte e costura);
- mercado (pesquisas sobre o desenvolvimento dos competidores no mundo);
- tecnologia (como o uso coletivo da microeletrônica para experimentação de estilos, combinação de cores, desenhos, materiais ou tecidos, e outros).

O que se pode concluir a partir da apresentação do caso da Terceira Itália é que se provou que é possível se desenvolver de uma forma distinta, baseada em pequenas empresas competitivas internacionalmente.

**3.2 França** Na região do Cholet, ocorreu um tipo de industrialização muito semelhante ao da Itália, ou seja, uma estrutura de cidades pequenas e médias próximas à área agrícola. Assim, agricultores se tornaram operários da indústria calçadista sem que isso os levasse ao abandono do campo. Houve então uma proliferação de pequenas empresas pelos vilarejos do Cholet, região estruturada na base da tradição religiosa e da solidariedade familiar [Miguet, 1985, citado em Courlet, 1993, p.12]. As empresas buscam apoio junto às famílias, na vizinhança e na paróquia local, e tal apoio não se restringe aos aspectos operativos da empresa como os planos financeiros e profissionais, mas abrangem também aspectos morais e culturais.

### **3.3 O Vale do Baden-Württemberg na Alemanha**

A Região do Baden-Württemberg, localizada ao sul da Alemanha, tem-se destacado pelo intenso processo de desenvolvimento dos últimos anos. Esse distrito industrial caracteriza-se pela grande concentração de empresas de menor escala localizadas em espaços nitidamente delimitados nos setores têxtil, relojoeiro e de construção de máquinas. Após a Segunda Guerra Mundial, as autoridades regionais implantaram algumas modificações no setor industrial tradicional local e integraram as pequenas e médias empresas às grandes empresas, em uma rede de produção na qual a autonomia de cada empresa era quase total. Esse processo que ocorreu no Vale do Baden-Württemberg foi de uma industrialização dispersa, com empresas de pequeno e de médio porte localizadas em toda a região [Courlet, 1993, p.12]. O empresário não age como a figura típica capitalista, mas como uma figura patriarcal que se sente

---



responsável pelos empregados de sua empresa, em relações de obrigações recíprocas que se fundamentam na cultura local [Colletis, 1990, *in* Courlet, 1993, p.15].

Segundo Amato (1990, p.804), em 1987, mais da metade do emprego industrial dessa região provinha de empresas de até quinhentos empregados. Essas empresas, com uso da microeletrônica, passaram a produzir *bens personalizados* (sob encomenda), e, assim, conseguiram manter a competitividade no setor de máquinas-ferramentas, quando, na maioria dos setores, a Alemanha estava perdendo competitividade internacional.

O sucesso obtido pelo Vale do Baden-Württemberg, segundo Amato (1990, p.804), deve-se: (i) à existência de especialização flexível, mão-de-obra versátil e máquinas de finalidade múltipla; (ii) aos sistemas de subcontratação, que tornam possível a troca permanente de conhecimentos; (iii) à coordenação das especializações das empresas, com provisão de infra-estrutura; (iv) à cooperação mútua no desenvolvimento de novos produtos e processos; e (v) ao apoio decisivo dos governos regionais e locais, materializado principalmente nas áreas de educação, treinamento e crédito.

### 3.4 O Japão

No Japão, segundo dados de 1990 citados por Amato (1990), de 714 mil empreendimentos industriais, cerca de 99% são pequenas empresas, e cerca de 66% são fornecedores de grandes empresas. O sistema de produção conhecido por *keiretsu* têm contribuído grandemente para o intenso processo de desenvolvimento que se observa nesse país, nos últimos anos. O *keiretsu* funciona como uma rede empresarial, na qual se destaca forte participação de uma empresa na propriedade de outra(s) (participação acionária cruzada). Nesse tipo de rede, até os cargos de comando são cruzados (entre empresas), e há filiação conjunta em um mesmo banco, processos de consulta técnica ou gerencial recíprocas, e relações estáveis de fornecimento de insumos entre as empresas. Esse sistema de subcontratação apresenta a vantagem da garantia de compra por parte da *empresa-mãe* e da possibilidade de transferência tecnológica da empresa-mãe para as empresas subcontratadas, além de existir a possibilidade de suporte financeiro às empresas subcontratadas por parte da empresa-mãe. Por serem empresas de pequeno porte, as subcontratadas estão mais sujeitas às flutuações da economia, e as condições de negociação são geralmente aquelas impostas pelas grandes empresas, além de enfrentarem problemas internos como falta de capital, capacitação gerencial, pessoal qualificado, nível tecnológico e instalações adequadas.

A principal lição que se pode abstrair da experiência dos distritos industriais dos países desenvolvidos é de que são de grande relevância para aquelas instituições que pretendam incentivar a industrialização em áreas nas quais já existam uma densidade mínima e duração razoável de indústrias locais de pequena escala.

---

### 3. 5 Metodologia de Análise dos Distritos Industriais

Um método que têm sido utilizado na literatura é a comparação de uma determinada realidade com o modelo europeu de distrito industrial, em especial o italiano: tenta-se estabelecer similaridades e dessemelhanças com esse modelo. Schmitz (1994, p.55) enfatiza que essa forma de análise é estática e, portanto, não permite visualização dinâmica. Para tanto, seria necessário repetir a investigação periodicamente, e então comparar os distintos períodos entre si.

Schmitz (1993, p.25) coloca três pontos para pesquisa: (i) o *clustering* aumenta a capacidade de adaptação, mas pouco se sabe de como e porque essa capacidade aumenta dentro de um *cluster*; (ii) outro aspecto que deveria ser investigado é como o *cluster* auxilia as pequenas empresas a reduzirem a incerteza e diminuir o risco; e (iii) outro aspecto ainda interessante seria aprofundar o conhecimento de como as instituições locais influenciam as percepções de risco e as decisões de investimento.

Faz-se necessário, em face das dificuldades metodológicas do arcabouço teórico dos distritos industriais, que sejam esclarecidos os conceitos e categorias a ele associadas, e, a seguir, deve-se estabelecer um conjunto de questões para a investigação empírica. Como o trabalho empírico normalmente confere importantes avanços ao arcabouço teórico, deve haver, após a primeira fase de trabalho de campo, uma reavaliação do instrumental teórico utilizado previamente.

Os componentes comumente mais citados pelos estudiosos dos distritos industriais são:

- concentração geográfica das empresas;
- concentração das empresas em um determinado setor produtivo;
- predominância de empresas pequenas e médias;
- desintegração vertical da produção;
- competição cooperativa;
- identidade sociocultural que facilita a existência de confiança mútua;
- presença de organizações ativas de auto-ajuda;
- efetivo apoio das instituições governamentais locais.

Nosso estudo objetiva investigar: (i) a forma de relacionamento das empresas dentro dos distritos industriais; (ii) a forma de inserção dessas empresas no meio sociocultural prevalecente nos distritos industriais; (iii) as características do aparato institucional público e privado que dão suporte ao distrito industrial; e (iv) o grau de eficiência coletiva e de capacidade inovativa obtidos pelo distrito.

---

#### 4 A INDÚSTRIA CALÇADISTA NO RIO GRANDE DO SUL

Um aspecto de grande relevância dos complexos calçadistas para políticas de geração de emprego e renda é o fato de ser um ramo industrial bastante intensivo em mão-de-obra, composto, segundo Ruas (1995, p. 61), por uma série de etapas bastante simples e independentes entre si, com quase nenhuma exigência de qualificação. Dessa forma, por suas características técnicas, sempre terá espaço para atividades altamente intensivas em mão-de-obra relativamente pouco especializada, ainda que passe por um processo de reestruturação no sentido da modernização tecnológica. Segundo Pittinini (1995, p.119), o tipo de manipulação do couro exigida para o fabrico de calçados dificilmente pode ser efetuada pela máquina. Segundo Costa (1995, p. 95), em média, 86,5% dos trabalhadores estão localizados no chão de fábrica e 13,5% são trabalhadores de atividades outras que não a produção. A atividade calçadista caracteriza-se pelo fato de muitas etapas poderem ser realizadas em distintos locais e serem compostas *a posteriori*, sem prejuízo do produto final, o que torna possível a subcontratação de serviços.

A utilização de máquinas para o corte do couro, principal matéria-prima para o fabrico de calçados, apresenta a vantagem da homogeneidade do corte e rapidez (reduz o tempo necessário para a execução da tarefa para um quinto do tempo utilizado para o corte manual). No entanto, o corte manual apresenta vantagens mais relevantes, como a melhor utilização do couro (especialmente se considerarmos a baixa qualidade do couro brasileiro), pois o trabalhador seleciona as melhores partes do couro conforme sua utilização: material de melhor aparência para as partes externas do calçado, e partes mais resistentes para onde o esforço do andar exige [Costa, 1995, p.83].

A costura consiste em um quase sem-número de operações (mais de oitenta) minuciosas e demoradas: “costurar forros, costurar cabedais; unir forros aos cabedais; abrir costuras ou alisar; costurar adornos e acessórios; colocar rebites e ilhoses; refilar forro (recortar o excesso de forro nos cortes); costurar a gáspea dos sapatos tipo mocassim à mão e à máquina (ponto seleiro)” [Costa, 1995, p.85]. Nessa fase do processo produtivo, por suas características de multiplicidade de tarefas, minuciosidade e demora, as empresas costumam recorrer à subcontratação de ateliês de costura ou a trabalhadores em domicílio.

A indústria calçadista gaúcha caminhou na contramão da história do país, pois quando este se abatia em anos de crise, aquela indústria crescia a largos passos. Entre 1970 e 1990, o Brasil aumentou sua participação nas exportações mundiais de calçados de 0,5% para 12,3% , e o país tornou-se o terceiro maior exportador de calçados do mundo (superado apenas por Itália e Coréia do Sul). O crescimento anual das exportações de calçados foi de 24,1% nesses vinte anos [Schmitz, 1995, p. 543]. Foi na

---

região do Vale do Sinos que a indústria calçadista mais prosperou nesse período, no país.

#### 4.1 O Vale do Sinos

O distrito industrial do Vale do Sinos tem sido considerado um *supercluster* por suas características tão marcantes, segundo palavras de Schmitz (1993, p. 12), em função da profundidade das relações entre empresas e da densidade dos fluxos de informação. Nessa região, concentravam-se mais de quatrocentas empresas produtoras de calçados. Além destas, há no vale um grande número de empresas que produzem insumos para o setor calçadista, comercializam os calçados ou prestam serviços de apoio: havia 1 821 dessas empresas em 1991 (Schmitz, 1993, p.9). Um dado interessante fornecido por Schmitz para o Vale do Sinos é que, para cada emprego nas empresas produtoras de calçados, corresponde um emprego nas empresas fornecedoras de máquinas, equipamentos e componentes (*op. cit.*, 1993, p. 11).

Schmitz enfatiza a relação que existe entre *clustering* e competitividade, e seu argumento fundamenta-se no fato de que no Rio Grande do Sul, onde o fenômeno de *clusters* é mais profundo, a competitividade dele decorrente levou o estado a participar em 80% das exportações de calçados brasileiras em 1991 [*op. cit.* 1993, p.12].

No Vale do Sinos, a difusão de informações e de idéias faz-se de forma bastante rápida, e segundo Klein, citado em Schmitz (1993, p.12), essa difusão não se restringe às relações de negócios, mas atinge as relações sociais em geral, a vida comunitária e o convívio do dia-a-dia. A FENAC, feira bianual do calçado, cria um espaço maior para a difusão das informações e idéias, pois, além de promover feiras de calçados, também exhibe equipamentos e máquinas para a indústria calçadista.

Existe no Vale do Sinos uma densidade institucional bastante alta (três centros de treinamento e assistência técnica, seis associações industriais especializadas e duas associações profissionais), e isso torna possível a cooperação e a auto-ajuda, as quais se materializam em eficiência coletiva.

Schmitz enfatiza que o Vale do Sinos, por apresentar uma aglomeração de empresas de pequeno porte produtoras de um determinado tipo de manufatura, em uma determinada área geográfica com grande densidade do fluxo de informações, um profundo relacionamento entre as empresas, alta densidade institucional, e com presença de empresas produtoras de bens e serviços a jusante e a montante da atividade principal, pode ser considerado um autêntico distrito industrial, comparável aos distritos industriais europeus. Por isso, esse autor denomina o Vale do Sinos de *supercluster* [*op. cit.* 1993, p.12], Contudo, também estão presentes no vale grandes empresas organizadas na forma autêntica de produção em massa do tipo fordista.

Outro aspecto sobre o Vale do Sinos que deve ser mencionado diz respeito ao papel dos agentes de exportação na conquista da competitividade. Estes foram de fundamental importância no desenvolvimento dos produtos, na conquista de merca-

---

dos, na busca de melhores padrões de qualidade e de novos modelos, e de serviços de entrega do produto.

A fantástica expansão das exportações ocorreu até meados da década de 80. A partir de então o setor começou a sofrer a concorrência de países com salários mais baixos, em especial da China. Segundo Schmitz (1995, p.545), o vale conseguiu reagir ao *choque chinês* (ou seja, a entrada da China no mercado mundial) ao passar a produzir calçados de melhor qualidade. Como resultado, a produção nacional sofreu intensa reorganização produtiva, que, no Vale do Sinos, direcionou-se no sentido de atender a pedidos menores, encurtar os prazos de entrega do produto, aprimorar os padrões de qualidade e oferecer novos tipos de modelo de calçados [Ruas, Piccinini e Seleme, 1992, citado em Schmitz, 1993, p.15].

Com o aumento da complexidade do Vale do Sinos, que se especializou na produção de calçados femininos para exportação, os salários, como não poderia deixar de ser, elevaram-se à medida que o vale aumentava e sofisticava o processo produtivo. Esse processo deu lugar a um deslocamento de muitas fábricas para regiões circunvizinhas, onde a mão-de-obra era relativamente mais barata.

Conforme salientou Costa (1995, p.111), no Vale do Alto Taquari, região de colonização alemã, a exemplo do Vale do Sinos, região agrícola minifundista, não existem outras fontes de postos de trabalho, e, como as necessidades básicas são supridas pela propriedade agrícola, essa população aceita trabalhar por salários bastante baixos. Além disso, como enfatiza a autora, o trabalho manual realizado na fábrica, por ser menos árduo, propicia um descanso das atividades agrícolas. Mais ainda, e talvez o que seja ainda mais determinante na aceitação de salários mais baixos, é o fato de o trabalho em fábrica proporcionar um convívio social extremamente importante em regiões agrícolas relativamente isoladas. Outro aspecto ressaltado pela autora como resultado de uma pesquisa de campo por ela efetuada no Vale do Alto Taquari, e que pode explicar a preferência dos empresários por essas regiões, é a existência de uma intensa estrutura familiar e comunitária, na qual a família e a comunidade exercem um controle sobre a presença e comportamento no trabalho, o que se reflete em sua produtividade.

## 5 O VALE DO PARANHANA

Em 1845, Tristão José Monteiro comprou o que havia sido a Feitoria do Linho Cãnhamo, extinta porque o trigo não se adaptara ao clima da região e, assim, não era necessário o fabrico de sacaria para o transporte do produto. Tristão Monteiro loteou a feitoria em *colônias* com 48 hectares cada. Vendeu inicialmente seis colônias para seis famílias vindas da Alemanha para se estabelecerem no vale, gente que provinha principalmente de Hunsruck, na divisa com a França. A fertilidade das terras era muito alta, o que se constituiu em um fator de atração muito forte. Assim, a notícia

---

espalhou-se rapidamente e outras famílias chegaram. Em 1855, o vale já abrigava cerca de quatrocentas famílias, e havia um pequeno comércio. Entre os alemães que se estabeleceram nessa região, alguns já tinham conhecimento sobre o fabrico de sapatos, chinelos e tamancos. Teve início então um pequeno negócio de produção de calçados sob encomenda. A forma de pagamento era *in natura*, por escambo. A produção de calçados era um negócio ainda muito pequeno e que, de certa forma, vivia à sombra da produção de arreios para cavalos. Na época, só se falava o alemão na região, e por isso o arreio da região se popularizou como arreio de serigote, que se origina de *sergut* que, na verdade, assim ficou conhecido porque os artesãos afiançavam que seus arreios eram os melhores, ou seja uma combinação de *ser* em português com *gut*, *bom*, em alemão. A cultura alemã na região é tão importante que há quinze ou vinte anos boa parte da população local não falava português. A guerra foi o elemento de pressão para a difusão do português nessa região, por meio do ensino escolar. Até cerca de 1920, a produção de arreios para cavalo só se fazia por encomenda em pequenas fabriquetas domésticas, apesar de haver curtumes na região.

Na década de 40, o principal produto da região era o piretro, matéria-prima para a produção de inseticidas. O produto era tão importante que, no brasão de Taquara, existe uma flor de piretro. Durante a guerra, os alemães afundaram as cargas de piretro que se dirigiam aos eua, e assim, esse país passou a importar o produto da Índia, o que provocou uma rápida extinção do cultivo do piretro na região. Toda a economia local voltou-se então para a fabricação de arreios e calçados.

Por volta das décadas de 20 e 30 foram construídas estradas ligando o Vale do Sinos a Porto Alegre, além das já existentes linhas de barcos para cargas mais volumosas. Taquara dependia do rio, que só era navegável quando sua vazão o permitia.

Em Igrejinha e Três Coroas, a tradição germânica foi mais preservada do que em Taquara, onde os casamentos entre alemães e açorianos eram bastante frequentes. No entanto, em Novo Hamburgo e em São Leopoldo (considerada uma metrópole açoriana), a miscigenação era bastante elevada, provavelmente pelo fato de Novo Hamburgo ficar bastante próxima. As suposições históricas que são feitas levam a crer que o alemão era mais conservador que o açoriano; enquanto aquele se preocupava com a estabilidade dos negócios e com sua segurança, este era mais aventureiro e se arrojava em novos empreendimentos. Se agregarmos a essa característica cultural o maior isolamento físico referido, teremos algumas razões históricas para o Vale do Sinos ter-se desenvolvido bem antes e com maior vigor que o Vale do Paranhana.

O Vale do Paranhana desenvolveu-se em concomitância com o Vale do Sinos, mas com ritmo bem mais lento. No entanto, a própria expansão e o sucesso do Vale do Sinos serviu de alavancagem para o processo de desenvolvimento do Vale do Paranhana. O relativo encarecimento da mão-de-obra do Vale do Sinos levou muitas

---

empresas a estabelecerem filiais nas vizinhas cidades de Três Coroas,<sup>1</sup> Igrejinha,<sup>2</sup> Taquara,<sup>3</sup> Parobé,<sup>4</sup> Rolante<sup>5</sup> e Riozinho —<sup>6</sup> o Vale do Paranhana.<sup>7</sup>

Atualmente, a principal atividade econômica da região é a indústria calçadista, que concentra 1 070 estabelecimentos de produção de calçados, segundo relatório do SENAI (1994, p.14) A taxa de crescimento do PIB no Vale do Paranhana e Encosta da Serra<sup>8</sup> foi de 7,8% a.a. para o período 1980/1993. Em igual período, o estado do Rio Grande do Sul apresentou taxa de crescimento do PIB de 6,34% a.a. [METROPLAN, 1995, p.29]. Até o início dos anos 70, a atividade que se destacava nessa região era a agropecuária, e a industrialização ainda era muito incipiente. A partir da década de 70, começa a se desenvolver o setor coureiro-calçadista, como decorrência da expansão desse setor no Vale do Sinos (Novo Hamburgo, Sapiranga e Campo Bom). Foi então instalado grande número de empresas integrantes do complexo coureiro-calçadista no Vale do Paranhana e Encosta da Serra. O setor industrial passa a ser o centro gerador de renda. Em 1993, a participação da indústria no PIB da região já chegava à expressiva cifra de 63,73%, enquanto, para todo o estado do RS, a participação da indústria era de 36,54% [METROPLAN, 1995, p.29]. Entretanto, o PIB *per capita* do Vale do Paranhana tem valores menores que o do RS: em 1993, foi de US\$ 4 006, enquanto o do estado foi, em igual período, de US\$ 4 233. Isso ocorreu porque a indústria de calçados, embora absorva muita mão-de-obra, caracteriza-se por uma agregação de valor relativamente baixo [METROPLAN, 1995, p.30].

---

<sup>1</sup> A localidade teve seu nome originário de um pinheiro com três troncos e copas, em forma de coroa, localizado no município. Emancipou-se de Taquara em 12/5/1959.

<sup>2</sup> Emancipou-se de Taquara em 1º de junho de 1964.

<sup>3</sup> Os taquarais que cercavam a região deram origem ao nome do município. Emancipou-se do município de Santa Cristina do Pinhal em 17 de abril de 1886. Passou à condição de cidade em 18 de dezembro de 1908.

<sup>4</sup> Emancipou-se de Taquara em 1º de maio de 1982.

<sup>5</sup> Emancipou-se de Santo Antônio da Patrulha em 28 de fevereiro de 1956.

<sup>6</sup> Imigrantes de diversas nacionalidades (húngaros, poloneses, prussianos e suecos) colonizaram a localidade a partir de 1875. A eles somaram-se alemães e italianos. Emancipou-se de Rolante em 1988.

<sup>7</sup> O relato histórico baseou-se na entrevista feita com o sr. Adelmo Trott, reconhecido como historiador do Vale do Paranhana, embora não sejam menos importantes seus conhecimentos sobre o Vale do Sinos.

<sup>8</sup> Essa região foi incluída por fazer parte de uma divisão regional para a qual foi levantado um conjunto de dados pela METROPLAN(1995).

---

TABELA 1  
Número de Estabelecimentos e de Empregados na  
Indústria de Calçados do Vale do Paranhana — RS —1991

Municípios	Estabelecimentos	% em Relação ao Total do Vale	Número de Empregados	% em Relação ao Total do Vale
Igrejinha	346	32,3	5 643	22,8
Parobé	167	15,6	9 205	37,2
Riozinho	7	0,7	367	1,5
Rolante	53	5,0	2 800	11,3
Taquara	157	14,7	2.405	9,7
Três Coroas	340	31,8	4 343	17,5
<b>Total</b>	<b>1 070</b>	<b>100,0</b>	<b>24 763</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SENAI, 1994, a partir de dados da FEE — Anuário Estatístico do Rio Grande do Sul.

O comércio tem-se desenvolvido nos últimos anos como atividade derivada da indústria de calçados, principalmente por meio dos *varejões* que se localizam às margens da rodovia que liga o Vale do Paranhana à Região das Hortênsias (Nova Petrópolis, Gramado, Canela e Santa Maria do Herval), onde há intenso turismo. Ainda é bastante relevante a atividade agrícola nos minifúndios da região, e o turismo também é uma atividade de algum destaque. O ramo metal-mecânico torna-se importante por ser uma indústria de apoio ao setor calçadista.

Das empresas do setor de papel e papelão, três produzem palmilhas, três produzem embalagens para calçados e uma produz papel miolo para o fabrico de papelão. A vinculação das empresas desse ramo com as empresas calçadistas é bastante grande, pois sua produção destina-se basicamente à própria região.

TABELA 2  
Número de Estabelecimentos e de Empregados na  
Indústria Metal-Mecânica do Vale do Paranhana — RS —1991

Municípios	Estabelecimentos	% em Relação ao Total do Vale	Número de Empregados	% em Relação ao Total do Vale
Igrejinha	17	21,5	19	3,5
Parobé	18	22,8	212	38,5
Riozinho	2	2,5	131	23,8
Rolante	10	12,7	17	3,1
Taquara	22	27,8	133	24,1
Três Coroas	10	12,7	39	7,1
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>-</b>	<b>551</b>	<b>-</b>

Fonte: SENAI, 1994, a partir de dados da FEE — Anuário Estatístico do RS.



TABELA 3  
Número de Estabelecimentos e de Empregados na  
Indústria de Papel e Papelão do Vale do Paranhana — RS —1991

Municípios	Estabelecimentos	% em Relação ao Total do Vale	Número de Empregados	% em Relação ao Total do Vale
Igrejinha	4	44,4	79	31,5
Parobé	1	11,1	134	53,4
Riozinho	—	—	—	—
Rolante	1	11,1	4	1,6
Taquara	1	11,1	4	1,6
Três Coroas	2	22,2	30	12,0
<b>Total</b>	<b>9</b>		<b>251</b>	

Fonte: SENAI, 1994, a partir de dados da FEE — Anuário Estatístico do RS.

A indústria de couros e peles está bastante vinculada à produção de calçados. Seus principais produtos são os solados e couros para calçados, mas também são produzidos cintos e couros para estofados, e bolas e luvas.

TABELA 4  
Número de Estabelecimentos e de Empregados na  
Indústria de Couros e Peles do Vale do Paranhana — RS —1991

Municípios	Estabelecimentos	% em Relação ao Total do Vale	Número de Empregados
Igrejinha	3	23,1	Nd.
Parobé	3	23,1	Nd.
Riozinho	-	-	-
Rolante	1	7,7	Nd.
Taquara	3	23,1	17
Três Coroas	3	23,1	61
<b>Total</b>	<b>13</b>		

Fonte: SENAI, 1994, a partir de dados da FEE — Anuário Estatístico do Rio Grande do Sul.

A produção do Vale do Paranhana e da Região das Hortênsias destina-se prioritariamente ao mercado interno, de acordo com pesquisa elaborada pelo SENAI—RS (1994, p. 22): em 57 empresas das duas regiões, mais de 70% da produção destina-se ao mercado interno.

A disponibilidade de mão-de-obra motivou a instalação de grande número de empresas no Vale do Paranhana. A região contava com uma população de 76 394 habitantes em 1980. Essa população alcança 127 270 habitantes em 1992. A população da região aumentou mais que a população do estado do Rio Grande do Sul, em especial a urbana. No Vale do Paranhana, a taxa de urbanização média é superior à do estado. A taxa de crescimento da população, segundo a METROPLAN (1994, p.19), é de 4,72% a.a., enquanto que a do estado é de 1,48% a.a., o que caracteriza a região como centro de atração de população. As tabelas 5 a 7 sintetizam as principais características da população da região.

TABELA 5  
População Rural do Vale do Paranhana — 1970/1992

Cidades	1970	1980	1992
Igrejinha	4 092	3 625	1 454
Riozinho			1 535
Rolante	12 362	6 283	3 140
Parobé	—	—	1 199
Taquara	12 896	11 044	7 228
Três Coroas	3 967	3 610	3 041
<b>Total</b>			<b>17 597</b>

Fonte: SENAI, 1994, a partir de dados da FEE — Anuário Estatístico do RS.

TABELA 6  
População Urbana do Vale do Paranhana — 1970/1992

Cidades	1970	1980	1992
Igrejinha	2 970	8 380	19 361
Riozinho	-	-	1 771
Rolante	2 484	5 489	9 567
Parobé	-	-	30 765
Taquara	18 271	30 331	36 438
Três Coroas	2 403	6 864	11 771
<b>Total</b>	-	-	<b>109 673</b>

Fonte: SENAI, 1994, a partir de dados da FEE — Anuário Estatístico do RS.

TABELA 7  
População do Vale do Paranhana — 1970/1992

Cidades	1970	1980	1992
Igrejinha	7 062	12 005	20 815
Riozinho			3 306
Rolante	14 846	11 772	12 707
Parobé	-	-	31 964
Taquara	31 167	41 375	43 666
Três Coroas	6 370	10 474	14 812
<b>Total</b>			<b>127 270</b>

Fonte: SENAI, 1994, a partir de dados da FEE — Anuário Estatístico do RS.

O índice de analfabetismo no Rio Grande do Sul é um dos menores do país: 10,1%, segundo o Censo Demográfico do IBGE em 1991. O Vale do Paranhana, apesar de ter passando por um processo de urbanização bastante recente, apresenta índice de analfabetismo de 10,14%, valor quase igual ao do estado.

TABELA 8  
Indicadores Sociais — Vale do Paranhana — Rio Grande do Sul — 1993

Municípios	Taxa de Alfabetização	Taxa de Escolarização	Taxa de Mortalidade (por 1000 habitantes) <sup>1</sup>	PIB <i>per Capita</i> (em R\$)	Grau de Indigência (por 1000 habitantes) <sup>1</sup>	Índice de Desenvolvimento Social — IDS
Igrejinha	91,39	90,53	6,05	3.616	12,9	0,805
Parobé	90,30	85,43	4,40	3.241	17,2	0,741
Riozinho	80,42	81,14	7,52	1.171	21,0	0,313
Rolante	85,92	81,13	8,08	3.727	29,0	0,657
Taquara	90,36	97,84	7,90	2.756	20,4	0,723
Três Coroas	91,20	82,99	6,95	3.894	15,9	0,773
Estado do RS	89,90		6,90	2.316		0,739

Fonte: METROPLAN — DPDRU — CAR/1996.

Nota: <sup>1</sup>Dados do Mapa da Fome III [Peliano,1993].

O Rio Grande do Sul foi considerado como uma região de elevado índice de desenvolvimento humano, segundo os critérios do Relatório do Desenvolvimento Humano de 1995 [IPEA/PNUD, p.12], e ficou com o primeiro lugar, na comparação com os demais estados brasileiros. Entre os municípios do Vale do Paranhana, segundo dados da Fundação de Economia e Estatística para 1995 [METROPLAN, 1996] os municípios de Igrejinha, Parobé e Três Coroas apresentam um índice de desenvolvimento social (IDS) ligeiramente superior ao do estado do Rio Grande do Sul, enquanto Rolante e Taquara apresentaram índices um pouco inferiores (0,657 e 0,723, respectivamente). Apenas um município, Riozinho, apresenta um IDS bastante baixo (0,313), o que deve ser fruto de investigação posterior, mas que pode estar ligado ao fato de ser o município com maior participação da população rural, ou seja, parte significativa da população do município está integrada em atividades agrícolas, às quais certamente as benesses do mundo urbano ainda não chegaram. Em Riozinho, a plantação dos vinhedos (produto importante em função da grande concentração de imigrantes italianos) é feita nos morros, e a região é muito acidentada e de difícil acesso, o que talvez explique o fraco desempenho do IDS.

TABELA 9  
Número de Instituições de Ensino  
Vale do Paranhana — Rio Grande do Sul — 1997

Escolas	Taquara	Parobé	Igrejinha	Rolante	Riozinho	Três Coroas
Estaduais	28	10	10	10	4	7
Municipais	60	31	28	24	14	20
Particulares	15	0	6	7	0	02
Instituições de ensino superior	2	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	105	41	44	41	18	29

Fonte: Guia Econômico do Vale/97. Em Taquara existem duas instituições de ensino.

*Apoio Institucional*

As entidades que oferecem apoio institucional, além das prefeituras locais, são:

- A Associação Comercial de Taquara, que foi fundada em 1931 para apoiar o comércio derivado da agricultura e da indústria do piretro. A associação teve seus estatutos reformulados e o nome alterado, em 1996, para Câmara da Indústria, Comércio e Serviços do Vale do Paranhana, e tornou-se a entidade representativa de todo o vale. Os serviços oferecidos pela CICS—VP são: orientação para constituição de empresas; promoção de cursos e seminários; auxílio para participação em feiras e eventos; e diversos apoios nas áreas jurídica, tributária, contábil e trabalhista, bem como a toda sorte de trâmites burocráticos necessários ao bom funcionamento das empresas. A câmara também é uma agência de apoio a ações conjuntas de empresas, órgãos públicos e comunidade em geral para a melhoria da qualidade de vida da região, e conta com o Balcão-SEBRAE, bem como dispõe de um banco de dados econômicos e de diversas publicações técnicas e do Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul.

- O Sindicato das Indústrias de Igrejinha, que fornece apoio legal e coordenou uma ação coletiva para reaproveitamento do lixo industrial, por contar com um técnico especializado em reaproveitamento desse tipo de lixo. Palestras são ministradas sob seus auspícios para orientar novos empreendimentos. O sindicato trabalhou em conjunto com o SEBRAE no intuito de instalar um balcão deste órgão em Igrejinha, como desmembramento do balcão de Taquara.

- A Associação Profissional da Indústria de Calçados de Três Coroas, fundada em 1978 e que teve seu nome modificado para Sindicato da Indústria de Calçados de Três Coroas em 1981. Sua função, desde o início, foi congregar e defender os interesses da indústria de calçados e afins do município. Os serviços oferecidos pelo sindicato são: promoção de cursos e seminários; auxílio para participação em feiras e eventos; medição e aferição do couro comprado pelas empresas; iniciativas na área de lazer para os associados; diversos apoios nas áreas jurídica, tributária, contábil e trabalhista; e apoio a ações conjuntas de empresas, órgãos públicos e comunidade em geral para a melhoria da qualidade de vida da região. Há ainda um banco de dados econômicos e a prestação de orientação administrativa às empresas.

- Existem sindicatos de trabalhadores da indústria de calçados no Vale do Paranhana em Igrejinha, Três Coroas e Parobé.

### **5.1 Resultados da Pesquisa de Campo no Vale do Paranhana**

A pesquisa de campo foi aplicada em 58 empresas calçadistas da região do Vale do Paranhana, assim distribuídas: 14 em Taquara; 16 em Três Coroas; 15 em Igrejinha; 6 em Rolante; e 7 em Parobé. Quanto ao tamanho, a composição foi de 24,1% de microempresas; 41,3% de pequenas empresas; 25,8% de médias empresas; e 8,6% de grandes empresas, conforme dados apresentados nas tabelas 10 e 11.

---

TABELA 10  
Caracterização da Amostra Pesquisada Segundo o Porte das Empresas

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Microempresa	3	4	6	0	1	14
Pequena empresa	7	6	7	3	1	24
Média empresa	4	6	1	2	2	15
Grande empresa	0	0	1	1	3	5
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>58</b>

Obs.: Classificação de porte de empresa: microempresa, até 19 empregados; pequena empresa, de 20 até 99 empregados; média empresa, de 100 até 499 empregados; e grande empresa, 500 ou mais empregados.

TABELA 11  
Caracterização da Amostra Pesquisada segundo o Porte das Empresas

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Microempresa	21,4	25,0	40,0	0,0	14,3	24,1
Pequena empresa	50,0	37,5	46,6	50,0	14,3	41,3
Média empresa	28,6	37,5	6,6	33,3	28,6	25,8
Grande empresa	0,0	0,0	6,6	16,6	42,8	8,6

Obs.: Ver tabela 10.

#### *Dados sobre os Fundadores de Empresa no Vale do Paranhana*

Quanto à posição do fundador, constatou-se que a grande maioria (61,1%) era de trabalhadores ou professores de primeiro grau. A categoria que se segue em importância foi a dos gerentes, chefes e profissionais liberais (24,5%). Em terceiro e quarto lugares ficaram as categorias de sócio-proprietário, sócio-gerente e empresário, e a de diretores, com, respectivamente, 9,3% e 5,1%. Esse padrão de comportamento foi encontrado nos municípios de Três Coroas, Igrejinha e Rolante. Em Taquara, a categoria mais importante foi a de gerentes, chefes e profissionais liberais (38,4%), enquanto as demais tiveram um comportamento bastante similar, entre 15% e 23%. Parobé apresentou informações apenas para sócio-proprietário, sócio-gerente e empresário; e gerentes, chefes e profissionais liberais, ambos com o mesmo peso relativo. Evidentemente, essas diferenças se devem em primeiro lugar à disponibilidade de mão-de-obra de cada município. Deve-se enfatizar que os dados levantados pela pesquisa nesse item mostram que empresas de pequeno porte têm grande potencial para oferecer condições de ascensão vertical à população local (ver tabela 1 do anexo).

Quanto ao tipo de empresa em que o fundador trabalhava anteriormente, a resposta encontrada em todos os municípios investigados foi de que a grande maioria provinha de outras empresas do complexo calçadista (77,7% para o total), com 57,1% em Parobé (esse município foi o único que apresentou outra categoria como relevante, pois 21,4% dos fundadores eram provenientes do setor agrícola ou agroindustrial); 65,2% em Taquara; 77,1% em Igrejinha; 84,4% em Três Coroas; e 93,3% em Rolante (ver tabela 2 do anexo).

### *Área de Influência do Vale do Paranhana*

Para compreender melhor a área de influência do Vale do Paranhana, tentou-se delimitar a região de origem dos empregados, a localização das compras de insumos e dos serviços executados ou contratados pela empresa.

Quanto à região de origem dos empregados, a pesquisa evidenciou que a maior parte era proveniente do próprio município: 55,6% do total; 54,3% para Igrejinha; 62,2% para Taquara; e 73,8% para Rolante. Para o mesmo item, Três Coroas apresentou percentual ligeiramente menor: 48,8%. Apenas Parobé apresentou percentual inferior, 37,3%. Tanto Três Coroas quanto Parobé apresentaram percentuais significativos para trabalhadores vindos de outros municípios do estado, com, respectivamente, 26,9% e 28,2%. O Vale do Sinos apresentou 18,3% para todo o Vale do Paranhana; e outros municípios do estado, 20,0%. A categoria *outros estados* foi absolutamente não significativa, com 3,4% para o Vale do Paranhana, bastante influenciado por Três Coroas (5,3%), pois todos os outros municípios tiveram percentuais iguais ou abaixo de 1,6% (ver tabela 3 do anexo).

No que diz respeito à localização das compras de insumos, os resultados da pesquisa demonstram que ainda existe grande dependência do Vale do Paranhana em relação ao Vale do Sinos, uma vez que a maioria dos insumos demandados pela indústria calçadista (couros, colas e solventes, máquinas, enfeites, fivelas, ilhoses, etc.) daquele vale é comprado no Vale do Sinos: 88,2% para colas e solventes; 86,6% para metais, enfeites e fivelas; 73,0% para linhas; 72,7% para ilhoses, faches e viras; 67,7% para máquinas novas; 66,0% para solas; 65,6% para couro; 64,0% para máquinas de segunda mão; 63,3% para EVA solados; 48,6% para caixinhas; 47,5% para corugado; 42,0% para forro sintético, 38,0% para palmilhas; e 16,4% para saltos. As empresas compram no próprio Vale do Paranhana: 100,0% das agulhas; 78,1% dos saltos; 56,7% das palmilhas; 35% do EVA solados; 27,3% dos ilhoses, faches, viras e caixinhas; 20,4% das máquinas de segunda mão; 20,3% das solas e 17,5% das linhas, para citar os materiais mais relevantes, uma vez que os demais itens tiveram percentuais menores que 14% (ver tabela 17 do anexo).

No item comportamento dos fornecedores em relação ao acompanhamento dos seus produtos na empresa, pode-se dizer que é bastante atuante, tanto em termos de assistência técnica oferecida quanto na explicação das características dos seus produtos. Costuma-se também solicitar sugestões de melhoria dos produtos fornecidos para a maioria das empresas e em todos os municípios.

Quanto à localização dos serviços executados ou contratados pela empresa, a limpeza é efetuada em todos os municípios e em todas as empresas pelos trabalhadores da própria empresa. A segurança teve um padrão bastante semelhante, com 96,4% do total; ou seja; em todos os municípios e em todas as empresas, a segurança é feita basicamente pelos trabalhadores da própria empresa. A contabilidade é efetuada quase que meio-a-meio pelos trabalhadores da própria empresa e por serviço contratado no vale do Paranhana. Esse padrão foi encontrado nos municípios de Três Coroas,

---

Igrejinha e Parobé. Em Taquara, a contabilidade é feita preferencialmente por serviços contratados no Vale do Paranhana (65,4%), enquanto, em Rolante, é efetuada principalmente por trabalhadores da própria empresa. Os consertos de máquinas são feitos principalmente no próprio Vale do Paranhana (45,0%) e nos municípios de Igrejinha (64,3%), Três Coroas (53,4%) e Taquara (41,1%). Em segundo lugar em importância para os consertos de máquinas ficou a categoria *trabalhadores da própria empresa*, com 32,9% do total: Taquara teve 40,8% e Igrejinha, 19,3%. Essa categoria foi a mais relevante para Rolante (55,0%) e Parobé (57,1%). Em terceiro lugar em importância para os consertos de máquinas aparece o Vale do Sinos, com 20,7%. Esse item também teve terceiro lugar em importância em Três Coroas (24,1%), Taquara (18,1%) e Igrejinha (14,3%). Essa categoria foi a segunda mais importante para Rolante (28,3%) e Parobé (24,3%). O conserto de máquinas é efetuado em outras localidades em somente 1,4% dos casos (ver tabela 19 do anexo).

#### *Tendências e Destino da Produção*

A produção do Vale do Paranhana é quase inteiramente destinada ao consumo varejista (61,8%), comportamento igualmente encontrado nos municípios de Igrejinha (74,3%), Parobé (69,3%), Taquara (68,2%) e Três Coroas (61,6%), enquanto Rolante apresenta comportamento distinto, com 75,8% para os agentes de exportação. Em segundo lugar, nos municípios de Três Coroas, Igrejinha e Rolante, vem a produção atacadista com, respectivamente, 28,4%, 22,3% e 21,0%. Nos municípios de Taquara e Parobé, ficou em segundo lugar a categoria *agentes de exportação*, com 21,2% e 16,2%, respectivamente (ver a tabela 20 do anexo).

A tendência da produção foi maior, nos cinco anos que antecederam a pesquisa, em Rolante (83,3%), Três Coroas (81,3%) e Parobé (71,6%); e foi menor em Taquara (71,5%). Em Igrejinha, em algumas empresas, a tendência da produção foi maior (38,6%); em algumas empresas foi menor (30,7%) e em outras permaneceu igual (30,7%). Esses resultados são bastante promissores se se considerar que o vale sofreu profunda reestruturação em função do processo de abertura, o que provocou uma mudança em seu processo de especialização: deixou de se dedicar à exportação para se dedicar primordialmente ao mercado interno, como comprovam as informações levantadas na pesquisa. Diferentemente do Vale do Sinos, que tem vocação francamente exportadora (embora seja possível que esse vale esteja se tornando menos exportador do que anteriormente face à concorrência dos produtos chineses, pelo menos no mercado dos EUA), o Vale do Paranhana confirma sua vocação para o mercado interno. No vale, se somarmos as percentagens referentes às vendas no município e arredores (5,9%) com o que é vendido a outros municípios do estado (12,3%), e com o que é vendido a outros estados (68,7%), chegamos a uma porcentagem de 86,9% para o mercado nacional, contra 13,1% destinados ao exterior (ver tabela 21 do anexo).

Enquanto o Vale do Sinos exportou historicamente para os Estados Unidos (como antes se afirmou, é provável que esse mercado já seja bem menos expressivo

em função da perda de competitividade para a China), o Vale do Paranhana exporta principalmente para os países do MERCOSUL (6,2%) e outros países da América do Sul (1,4%). Para os Estados Unidos, exporta 4,1%; para a Europa, 1,2%. Isso provavelmente indica uma mudança no perfil histórico do Rio Grande do Sul como grande exportador para os Estados Unidos.

O percentual exportado é de 23,6% em Taquara; 15,8% em Parobé; 10,3% em Três Coroas; e 2,8% em Igrejinha. Diferentemente dessas cidades, Rolante teve um percentual exportado de 80,0%, o que demonstra que o município não modificou seu perfil produtor e permanece dedicado à exportação (ver tabelas 5, 6, e 22 do anexo).

O percentual da capacidade utilizada pelas fábricas varia entre 70% e 83% para todas as empresas investigadas e para todos os municípios analisados (ver a tabela 7 do anexo).

#### *Fontes de Informação Tecnológica*

No que se refere às fontes de informação e à tecnologia em seu sentido amplo (inovações tecnológicas e novos métodos de organização da produção), a categoria que teve maior destaque na pesquisa foi a dos fornecedores de máquinas, com 89,7% para os itens freqüentemente e ocasionalmente.<sup>9</sup> Isso mostra a forte influência que os fornecedores de máquinas têm na escolha de tecnologia a ser adotada, adaptada ou modificada. A categoria que se segue em importância como fonte de informação sobre a tecnologia foi a de exposições e feiras, com 78% para as especificações freqüentemente e ocasionalmente. Em terceiro lugar, ficaram empatadas com 75,9% em freqüentemente e ocasionalmente as categorias visitas a outras empresas locais e consultas a trabalhadores que trabalhavam em outras empresas, o que demonstra a grande integração existente no distrito industrial do Vale do Paranhana, e também indica a importância de as empresas fazerem parte de um aglomerado industrial localizado que se constitui em fonte contínua de construção de capacitação tecnológica. A interação entre as empresas e entre as pessoas que participam do processo produtivo torna-se o elemento indutor de inovações tecnológicas nas mais diversas fases do processo produtivo. Alfred Marshall, quando definia os primeiros esboços do que é um distrito industrial, enfatizou a existência de uma atmosfera industrial na qual o sistema empresarial local se beneficia da inter-relação diária com os diversos agentes integrantes do distrito [Amin, 1994, p.58]. A categoria que se segue é a de publicações especializadas, com 66% para os itens freqüentemente e ocasionalmente; lojas de manutenção de máquinas, com 63,8% para freqüentemente e ocasionalmente; e visitas a outras empresas da região, com 60,3% para freqüentemente e ocasionalmente. A importância de visitas a outras empresas da região reforça a grande integração existente no distrito industrial do Vale do Paranhana com o Vale do Sinos, uma

---

<sup>9</sup> Para efeitos da análise aqui pretendida, as especificações *freqüentemente* e *ocasionalmente* podem ser consideradas um único item de análise, pois ambas denotam a presença do interesse por fontes de informação sobre a tecnologia.

---



vez que as empresas que são visitadas fora do Vale do Paranhana são as localizadas no Vale do Sinos. Podemos descartar, por não serem relevantes como fontes de informação sobre tecnologia, as categorias: consultores da localidade, com 77,2% para a especificação nunca; bibliotecas e serviços de informação, com 74,1% para a especificação nunca; agentes de exportação, com 66,1% para essa especificação; consultores de fora da localidade, com 62,0% para essa especificação; e clientes, com 58,6% para essa mesma especificação (ver as tabelas 27 e 27.1 do anexo).

#### *Empregados da Família*

Como era de se esperar, o número de empregados da família como porcentagem do número total de empregados só é significativa nas microempresas (35,2% em Taquara; 30,2% em Igrejinha; 25,0% em Três Coroas; e 27,2% para o total) e nas pequenas empresas (5,4% em Taquara; 6,9% em Igrejinha; 2,4% em Três Coroas; e 4,6% para o total). Rolante e Parobé, por não se caracterizarem, na pesquisa efetuada, pela predominância de empresas de pequeno porte, não apresentaram relevância para o número de empregados da família em nenhum dos tamanhos de empresa (ver a tabela 4 do anexo)

#### *Lucro e Capital*

O lucro foi considerado como razoável pelos entrevistados (Rolante, 83,3%; Taquara, 46,1%; Três Coroas, 43,7% e no total, 42,1%). Em Parobé, foi considerado bom (57,1%); em Igrejinha, 33,3% consideraram bom e 33,3%, razoável. Deve-se pensar que o lucro era considerado como bom ou até muito bom nos últimos cinco anos, pois o lucro líquido desses anos diminuiu, segundo a opinião dos entrevistados em Rolante (83,3%), Taquara (72,7%), Igrejinha (60,0%), Três Coroas (40,0%), e no total do vale (53,7%). Em Três Coroas, 40,0% consideraram que o lucro permaneceu igual. Somente no município de Parobé, 71,4% consideraram que o lucro aumentou nos últimos cinco anos. Essas informações confirmam que o Vale do Paranhana está superando com galhardia a crise dos últimos anos (ver a tabela 8 do anexo).

No mínimo, 80% do capital nas empresas entrevistadas provêm de recursos próprios e o capital de empréstimo, que é menos do que 20% do capital total, tem diminuído nos últimos cinco anos em todos os municípios, com exceção de Taquara, onde 40,0% consideraram que diminuiu, e 40,0%, que permaneceu igual. Em Rolante, não foram obtidas informações para esse item (ver a tabela 9 do anexo).

#### *Subcontratação*

A subcontratação é muito utilizada na região: 68% das empresas pesquisadas pelo SENAI (1994, p.23), principalmente nas operações de enfiados e trançados, e no polimento e acabamento dos calçados. Essa investigação também confirma essa assertiva do SENAI, pois 81% das 58 empresas investigadas utilizam a subcontratação, principalmente nas operações de costura, que representam aproximadamente 70% de todos os serviços subcontratados. Algumas etapas só utilizam uns poucos serviços

subcontratados que, em função de suas próprias características, são feitos por poucas pessoas mais especializadas, como a modelagem (5%) — o *design* dos modelos —, que, em geral, restringe-se ao acompanhamento dos modelos, lançados nos grandes centros de moda de calçados como a Itália e outros [Costa, 1995, p. 82] — e a escalação (5,8%), etapa técnica em que se montam as formas e se verifica sua adequação técnica. Algumas etapas são feitas preferencialmente por empregados da própria empresa por razões as mais variadas, desde a existência de disponibilidade da mão-de-obra requerida dentro da empresa e o fato de a etapa requerer tarefas muito diferenciadas entre si (a exemplo do acabamento — 0,9%), até, possivelmente o fato de algumas etapas serem extremamente especializadas. Assim, como seria caro demais utilizar a autocontratação, é preferível utilizar mão-de-obra própria (ver a tabela 11 do anexo).

A subcontratação é uma prática intensamente utilizada no Vale do Paranhana, e tem duas formas básicas: a efetuada por empresas de grande porte, que contratam empresas de médio ou pequeno porte para a fabricação de calçados femininos completos, ou a contratação de parte do processo produtivo. No primeiro caso, a empresa contratante tem uma influência determinante nas questões de qualidade, modelos, supervisão da produção, matéria-prima (toda fornecida pela empresa contratante), e até mesmo o transporte do produto é em grande parte providenciado pela empresa contratante. Formas de colaboração existem mesmo nesses casos: a empresa de grande porte pode ocasionalmente emprestar máquinas ou equipamentos e fazer, eventualmente, adiantamentos de pagamento. Um aspecto fundamental é o que diz respeito à atitude das empresas de grande porte quando as subcontratadas quebram o acordo firmado, quer seja por não cumprirem os prazos de entrega, quer seja por não atenderem às especificações solicitadas: mesmo assim, a empresa subcontratada recebe supervisão e não ocorrem casos de suspensão do contrato, pois o enraizamento social que existe na região de alguma forma diminui o comportamento oportunista que ocorre nas relações de mercado ocasionais.

A maioria absoluta das empresas investigadas faz uso da subcontratação de partes do processo produtivo, principalmente da costura, que consiste num quase sem-número de operações (mais de oitenta) minuciosas e demoradas [Costa, 1995, p.85]. Nessa fase do processo produtivo, por suas características de multiplicidade de tarefas, minuciosidade e demora, as empresas costumam recorrer à subcontratação de ateliês de costura ou a trabalhadores em domicílio. À semelhança da atitude da grande empresa para com seus subcontratados, as empresas que contratam ateliês de costura auxiliam freqüentemente os seus subcontratados na organização da produção, emprestam máquinas e equipamentos, e com menor freqüência fazem treinamento dos trabalhadores e adiantam pagamentos. Na ocorrência de problemas (atrasos na entrega, falta de padrão, etc.), a empresa contratante oferece supervisão e raramente substitui o subcontratado. Novamente aqui a intensidade do relacionamento

---

social entre as empresas age para diminuir os comportamentos perversos, pois o conhecimento e o relacionamento diário facilitam as atitudes de ajuda e colaboração.

Entre os serviços oferecidos pela empresa aos seus subcontratados, o item que mais se destacou foi a organização da produção, no qual a categoria *frequente* apresenta os percentuais: Taquara, 100,0%; Três Coroas, 85,7%; Parobé, 66,6%; Rolante, 50,0%; Igrejinha, 43,0%; e o total, 69,5%. Isso demonstra forte influência das empresas contratantes sobre o processo produtivo dos subcontratados. O segundo item relevante foi o transporte de produto, com os seguintes percentuais: Três Coroas, 78,5%; Parobé, 50,0%; Rolante, 50,0%; Igrejinha, 50,0%; Taquara, 44,4%; e o total, 57,4%. A subcontratação para transporte é então praticada pela maioria das empresas, provavelmente em função de os subcontratados estarem espalhados locacionalmente, e, se o transporte não fosse oferecido, é possível que a empresa tivesse problemas com o cumprimento de prazos de entrega, o que, para os padrões de atendimento de uma demanda diferenciada, não seria adequado. Outro item que vale a pena ser comentado em função do peso dado à ocorrência *frequente* juntamente com a ocorrência *ocasionalmente* foi o empréstimo de máquinas e equipamentos, que teve os seguintes percentuais: Parobé, 99,9%; Taquara, 88,8%; Rolante, 75,0%; Três Coroas, 71,4%; Igrejinha, 42,7%; e o total do vale, 70,2%. Esta é uma forma de colaboração muito intensa entre as empresas, que recorrem vez por outra ao empréstimo de máquinas e equipamentos quando apresentam problemas, ou quando a entrega de novos equipamentos é retardada por alguma razão, ou, ainda, quando ocorre algum pico de produção.

Retornando agora à análise do item *serviços oferecidos pela empresa aos seus subcontratados*, deve-se dizer que o treinamento de trabalhadores apresentou um comportamento semelhante ao empréstimo de máquinas e equipamentos, em função do peso dado às ocorrências *frequentemente* e *ocasionalmente*, com os seguintes percentuais: Taquara, 66,3%; Rolante, 50,0%; Três Coroas, 49,9%; Igrejinha, 49,9%; Parobé, 33,2%; e o total, 51,0%. Muitas empresas selecionaram o item *ocasionalmente* porque vez por outra faz-se necessário recorrer ao treinamento de trabalhadores. Os itens *pagamento adiantado* e *conserto e manutenção do maquinário* não foram significativos (ver a tabela 12 do anexo).

O item *procedimento da empresa quando o subcontratado falha com o compromisso assumido* mostra grande integração entre as empresas contratantes e seus subcontratados, o que leva a crer que os laços familiares ou de amizade e respeito levam a um comportamento bastante louvável de dar-se apoio mesmo quando existem problemas, pois o item *reduz o pagamento* apresentou, para todos os municípios, percentuais mais elevados para o item *nunca*; e o item *substitui o subcontratado* apresentou os percentuais mais elevados para os itens *ocasionalmente* e *nunca*. Ao subcontratado é *oferecida supervisão* e *é solicitado que o trabalho seja feito*, uma vez que esses dois últimos itens apresentaram os seguintes valores para *oferece supervisão*: Três Coroas, 100,0%; Parobé, 99,9%; Taquara, 88,8%; Igrejinha, 85,7%; Rolante, 75,0%; e o total, 91,3%, para os itens fre-

qüentemente e ocasionalmente em conjunto. Para o item *é solicitado que o trabalho seja refeito*: Rolante, 100,0%; Igrejinha, 99,9%; Taquara, 77,7%; Três Coroas, 76,8%; Parobé, 66,6%; e o total, 84,7%, para os itens freqüentemente e ocasionalmente em conjunto (ver a tabela 13 do anexo).

Entre os *motivos para utilização de serviços de subcontratação* ficou claro que são utilizados principalmente para resolver gargalos de produção, uma vez que *sim* foi a resposta selecionada pelos entrevistados em percentuais que variam de 80% a 100% em todos os municípios e no total do vale (ver a tabela 14 do anexo).

Se a empresa entrevistada trabalha como subcontratada de outra empresa, as características apresentadas pelos serviços oferecidos pela empresa aos seus subcontratados e o procedimento da empresa quando o subcontratado falha com o compromisso assumido são idênticas às antes analisadas para quando a empresa se utiliza dos serviços de subcontratação. Assim, foram relevantes para os serviços oferecidos pela empresa aos seus subcontratados: organização da produção, empréstimo de máquinas e equipamentos, treinamento de trabalhadores e transporte de produtos. Os itens *pagamento adiantado, conserto e manutenção do maquinário e procedimento da empresa quando o subcontratado falha com o compromisso assumido* não foram significantes. Ao subcontratado é oferecida supervisão e é solicitado que o trabalho seja refeito. Não há redução do pagamento e não é feita a substituição do subcontratado (ver as tabelas 15 e 16 do anexo).

#### *Padrão do Maquinário*

O padrão do maquinário em relação ao padrão local foi considerado médio, (ou seja, nem avançado nem atrasado) pela maioria das empresas em todos os municípios. Quanto ao padrão do maquinário nos últimos cinco anos, o item *melhorou um pouco* destacou-se como mais relevante em todos os municípios, com exceção de Rolante, na qual o item *melhorou muito* foi o mais importante. A existência de máquinas de segunda mão predominou nas respostas encontradas em Rolante, 100,0%; Taquara, 80,0%; e Igrejinha, 60,0%; enquanto, em Três Coroas, predominaram as máquinas novas (70,0%). Em Parobé, metade das máquinas é nova e metade é de segunda mão. Assim, no conjunto, predominam as máquinas de segunda mão, com 64% do total (ver as tabelas 23, 24 e 25 do anexo).

#### *Fontes de Inovação Técnica*

Nesse item, as características mais marcantes são que a tecnologia é basicamente comprada pronta no mercado nacional, e somente em poucos casos é adquirida no mercado internacional. É freqüente o desenvolvimento tecnológico na própria empresa, e ocorrem muitas adaptações. Para todos os municípios, com exceção de Igrejinha, a colaboração com lojas de manutenção não é utilizada como fonte de inovação técnica. Os fornecedores novamente desempenham um papel ativo, pois colaboram com as empresas na inovação técnica em todos os municípios, com exceção de Rolante; com exceção de Parobé, em todos há pouca colaboração com outras

---

empresas na questão de inovações técnicas. A colaboração com empresas consumidoras não foi significativa para todas as empresas de todos os municípios (ver a tabela 26 do anexo).

#### *Estratégias de Investimento*

Entre as estratégias de investimento analisadas ficou claro que existe forte intenção de expandir-se a capacidade de produção na região: todas as empresas entrevistadas em Rolante e Parobé têm intenção de aumentar sua capacidade produtiva; pelo menos 62% das empresas entrevistadas em Taquara e em Três Coroas também têm essa intenção e 46% das empresas de Igrejinha, *idem*. No total dos municípios entrevistados, 65% têm a mesma intenção, o que vem a confirmar que a região é bastante promissora e que os problemas enfrentados com a abertura comercial e com a paridade do dólar foram ou estão sendo superados por meio de uma intensa reorganização produtiva.

Nos municípios de Rolante e Parobé, todas as empresas entrevistadas também têm intenção de expandir a capacidade de produção fora da região, enquanto nos municípios de Taquara, Três Coroas e Igrejinha, a maioria das empresas não tem esse propósito.

A grande maioria das empresas entrevistadas em todos os municípios analisados (pelo menos 71%) tem intenção de investir estrategicamente no desenvolvimento do produto, em melhores máquinas e equipamentos, e em *marketing* (via feiras, propaganda ou outros mecanismos).

Cerca de 50% das empresas entrevistadas em Taquara, Três Coroas e Igrejinha têm intenção de fazer *integração para frente*, por meio da utilização da comercialização direta de seus produtos no mercado, principalmente em lojas. Nesse item, não foram obtidas informações para Rolante e Parobé. Quanto à *integração para trás*, ou seja, investir na produção de um ou mais insumos da produção principal, em Rolante e Parobé isso acontece em todas as empresas; em Igrejinha, em 50%; e, em Três Coroas, em 44%. Em Taquara, a maior parte das empresas não tem intenção de fazer *integração para trás* (ver a tabela 10 do anexo).

#### *Questões sobre Competitividade*

Quanto à importância atribuída pelos entrevistados a preços, qualidade, novos modelos e velocidade e pontualidade na entrega com o objetivo de vencer os rivais, a qualidade se destaca, com percentuais acima de 86% para o item *muito importante* em todos os municípios; *preço* se segue em importância, com percentuais que variam de 57% a 85% em todos os municípios. A *velocidade e pontualidade na entrega* apresenta percentuais que variam de 50% a 100% em todos os municípios. Para *muito importante*, na média de todos os municípios, o resultado foi de 74%, ou seja, também é extremamente relevante. Por último, o item *novos modelos* foi considerado muito importante para vencer os rivais em todos os municípios (com exceção de Rolante), por pelo menos 57% das empresas. Em Rolante, 50% das empresas consideraram os novos modelos sem importância para vencer os rivais (ver a tabela 31 do anexo).

---

### *Qualidade*

O item *melhorou muito* foi o que apresentou maior importância na evolução da qualidade, segundo a opinião dos entrevistados (Rolante e Parobé com 100%; Taquara, Três Coroas e Igrejinha com 60%, 62,5%, e 53,4%, respectivamente; e o total do vale, 68,9%). Deve-se salientar que praticamente todas as empresas restantes escolheram *melhorou um pouco*, e as especificações *declinou e permaneceu igual* foram absolutamente não relevantes. Esses dados são mais um indicativo do esforço empreendido pelas empresas desse sistema industrial localizado em recuperar ou desenvolver sua eficácia (ver a tabela 30 do anexo).

### *Questões de Infra-Estrutura*

No item *dificuldades encontradas pela empresa para obter terreno, eletricidade, telefone e estradas*, os resultados tornam claro que as empresas não tiveram dificuldades em adquirir terreno, eletricidade e estradas. A maioria também deixa claro que não houve grande dificuldade em adquirir telefone, com um percentual bem inferior aos encontrados nos três itens antes referidos (51,7%). Contudo, quase 50%, ou seja, grande parte das empresas (48,3%) teve problemas com a telefonia (esse problema está sanado atualmente). Em Três Coroas, a situação fica invertida: 57,2% das empresas tiveram problemas com telefone (ver as tabelas 35 e 35.1 do anexo).

### *Políticas Governamentais*

Foi solicitado aos entrevistados que indicassem entre algumas políticas governamentais aquelas que, segundo sua opinião, contribuiriam para o aumento da eficiência da empresa do entrevistado e, entre as cinco políticas citadas (a questão não era fechada e o entrevistado poderia citar qualquer outra política que lhe parecesse relevante), quais teriam prioridade em uma escala de 1 a 3 entre: mais e melhor treinamento técnico; melhoria na educação básica; linhas de crédito mais favoráveis; incentivos fiscais; e estabilidade macroeconômica. A que foi considerada mais importante para aumentar a eficiência da empresa foi a política de linhas de crédito mais favoráveis, e, em segundo lugar, os incentivos fiscais (ver as tabelas 36 e 36.1 do anexo).

### *Modelos*

Na questão sobre o desenvolvimento de modelos, o item *modelos desenvolvidos na empresa* foi mais relevante em Parobé (71,4%), Igrejinha (57,8%) e no total (44,6%). *Modelos desenvolvidos pelos clientes* foi mais importante em Rolante (50,0%), Taquara (45%) e Três Coroas (40,9%). *Modelos desenvolvidos por especialistas* foi o item que menos se destacou (diversas podem ser as razões, desde custos elevados até a não disponibilidade de especialistas). Para elucidar melhor esses resultados seria necessário um maior aprofundamento, o qual não foi possível no escopo dessa pesquisa (ver a tabela 28 do anexo).

---

Entre as fontes de informação sobre novos modelos e idéias, *visitas à feiras e exposições* (locais, nacional e no exterior) foi o item que mais se destacou, com 54% em Três Coroas; 52,6% em Parobé; 47% em Igrejinha; 43,1% em Taquara; e 49% no total. *Catálogos e revistas* foi o segundo em importância para Igrejinha (27,4%) e Parobé (26,3). *Especificação dos clientes* foi o segundo em importância para Taquara (29,7%) e Três Coroas (22,9%). Rolante apresentou resultados similares para os itens *visitas à feiras e exposições* (apenas nacional), com 33,3%; *catálogos e revistas* teve 33,3%; e *especificação dos clientes*, 33,3%. O item *consultoria contratada* foi não significativa (ver a tabela 29 do anexo).

#### *Cooperação entre Empresas*

Analisando a questão da intensidade das relações entre empresas do ramo calçadista observa-se que as categorias *visita a outros produtores* e *receber visitas de outros produtores* apresentou resultados muito relevantes. Em ambos os casos, a opção *ocasionalmente* foi selecionada pela maioria das empresas (entre 62% e 87%) nos municípios de Taquara, Três Coroas e Igrejinha. Dado que visitar ou receber visitas são ações de natureza tipicamente ocasional, pode-se somar os resultados de *frequentemente* e *ocasionalmente* em Parobé (que inclusive apresentou percentuais elevados para *frequentemente*), com os quais obteremos 71%, ou seja, 71% das empresas visita ou recebe visitas de outras empresas. Em Rolante, 67% das empresas visitam outras empresas, mas somente 40% recebem visitas. A troca de informações em reuniões sociais tem igualmente um caráter naturalmente ocasional. Assim, somados os resultados de *frequentemente* e *ocasionalmente*, obtivemos: Três Coroas (100,0%), Igrejinha (93,3%), Parobé (85,7%), Rolante (66,6%), Taquara (64,3%), e o total (84,5%), o que é um resultado extremamente significativo e que demonstra a importância da cultura local de coesão social para o bom desempenho industrial. A inter-relação entre empresas existe muito pouco no desenvolvimento de produto; no *marketing*; no treinamento de trabalhadores; e na compra de insumos. Nesses quatro itens, a especificação *nunca* foi selecionada por pelo menos 57% das empresas no total dos municípios. Diversas razões podem explicar esse fraco inter-relacionamento das empresas. Possivelmente, o fator mais importante seja a própria concorrência. No caso do treinamento, as razões históricas podem ter bastante peso: nessa região, o treinamento é basicamente efetuado durante o próprio processo de trabalho, pois as crianças, desde pequenas, já têm contato bastante próximo com a produção calçadista, quer seja porque o pai ou a mãe trabalham em fábricas de calçados, quer seja porque os vizinhos, parentes ou amigos têm qualquer forma de ligação com o processo do fabrico de sapatos. Além disso, a vivência diária praticamente supre as necessidades de qualquer operário, até mesmo aqueles um pouco mais especializados. O empréstimo de maquinário foi outro item importante no inter-relacionamento entre as empresas do Vale do Paranhana, com os seguintes resultados: Rolante (100,0%), Taquara (92,8%), Parobé (85,7%), Igrejinha (80%), Três Coroas (56,3%), e total do vale (79,4%). Esses resultados dizem respeito aos itens *frequentemente* e *ocasionalmente*, pois também nesse caso há o caráter

naturalmente ocasional. Os resultados aqui encontrados são naturalmente auto-explicativos, que mostram o forte sentido de cooperação e de confiança reinantes no vale. A participação em consórcios foi não significativa para todos os municípios, o que leva a crer que essa prática inexistente no vale (ver as tabelas 32 e 32.1 do anexo).

#### *Instituições*

Na questão institucional, os resultados demonstram que a maioria das empresas do Vale do Paranhana praticamente não utiliza os serviços dos centros de treinamento, centros tecnológicos, SEBRAE ou SENAI. Quanto aos centros de treinamento e tecnológicos, a explicação mais plausível é a própria distância, uma vez que estão localizados em Novo Hamburgo, no vizinho Vale do Sinos, mas distante 50 km dos municípios do Vale do Paranhana, o que dificulta sobremaneira sua utilização, pois o deslocamento seria não somente dispendioso mas demandaria muito tempo útil necessário à produção. No caso do SEBRAE, o fato dessa instituição ser recente (o balcão deste órgão só se instalou em Taquara em agosto de 1995) nessa localidade pode explicar a utilização tão baixa de seus serviços. Argumento semelhante se aplica ao SENAI, instituição bastante forte no Vale do Sinos mas ainda em formação no Paranhana, apesar de mais antiga que o SEBRAE (ver as tabelas 34 e 34.1 do anexo).

Diferentemente das instituições antes referidas, as empresas utilizam bastante os serviços das associações locais (Associação Comercial de Taquara, Sindicato das Indústrias de Igrejinha e Sindicato da Indústria de Calçados de Três Coroas). No que diz respeito à associação a que a empresa está filiada, os serviços mais utilizados são: aconselhamento legal, cursos e seminários, e boletins de informação. A associação não é utilizada para obter informações sobre outras empresas (ver as tabelas 33 e 33.1 do anexo).

#### *Vantagens e Desvantagens do Vale do Paranhana*

Com o objetivo de captar se havia ou não importância para as empresas operarem em um distrito industrial, em particular no Vale do Paranhana, foram levantadas duas questões abertas, sobre quais as *vantagens* e quais as *desvantagens* apontadas pelos entrevistados. As mais citadas foram: 1) proximidade dos fornecedores no Vale do Sinos (64% das empresas); 2) disponibilidade de mão-de-obra especializada (55% das empresas); 3) por ser um pólo calçadista (35% das empresas); 4) povo trabalhador, com consciência e ética de trabalho (17% das empresas); 5) abundância de mão-de-obra (14% das empresas); 6) mão-de-obra fácil e próxima; razões pessoais ou familiares; pertencer à região; maior conhecimento local; mão-de-obra da região; maior conhecimento da região por parte da empresa (10% das empresas); 6) conhecimento técnico; facilidade de transportes para escoamento da produção (9% das empresas); 7) proximidade de centros tecnológicos para efetuar testes; facilidade de obtenção de informações sobre custos; facilidade de obtenção de assistência técnica (7% das empresas); 8) facilidade de empréstimo de máquinas; distância da criminalidade e do trânsito das grandes cidades (5% das empresas); 9) proximidade do porto ou aéro-

---



porto (4% das empresas); e 10) menor influência dos sindicatos; treinamento da mão-de-obra voltado para o calçado; parceria com empresas do ramo; e proximidade do MERCOSUL (2% das empresas). As vantagens mais citadas são exatamente aquelas definidoras de um distrito industrial, pois enfatizam sua coerência interna, seu enraizamento sociocultural que facilita a existência de confiança mútua e competição cooperativa, e as facilidades provenientes da concentração geográfica das empresas, que tornam possível a disponibilidade de mão-de-obra (treinada e educada em um contexto histórico de fabrico de calçados), insumos, máquinas e equipamentos, além de assistência técnica a curta distância (ver a tabela 37 do anexo).

Quanto às desvantagens, as mais citadas foram: 1) não tem desvantagens (38% das empresas); 2) distância dos grandes centros consumidores (19% das empresas); 3) distância dos fornecedores (12% das empresas); 4) desamparo governamental; falta de incentivos fiscais; e custo elevado da mão-de-obra em relação à outros estados (10% das empresas); 5) Escassez de mão-de-obra altamente especializada (8% das empresas); 6) ICMS muito alto (7% das empresas). As demais desvantagens citadas pelas empresas (3% ou menos) são: falta de apoio da prefeitura; falta de habitação p/mão-de-obra qualificada; falta de escola técnica; grande concorrência; nível educacional baixo (professores mal-remunerados); as estradas para o centro consumidor nordestino são ruins; distância das feiras e preços altos para se expor; sindicato muito ativo; problema com o lixo industrial; economia voltada para um só produto; e falta de bancos. As respostas encontradas nesse item foram auto-explicativas, ou seja, as desvantagens, quando existem, pesam bem menos que as vantagens (ver a tabela 38 do anexo).

## 6 CONCLUSÕES

Foi utilizado o modelo dos distritos industriais como marco de referência desta pesquisa. Este estudo tratou de confrontar as principais características distintivas de um típico distrito industrial com a realidade encontrada no Vale do Paranhana. A seguir, são estabelecidas as principais conclusões.

*Aglomeração Especialização em um Determinado Ramo da Indústria, com Inclusão de todos os Setores Industriais a Jusante e a Montante*

A pesquisa confirma a existência de uma forte integração no distrito industrial do Vale do Paranhana, e demonstra igualmente a importância para as empresas de fazerem parte de um aglomerado industrial localizado que se constitui em uma fonte contínua de construção de capacitação tecnológica. Alfred Marshall enfatizou a existência de uma *atmosfera industrial*, na qual a concentração geográfica das empresas em um espaço geográfico bem definido, e que se mantêm juntas devido à existência de categorias sociais e valores comuns, torna possível ao empresário acompanhar pessoalmente todas as etapas do processo produtivo, suas inovações e adaptações.

---

Assim, o distrito constitui-se em um verdadeiro laboratório prático na construção da capacitação tecnológica. A convivência quase diária favorece ao conhecimento tecnológico e à socialização entre empresas e o meio sociocultural local, por meio de relações mercantis e informais que geram externalidades positivas para o conjunto de empresas do sistema industrial localizado.

O Vale do Paranhana ainda é extremamente dependente do Vale do Sinos, uma vez que a maioria dos insumos demandados pela indústria calçadista (couros, colas e solventes, máquinas, enfeites, fivelas, ilhoses, etc.) são comprados no Vale do Sinos. As empresas compram principalmente no Vale do Paranhana agulhas, saltos, palmilhas, e, em menor proporção, EVA para solados, ilhoses, fchetes e viras, caixinhas, máquinas de segunda mão, solas e linhas, para citar os mais relevantes.

#### *Grau de Inserção das Atividades Econômicas no Meio Social, Cultural e Territorial*

As inter-relações das empresas em uma rede de produção estão embasadas nas relações sociais e culturais tais como parentesco, religião, etnia, educação e condições históricas, políticas ou sindicais que formam a base da comunidade local. Isso possibilita a existência de um sistema de valores, de confiança e de atitudes de cooperação que são compartilhadas pela comunidade dos distritos industriais. Assim, forma-se a base para a existência de externalidades econômicas; economias de escala; eficiência; economias de aglomeração; capacidade inovativa; criatividade industrial descentralizada; potencial para o desenvolvimento endógeno ao nível regional e local; e especialização flexível.

A importância da cultura local ficou provada em diversas etapas da pesquisa, tanto nas entrevistas efetuadas informalmente com algumas instituições, como prefeituras, associações, sindicatos, quanto pelas respostas aos questionários aplicados nas empresas, nas quais há confiança entre empregados e empresários. A forte integração das empresas na comunidade fica clara quando se percebe que, mesmo quando um subcontratado falha no trabalho, não sofre reprimendas, pois existe um grau muito alto de confiança, e a empresa contratante sabe que, se houve um problema, cabe a ela auxiliar seus subcontratados a encontrarem a solução, pois, com certeza, a má fé não seria sequer cogitada como possível causa do problema. Um outro aspecto a enfatizar é a existência de um contínuo fluxo de informações, até mesmo em reuniões sociais e em visitas entre as empresas. O compartilhamento constante demonstra que a coesão social acaba sendo extremamente positiva para o bom desempenho do complexo industrial localizado. O enraizamento social que existe na região de alguma forma diminui o comportamento oportunista que ocorre nas relações de mercado ocasionais.

#### *Divisão do Trabalho entre as Empresas em Todas as Fases do Processo Produtivo Desintegração Vertical*

Ficou claro, pelos resultados da pesquisa, que existe uma clara divisão do trabalho em diversas fases do processo produtivo, pois 81% das 58 empresas investigadas uti-

---

lizam-se da subcontratação, principalmente nas operações de costura, que representam aproximadamente 70% de todos os serviços subcontratados.

A subcontratação tem duas formas básicas. A primeira é efetuada por empresas de grande porte; nesse caso, todas as empresas de médio ou pequeno porte subcontratadas por uma empresa de grande porte trabalham em linhas de calçados femininos completos. Nessa situação, a empresa contratante tem influência determinante nas questões de qualidade, modelos, supervisão da produção, matéria-prima (toda fornecida pela empresa contratante); até mesmo o transporte do produto é em grande parte providenciado pela empresa contratante. A outra forma de subcontratação efetuada é por empresas de menor porte, que contratam ateliês de costura ou trabalhadores em domicílio, principalmente na costura, por suas características de multiplicidade de tarefas, minuciosidade e demora. À semelhança da atitude da grande empresa para com seus subcontratados, as empresas que contratam ateliês de costura auxiliam freqüentemente os seus subcontratados a organizar a produção; emprestam máquinas e equipamentos, fazem treinamento dos trabalhadores e adiantam pagamentos. Na ocorrência de problemas (atrasos na entrega, falta de padrão, etc.), a empresa contratante oferece supervisão e raramente substitui o subcontratado. Como se afirmou ao longo deste texto, a intensidade do relacionamento social entre as empresas age no sentido de diminuir os comportamentos perversos, pois o conhecimento e o relacionamento diário facilitam as atitudes de ajuda e colaboração.

#### *Cooperação*

A colaboração entre as empresas torna possível a participação conjunta dos conhecimentos técnicos e encoraja o aprendizado técnico local, e isso auxilia o aprimoramento dos produtos e o desenvolvimento dos processos produtivos. A pesquisa de campo deixou claro que existe um nível razoável de colaboração horizontal, principalmente sob a forma de empréstimo de máquinas e equipamentos, mas também presente na forma de visitas de/e para outras empresas do mesmo ramo. No entanto, a cooperação entre as empresas é bem menos significativa para itens como desenvolvimento de produto, compras de insumos e serviços de mercado usados de forma comunitária.

No caso do treinamento, possivelmente razões históricas podem ter bastante peso porque, nessa região, o treinamento é basicamente efetuado durante o próprio processo de trabalho, pois as crianças, ainda pequenas, já têm contato bastante próximo com a produção calçadista, quer seja porque o pai ou a mãe trabalham em fábricas de calçados, quer seja porque os vizinhos, parentes ou amigos têm qualquer forma de ligação com o processo do fabrico de sapatos. Assim, a vivência diária praticamente supre as necessidades de qualquer operário, até mesmo aqueles um pouco mais especializados. O empréstimo de maquinário foi outro item importante no inter-relacionamento entre as empresas.

---

Os resultados aqui encontrados são naturalmente auto-explicativos, e mostram o forte sentido de cooperação e de confiança reinantes no vale.

Como no Vale do Paranhana a maioria das empresas faz, em linhas gerais, o mesmo tipo de produto — calçados femininos —, existe tendência para a concorrência bastante forte, o que, de certa forma, reduz a força da cooperação entre empresas, principalmente nas questões de inovações técnicas e de modelos. Por outro lado, a existência de um sistema de valores bastante integrado, em razão das origens alemãs e italianas desses municípios, propicia a coesão social e a tendência para trabalhar em colaboração. Assim, se existem fatores que desagregam, existem também fortes valores agregadores, que tornam a colaboração um elemento importante, embora não tão relevante como se apresenta nos autênticos distritos industriais italianos.

#### *Densidade Institucional*

Na questão institucional os resultados demonstram que a maioria das empresas do Vale do Paranhana praticamente não utiliza os serviços dos centros de treinamento, centros tecnológicos, SEBRAE ou SENAI, e as razões vão desde a distância do vizinho Vale do Sinos, onde se localizam os centros de treinamento e os tecnológicos, até o fato de algumas dessas instituições serem recentes (SENAI e SEBRAE).

Diferentemente das instituições antes referidas, as empresas utilizam bastante os serviços das associações locais (Câmara de Indústria, Comércio e Serviços do Vale do Paranhana, Sindicato das Indústrias de Igrejinha e Sindicato da Indústria de Calçados de Três Coroas).

Pode-se dizer que a densidade institucional do Vale do Paranhana ainda é incipiente, e as informações coletadas levam a crer que existe relativa dissociação entre o aparato institucional e o setor empresarial, à exceção de algumas poucas instituições, a exemplo da Câmara de Indústria, Comércio e Serviços do Vale do Paranhana, e os Sindicatos das Indústrias de Igrejinha e Três Coroas. As prefeituras locais têm papel relevante na instalação das empresas e na sua fase inicial, mas, com o tempo, ocorre um afastamento relativo, embora continuem apoiando algumas iniciativas isoladas, como é o caso da questão do lixo industrial, tratado pela prefeitura de Igrejinha.

#### *Presença de Capacidade Empresarial e de uma Força de Trabalho Especializada nas Atividades Produtivas Pertinentes a um Determinado Distrito Industrial*

Uma região que era basicamente agrícola e que hoje se encontra em um processo intenso de industrialização, onde fábricas de componentes para calçados estão se estabelecendo, e onde a crise econômica foi enfrentada e praticamente contornada, seguramente é uma região que se distingue pela presença de capacidade empresarial sólida e de mente aberta para possíveis mudanças de rumo no mercado nacional ou internacional de calçados, o que vem a confirmar que o Vale do Paranhana é bastante promissor e que os problemas enfrentados com a abertura comercial e com a

---

paridade do dólar foram ou estão sendo superados por meio de uma intensa reorganização produtiva, encabeçada por um empresariado ativo e disposto a mudanças. A maioria desses empresários possui empresas de pequeno porte que contam basicamente com recursos próprios, pois, no mínimo, 80% do capital das empresas entrevistadas provêm desse tipo de recurso. O capital de empréstimo, que é menos de 20% do capital total, tem diminuído nos últimos cinco anos (entre as políticas governamentais consideradas importantes para o bom desempenho das empresas as mais citadas foram: linhas de crédito mais favoráveis e incentivos fiscais). Foram esses mesmos empresários que reverteram a vocação do vale para se adaptar a profundas reestruturações em função do processo de abertura, o que provocou mudanças de especialização: deixaram de se dedicar totalmente à exportação para se dedicar primordialmente ao mercado interno, como comprovam as informações levantadas na pesquisa.

Apesar de predominarem as máquinas de segunda mão no vale (64%), e de o padrão do maquinário ser considerado mediano (ou seja, nem avançado nem atrasado) pela maioria das empresas em todos os municípios, ainda assim esse grupo de empresários tem se esforçado para melhorar o padrão do maquinário nos últimos cinco anos. Os esforços empreendidos na melhoria da qualidade são um indicativo do vigor empreendido pelas empresas desse sistema industrial localizado para recuperar e/ou desenvolver sua eficácia.

Esse mesmo empresariado tem forte intenção de expandir a capacidade de produção na região, e nos municípios de Rolante e Parobé também têm intenção de expandir a capacidade de produção fora da região. A grande maioria das empresas entrevistadas em todos os municípios analisados (pelo menos 71%) têm intenção de investir no desenvolvimento de produto, em melhores máquinas e equipamentos e em *marketing*, por meio de feiras, propaganda e outros meios. Esses são alguns dos resultados da pesquisa que demonstram a dinâmica do empresariado local.

#### *Vantagens e Desvantagens*

As vantagens mais citadas são exatamente aquelas definidoras de um distrito industrial, pois enfatizam sua coerência interna, seu enraizamento sociocultural que facilita a existência de confiança mútua e gera a competição cooperativa, e as facilidades provenientes da concentração geográfica das empresas, que tornam possível a disponibilidade de mão-de-obra (treinada e educada em um contexto histórico de fabrico de calçados), insumos, máquinas e equipamentos, e assistência técnica a curta distância.

As respostas encontradas nesse item foram auto-explicativas; ou seja, as desvantagens, quando existem, pesam bem menos que as vantagens. Quando se perguntou quais as desvantagens de a empresa estar localizada no Vale do Paranhana, a resposta mais freqüente foi: não há desvantagens (38% das empresas).

---

## ANEXO

### DADOS DA PESQUISA DO VALE DO PARANHANA

TABELA 1  
Posição do Fundador no Emprego Anterior

	(Em porcentagem)					
	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	<b>Total</b>
Sócio-proprietário, sócio- gerente, empresário	23,1	4,4	6,6	0,0	50,0	<b>9,3</b>
Diretores	15,4	0,0	3,3	6,6	0,0	<b>5,1</b>
Gerentes, chefes e profissionais liberais <sup>1</sup>	38,4	8,9	30,0	33,3	50,0	<b>24,5</b>
Trabalhadores em geral, professores	23,1	86,7	60,1	60,1	0,0	<b>61,1</b>

Nota: <sup>1</sup>Administradores, contadores, supervisores gerais, programadores e modelistas.

TABELA 2  
Tipo de Empresa em que o Fundador Trabalhou Anteriormente

	(Em porcentagem)					
	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	<b>Total</b>
Empresa do complexo calçadista	65,2	84,4	77,1	93,3	57,1	<b>77,7</b>
Outros tipos de empresa manufatureira	4,3	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,7</b>
Agricultura e agroindústria	0,0	4,4	0,0	0,0	21,4	<b>3,8</b>
Estabelecimentos comerciais	8,7	4,4	0,0	0,0	0,0	<b>3,0</b>
Estabelecimentos bancários	0,0	0,0	5,7	0,0	7,1	<b>2,3</b>
Empresa pública	0,0	2,2	0,0	0,0	0,0	<b>0,7</b>
Estabelecimentos de ensino	8,7	0,0	5,7	0,0	0,0	<b>3,0</b>
Estabelecimentos de prestação de serviços	0,0	0,0	2,9	0,0	7,1	<b>2,2</b>
Trabalho autônomo	4,3	0,0	8,6	6,7	7,1	<b>4,5</b>
Não trabalhava	8,7	4,4	0,0	0,0	0,0	<b>3,0</b>

TABELA 3  
Região de Origem dos Empregados

	(Em porcentagem)					
	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	<b>Total</b>
Município	62,2	48,8	54,3	73,8	37,3	<b>55,6</b>
Vale do Sinos	14,7	18,8	26,3	10,1	11,4	<b>18,3</b>
Outros municípios do estado	17,2	26,9	13,2	11,0	28,2	<b>20,0</b>
Outros estados	0,0	5,3	1,4	1,4	1,6	<b>3,4</b>

TABELA 4  
 Percentual de Pessoas da Família Trabalhando na Empresa em 1996  
 segundo Tamanho de Empresa (número de empregados)

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Microempresa (1-20 empregados)	35,2	25,0	30,2	0,0	0,0	<b>27,2</b>
Pequena empresa (21-100 empregados)	5,4	6,9	2,4	3,3	0,0	<b>4,6</b>
Média empresa (101-500 empregados)	0,4	3,7	1,45	0,5	0,0	<b>1,3</b>
Grande empresa (mais de 500 empregados)	0,0	0,0	0,4	0,0	0,05	<b>0,2</b>

TABELA 5  
 Tendência da Produção nos Últimos Cinco Anos:

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Maior	28,5	81,3	38,6	83,3	71,6	<b>61,3</b>
Menor	71,5	6,2	30,7	0,0	14,2	<b>22,4</b>
Igual	0,0	12,5	30,7	16,6	14,2	<b>16,3</b>

TABELA 6  
 Percentual Exportado pela Empresa

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
% exportado	23,6	10,3	2,8	80,0	15,8	<b>13,1</b>

TABELA 7  
 Capacidade Utilizada da Fábrica

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
% da capacidade utilizada	80,0	78,0	71,0	83,0	80,0	<b>75,0</b>

TABELA 8  
 Opinião dos Entrevistados sobre o Lucro

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Lucro líquido em 1996						
Muito bom	0,0	18,7	0,0	0,0	14,2	<b>7,0</b>
Bom	15,3	25,0	33,3	0,0	57,1	<b>26,4</b>
Razoável	46,1	43,7	33,3	83,3	14,2	<b>42,1</b>
Nulo	7,6	6,3	6,6	0,0	0,0	<b>5,2</b>
Perda	30,7	6,3	26,6	16,6	14,2	<b>19,2</b>
Lucro líquido nos últimos 5 anos						
Aumentou	18,1	20,0	20,0	16,6	71,4	<b>26</b>
Permaneceu igual	9,1	40,0	20,0	0	14,2	<b>20,3</b>
Diminuiu	72,7	40,0	60,0	83,3	14,2	<b>53,7</b>

TABELA 9  
Capital e Empréstimos

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Capital investido (%) que provém de:						
Recursos próprios	80,7	89,0	84,6	91,6	96,0	<b>86,8</b>
Empréstimos	19,3	11,0	15,3	8,4	4,0	<b>13,2</b>
Capital de empréstimo nos últimos 5 anos (%):						
Aumentou	20,0	33,3	33,3	0,0	0,0	<b>27,7</b>
Permaneceu igual	40,0	16,6	0,0	0,0	0,0	<b>16,6</b>
Diminuiu	40,0	50,0	66,6	0,0	100,0	<b>55,5</b>

TABELA 10  
Estratégias de Investimento

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Expansão de capacidade na região						
Maior	61,5	66,6	46,1	100,0	100,0	<b>65,4</b>
Igual	15,3	0,0	30,7	0,0	0,0	<b>10,9</b>
Menor	23,1	33,3	23,1	0,0	0,0	<b>23,6</b>
Expansão de capacidade fora da região						
Maior	33,3	36,3	44,4	100,0	100,0	<b>44,8</b>
Igual	16,6	9,1	0,0	0,0	0,0	<b>6,8</b>
Menor	50,0	54,5	55,5	0,0	0,0	<b>48,2</b>
Desenvolvimento de produto						
Maior	87,5	93,7	80,0	100,0	100,0	<b>89,5</b>
Igual	0,0	6,25	0,0	0,0	0,0	<b>2,1</b>
Menor	12,5	0,0	20,0	0,0	0,0	<b>8,33</b>
Melhores máquinas e equipamentos						
Maior	78,5	87,5	84,6	100,0	100,0	<b>89,2</b>
Igual	7,1	12,5	0,0	0,0	0,0	<b>5,4</b>
Menor	7,1	0,0	15,3	0,0	0,0	<b>5,4</b>
Marketing (feiras, propaganda, etc.)						
Maior	72,7	81,2	71,4	100,0	100,0	<b>79,1</b>
Igual	18,1	12,5	7,1	0,0	0,0	<b>10,4</b>
Menor	9,1	6,3	21,4	0,0	0,0	<b>10,4</b>
Lojas (integração p/ frente)						
Maior	50,0	45,4	50,0	0,0	0,0	<b>48,2</b>
Igual	12,5	27,2	10,0	0,0	0,0	<b>17,2</b>
Menor	37,5	27,2	40,0	0,0	0,0	<b>34,4</b>
Empresas fornecedoras (integração para trás)						
Maior	28,5	44,4	50,0	100,0	100,0	<b>50,0</b>
Igual	14,2	33,3	12,5	0,0	0,0	<b>17,8</b>
Menor	57,1	22,2	37,5	0,0	0,0	<b>32,1</b>



**TABELA 11**  
**Número de Subcontratados pela Empresa nas Diversas Etapas do Processo Produtivo e Indicação de Disponibilidade de Subcontratantes**

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Modelagem	3	7	9	1	2	23
Escalação	4	10	10	1	1	26
Corte	6	1	3	1		11
Costura cabedal	37	125	81	19	49	311
Trançado	9	12	0	2	-	23
Ponto seleiro	4	5	6	0	-	15
Acabamento	0	0	1	3	-	4
Pré-fabricado	1	14	17	2	1	35
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>174</b>	<b>127</b>	<b>29</b>	<b>53</b>	<b>448</b>

**TABELA 12**  
**Serviços Oferecidos pela Empresa aos Seus Subcontratados**

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
<b>Pagamento adiantado</b>						
Freqüentemente	0,0	21,4	35,7	75,0	16,6	25,5
Ocasionalmente	11,1	42,8	21,4	0,0	16,6	23,4
Nunca	88,8	35,7	42,8	25,0	66,6	51,1
<b>Organização da produção</b>						
Freqüentemente	100,0	85,7	43,0	50,0	66,6	69,5
Ocasionalmente	0,0	0,0	14,0	25,0	16,6	8,7
Nunca	0,0	14,3	43,0	25,0	16,6	21,7
<b>Empréstimo de máquinas e equipamentos</b>						
Freqüentemente	44,4	35,7	14,2	25,0	66,6	34,1
Ocasionalmente	44,4	35,7	28,5	50,0	33,3	36,1
Nunca	11,1	28,5	57,1	25,0	0,0	29,7
<b>Conserto e manutenção do maquinário</b>						
Freqüentemente	11,1	15,3	0,0	25,0	16,6	10,8
Ocasionalmente	33,3	30,7	28,5	25,0	16,6	28,2
Nunca	55,5	53,8	71,4	50,0	66,6	60,8
<b>Treinamento de trabalhadores</b>						
Freqüentemente	33,3	14,2	21,4	0,0	16,6	19,1
Ocasionalmente	33,3	35,7	28,5	50,0	16,6	31,9
Nunca	33,3	50,0	50,0	50,0	66,6	48,9
<b>Transporte de produto</b>						
Freqüentemente	44,4	78,5	50,0	50,0	50,0	57,4
Ocasionalmente	44,4	7,2	28,5	50,0	16,6	25,5
Nunca	11,1	14,3	21,4	0,0	33,3	17,1

**TABELA 13**  
**Procedimento da Empresa se o Subcontratado**  
**Falha com o Compromisso Assumido**

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Solicita que o trabalho seja feito						
Freqüentemente	44,4	38,4	42,8	75,0	33,3	<b>43,4</b>
Ocasionalmente	33,3	38,4	57,1	25,0	33,3	<b>41,3</b>
Nunca	22,2	23,1	0,0	0,0	33,3	<b>15,2</b>
Reduz o pagamento						
Freqüentemente	11,1	7,7	0,0	0,0	0,0	<b>4,4</b>
Ocasionalmente	33,3	15,4	28,5	50,0	16,6	<b>26,1</b>
Nunca	55,5	76,9	71,4	50,0	83,3	<b>69,5</b>
Substitui o subcontratado						
Freqüentemente	11,1	28,5	7,1	25,0	0,0	<b>14,8</b>
Ocasionalmente	55,5	42,8	64,3	50,0	33,3	<b>51,1</b>
Nunca	33,3	28,5	28,6	25,0	66,6	<b>34,1</b>
Oferece supervisão						
Freqüentemente	77,7	100,0	50,0	50,0	83,3	<b>73,9</b>
Ocasionalmente	11,1	0,0	35,7	25,0	16,6	<b>17,4</b>
Nunca	11,1	0,0	14,3	25,0	0,0	<b>8,7</b>

**TABELA 14**  
**Motivos para Utilização de Serviços de Subcontratação**

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Economia de instalações e equipamentos						
Sim	55,5	57,2	42,9	50,0	83,3	<b>55,3</b>
Não	44,4	42,8	57,1	50,0	16,6	<b>44,6</b>
Maior eficiência						
Sim	33,3	50,0	42,9	25,0	0,0	<b>36,1</b>
Não	66,6	50,0	57,1	75,0	100,0	<b>63,8</b>
Menores salários						
Sim	44,4	28,6	50,0	50,0	66,6	<b>44,6</b>
Não	55,5	71,4	50,0	50,0	33,3	<b>55,3</b>
Não pagar encargos sociais						
Sim	33,3	64,3	50,0	75,0	66,6	<b>44,6</b>
Não	66,6	35,7	50,0	25,0	33,3	<b>55,3</b>
Para resolver gargalos de produção						
Sim	88,8	92,8	78,6	100,0	100,0	<b>89,3</b>
Não	11,1	7,2	21,4	0,0	0,0	<b>10,6</b>

TABELA 15  
Serviços Oferecidos pela Empresa que Subcontratou

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Pagamento adiantado						
Freqüentemente	16,6	0,0	0,0	66,6	0,0	<b>23,1</b>
Ocasionalmente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Nunca	83,3	0,0	100,0	33,3	100,0	<b>76,9</b>
Organização da produção						
Freqüentemente	66,6	0,0	100,0	100,0	50,0	<b>76,9</b>
Ocasionalmente	16,6	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>7,7</b>
Nunca	16,6	0,0	0,0	0,0	50,0	<b>15,4</b>
Empréstimo de máquinas e equipamentos						
Freqüentemente	33,3	0,0	50,0	100,0	0,0	<b>46,1</b>
Ocasionalmente	50,0	0,0	0,0	0,0	100,0	<b>38,5</b>
Nunca	16,6	0,0	50,0	0,0	0,0	<b>15,4</b>
Concerto e manutenção do maquinário						
Freqüentemente	16,6	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>7,7</b>
Ocasionalmente	16,6	0,0	0,0	66,6	0,0	<b>23,1</b>
Nunca	66,6	0,0	100,0	33,3	100,0	<b>69,2</b>
Treinamento de trabalhadores						
Freqüentemente	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>16,6</b>
Ocasionalmente	16,6	0,0	0,0	66,6	0,0	<b>25,0</b>
Nunca	50,0	0,0	100,0	33,3	100,0	<b>58,4</b>
Transporte de produto						
Freqüentemente	66,6	0,0	100,0	33,3	100,0	<b>69,2</b>
Ocasionalmente	16,6	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>7,7</b>
Nunca	16,6	0,0	0,0	66,6	0,0	<b>23,1</b>

TABELA 16  
Procedimentos da Empresa que Subcontratou se a Outra Empresa Falha com o Compromisso Assumido

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Solicita trabalho seja refeito						
Freqüentemente	60,0	100,0	100,0	33,3	33,3	<b>53,0</b>
Ocasionalmente	40,0	0,0	0,0	0,0	33,3	<b>23,5</b>
Nunca	0,0	0,0	0,0	66,7	33,3	<b>23,5</b>
Reduz o pagamento						
Freqüentemente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Ocasionalmente	20,0	50,0	50,0	0,0	16,7	<b>17,7</b>
Nunca	80,0	50,0	50,0	100,0	83,3	<b>82,3</b>
Substitui o subcontratado						
Freqüentemente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Ocasionalmente	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	<b>11,8</b>
Nunca	100,0	100,0	100,0	100,0	66,7	<b>88,2</b>
Oferece supervisão						
Freqüentemente	80,0	100,0	100,0	33,3	83,3	<b>76,4</b>
Ocasionalmente	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	<b>5,9</b>
Nunca	20,0	0,0	0,0	66,7	0,0	<b>17,7</b>

TABELA 17  
Localização das Compras Segundo os Tipos de Insumos

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
<b>Couro</b>						
Vale do Paranhana	4,2	22,0	20,8	0,0	<b>0,0</b>	<b>13,0</b>
Vale do Sinos	78,2	54,0	59,2	66,2	<b>85,0</b>	<b>65,6</b>
Mercado nacional	17,6	24,0	19,2	33,8	<b>0,0</b>	<b>19,6</b>
Importado	0,0	0,0	0,8	0,0	<b>15,0</b>	<b>1,8</b>
<b>Solas</b>						
Vale do Paranhana	0,5	20,8	30,3	1,7	<b>40,0</b>	<b>20,3</b>
Vale do Sinos	76,0	63,8	59,5	8,6	<b>60,0</b>	<b>66,0</b>
Mercado nacional	23,5	15,4	10,3	16,7	<b>0,0</b>	<b>12,4</b>
Importado	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>	<b>1,13</b>
<b>EVA solados</b>						
Vale do Paranhana	5,0	-	0,0	50,0	-	<b>35,0</b>
Vale do Sinos	90,0	-	0,0	50,0	-	<b>63,3</b>
Mercado nacional	5,0	-	0,0	0,0	-	<b>1,7</b>
Importado	0,0	-	0,0	0,0	-	<b>0,0</b>
<b>Palmilhas</b>						
Vale do Paranhana	50,0	83,3	54,5	45,0	<b>36,6</b>	<b>56,7</b>
Vale do Sinos	37,5	16,6	40,9	42,5	<b>63,3</b>	<b>38,0</b>
Mercado nacional	12,5	0,0	4,5	0,0	<b>0,0</b>	<b>3,5</b>
Importado	0,0	0,0	0,0	12,5	<b>0,0</b>	<b>1,8</b>
<b>Salto</b>						
Vale do Paranhana	50,0	100	88,8	2,5	<b>0,0</b>	<b>78,1</b>
Vale do Sinos	50,0	0,0	0,0	97,5	<b>0,0</b>	<b>16,4</b>
Mercado nacional	0,0	0,0	11,1	0,0	<b>0,0</b>	<b>5,5</b>
Importado	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Forro sintético</b>						
Vale do Paranhana	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Vale do Sinos	46,0	20,2	54,5	62,5	<b>37,03</b>	<b>42,0</b>
Mercado nacional	54,0	71,7	45,4	35,0	<b>55,50</b>	<b>54,3</b>
Importado	0,0	8,1	0,0	2,5	<b>7,40</b>	<b>3,7</b>
<b>Colas e solventes</b>						
Vale do Paranhana	22,2	0,0	0,0	0,0	<b>12,5</b>	<b>6,6</b>
Vale do Sinos	57,7	100,0	95,4	100	<b>87,5</b>	<b>88,2</b>
Mercado nacional	20,0	0,0	4,5	0,0	<b>0,0</b>	<b>5,2</b>
Importado	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Metais, enfeites, fivelas</b>						
Vale do Paranhana	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

(continua)





TABELA 20  
Destino das Vendas segundo o Tipo de Consumidor

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Consumidor final	1,0	0,1	0,9	0,2	0,2	<b>0,5</b>
Varejista	68,2	61,6	74,3	3,0	69,3	<b>61,8</b>
Atacadista	9,6	28,4	22,3	21,0	14,3	<b>20,7</b>
Agentes de exportação	21,2	9,9	2,5	75,8	16,2	<b>17,0</b>
Consórcio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>

TABELA 21  
Destino das Vendas segundo o Local

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Município e arredores	5,8	9,1	2,5	1,0	6,0	<b>5,9</b>
Outros municípios do estado	18,6	12,6	7,2	4,0	14,7	<b>12,3</b>
Outros estados	52,0	68,0	87,5	15,0	63,5	<b>68,7</b>
Exterior	23,6	10,3	2,8	80,0	15,8	<b>13,1</b>

TABELA 22  
Destino das Vendas — Exportação

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Países do MERCOSUL	26,7	65,6	66,7	8,8	67,5	<b>47,6</b>
Outros países da América do Sul	27,5	0,6	0,0	0,0	22,5	<b>10,4</b>
USA	32,5	28,8	33,3	58,7	7,5	<b>31,6</b>
Europa	13,3	3,8	0,0	28,7	2,5	<b>9,4</b>
Outros países	0,0	1,2	0,0	3,8	0,0	<b>1,0</b>

TABELA 23  
Padrão do Maquinário em Relação ao Padrão Local

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Avançado	0,0	0,0	6,6	0,0	14,3	<b>3,4</b>
Médio	85,7	93,8	60,0	100,0	85,7	<b>82,8</b>
Atrasado	14,3	6,3	33,3	0,0	0,0	<b>13,8</b>

TABELA 24  
Padrão do Maquinário nos Últimos Cinco Anos

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Melhorou muito	7,7	25,0	26,6	66,6	28,6	<b>26,3</b>
Melhorou um pouco	76,9	43,8	40,0	33,3	71,4	<b>52,6</b>
Permaneceu igual	15,4	31,2	33,3	0,0	0,0	<b>21,1</b>

TABELA 25  
Composição do Maquinário

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Máquinas novas	20,0	70,0	40,0	0,0	50,0	<b>36,0</b>
Máquinas de segunda mão	80,0	30,0	60,0	100,0	50,0	<b>64,0</b>

TABELA 26  
Fontes de Inovação Técnica

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Comprada no mercado nacional						
Sim	11	15	15	6	6	<b>53</b>
Não	2	1	0	0	1	<b>4</b>
Comprada no mercado internacional						
Sim	3	3	1	1	4	<b>12</b>
Não	11	13	14	5	2	<b>45</b>
Desenvolvida na empresa						
Sim	11	4	7	4	6	<b>32</b>
Não	3	12	8	2	1	<b>26</b>
Adaptada na empresa						
Sim	12	11	12	4	6	<b>45</b>
Não	2	5	2	2	1	<b>12</b>
Em colaboração com lojas de manutenção						
Sim	3	6	10	1	1	<b>21</b>
Não	11	9	5	5	6	<b>36</b>
Em colaboração com fornecedores						
Sim	9	8	9	2	5	<b>33</b>
Não	5	8	6	4	2	<b>25</b>
Em colaboração com outras empresas						
Sim	5	7	6	1	4	<b>23</b>
Não	9	9	9	5	3	<b>35</b>
Em colaboração com empresas consumidoras						
Sim	0	0	1	1	2	<b>4</b>
Não	14	16	14	5	5	<b>44</b>



TABELA 27  
Fontes de Informação

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Ocasões Sociais						
Freqüentemente	0	1	1	3	0	5
Ocasionalmente	7	11	7	1	2	28
Nunca	7	4	6	2	4	23
Agentes de exportação						
Freqüentemente	1	0	1	3	1	6
Ocasionalmente	5	4	3	1	1	14
Nunca	8	12	11	2	6	39
Fornecedores de máquinas						
Freqüentemente	4	7	5	4	2	22
Ocasionalmente	7	9	9	1	4	30
Nunca	3	0	1	1	1	6
Exibições e feiras						
Freqüentemente	8	8	4	1	1	24
Ocasionalmente	2	7	8	2	3	22
Nunca	4	1	2	3	3	13
Lojas de manutenção de máquinas						
Freqüentemente	3	2	1	0	2	8
Ocasionalmente	5	10	10	2	2	29
Nunca	6	4	4	4	3	21
Clientes						
Freqüentemente	4	2	1	1	1	9
Ocasionalmente	3	5	3	1	3	15
Nunca	7	9	11	4	3	34
Publicações especializadas						
Freqüentemente	3	4	3	0	2	12
Ocasionalmente	4	8	7	4	2	25
Nunca	5	4	5	2	3	19
Visitas a outras empresas locais						
Freqüentemente	1	4	3	1	4	13
Ocasionalmente	11	8	7	4	1	31
Nunca	2	4	5	1	2	14
Visitas a outras empresas da região						
Freqüentemente	0	2	1	1	2	6
Ocasionalmente	12	4	7	3	3	29
Nunca	2	10	7	2	2	23
Trabalhadores que trabalhavam em outras empresas						
Freqüentemente	2	3	2	1	2	10
Ocasionalmente	6	10	8	5	5	34
Nunca	6	3	5	0	0	14
Consultores da localidade						
Freqüentemente	1	0	0	0	1	2
Ocasionalmente	2	4	3	0	2	11
Nunca	11	12	12	6	3	44
Consultores de fora da localidade						
Freqüentemente	0	1	0	1	2	4
Ocasionalmente	3	5	5	2	3	18
Nunca	11	10	10	3	2	36
Bibliotecas e serviços de informação						
Freqüentemente	0	1	1	0	1	3
Ocasionalmente	4	3	4	0	1	12
Nunca	10	12	10	6	5	43

TABELA 27.1  
Fontes de Informação

	(Em porcentagem)					
	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Ocasões Sociais						
Freqüentemente	0,0	6,3	7,2	50,0	0,0	<b>8,9</b>
Ocasionalmente	50,0	68,7	50,0	16,6	33,3	<b>50,0</b>
Nunca	50,0	25,0	42,8	33,3	66,6	<b>41,0</b>
Agentes de exportação						
Freqüentemente	7,1	0,0	6,6	50,0	12,5	<b>10,1</b>
Ocasionalmente	35,8	25	20,0	16,6	12,5	<b>23,7</b>
Nunca	57,1	75	73,3	33,6	75,0	<b>66,1</b>
Fornecedores de máquinas						
Freqüentemente	28,5	43,7	33,3	66,6	28,5	<b>37,9</b>
Ocasionalmente	50,0	56,2	60,0	16,6	57,1	<b>51,7</b>
Nunca	21,4	0,0	6,6	16,6	14,2	<b>10,3</b>
Exibições e feiras						
Freqüentemente	57,1	50,0	28,5	16,6	14,2	<b>40,6</b>
Ocasionalmente	14,2	43,7	57,1	33,3	42,8	<b>37,2</b>
Nunca	28,5	6,2	14,2	50,0	42,8	<b>22,0</b>
Lojas de manutenção de máquinas						
Freqüentemente	21,4	12,5	6,6	0,0	28,5	<b>13,8</b>
Ocasionalmente	35,7	62,5	66,6	33,3	28,5	<b>50,0</b>
Nunca	42,8	25,0	26,6	66,6	42,8	<b>36,2</b>
Clientes						
Freqüentemente	28,5	12,5	6,6	16,6	14,2	<b>15,5</b>
Ocasionalmente	21,4	31,2	20,0	16,6	42,8	<b>25,8</b>
Nunca	50,0	56,2	73,3	66,6	42,8	<b>58,6</b>
Publicações especializadas						
Freqüentemente	25,0	25,0	20,0	0,0	28,5	<b>21,4</b>
Ocasionalmente	33,3	50,0	46,6	66,6	28,5	<b>44,6</b>
Nunca	41,6	25,0	33,3	33,3	42,5	<b>33,9</b>
Visitas a outras empresas locais						
Freqüentemente	7,1	25,0	20,0	16,6	57,2	<b>22,4</b>
Ocasionalmente	78,6	50,0	46,7	66,6	14,2	<b>53,4</b>
Nunca	14,3	25,0	33,3	16,6	28,6	<b>24,2</b>
Visitas a outras empresas da região						
Freqüentemente	0,0	12,5	6,6	16,6	28,5	<b>10,3</b>
Ocasionalmente	85,7	25,0	46,6	50,0	42,8	<b>50,0</b>
Nunca	14,3	62,5	46,6	33,3	28,5	<b>39,7</b>
Trabalhadores que trabalhavam em outras empresas						
Freqüentemente	14,4	18,7	13,3	16,6	28,6	<b>17,2</b>
Ocasionalmente	42,8	62,6	53,3	83,4	71,4	<b>58,6</b>
Nunca	42,8	18,7	33,3	0,0	0,0	<b>24,2</b>
Consultores da localidade						
Freqüentemente	7,1	0,0	0,0	0,0	16,6	<b>3,5</b>
Ocasionalmente	14,3	25,0	20,0	0,0	33,6	<b>19,7</b>
Nunca	78,6	75,0	80,0	100,0	50,0	<b>77,2</b>
Consultores de fora da localidade						
Freqüentemente	0,0	6,25	0,0	16,6	28,5	<b>6,8</b>
Ocasionalmente	21,4	31,20	33,3	33,3	42,8	<b>31,1</b>
Nunca	78,5	62,50	66,6	50,0	28,5	<b>62,1</b>
Bibliotecas e serviços de informação						
Freqüentemente	0,0	6,25	6,6	0,0	14,2	<b>5,2</b>
Ocasionalmente	28,5	18,7	26,6	0,0	14,2	<b>20,6</b>
Nunca	71,4	75	66,6	100,0	71,4	<b>74,2</b>

TABELA 28  
Desenvolvimento de Modelos

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Modelos desenvolvidos na empresa	40,0	31,8	57,8	33,3	71,4	44,6
Modelos desenvolvidos por especialistas	15,0	27,3	21,1	16,7	14,3	20,0
Modelos desenvolvidos pelos clientes	45,0	40,9	21,1	50,0	14,3	35,2

TABELA 29  
Fontes de Informação sobre Novos Modelos e Idéias

(Em porcentagem)

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Visitas a feiras e exposições locais	18,9	18,0	17,6	0,0	10,5	16,9
Visitas a feiras e exposições no país	16,2	21,3	15,7	33,3	21,1	18,7
Visitas a feiras e exposições no exterior	8,0	14,7	13,7	0,0	21,1	13,4
Catálogos e revistas	18,9	19,6	27,4	33,3	26,3	22,8
Especificação dos clientes	29,7	22,9	21,5	33,3	15,8	23,4
Consultoria contratada	8,0	3,3	3,9	0,0	5,3	4,7

TABELA 30  
Evolução da Qualidade segundo a Opinião dos Entrevistados

(Em porcentagem)

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Declinou	0,0	0,0	6,6	0,0	0,0	1,7
Permaneceu igual	0,0	6,3	0,0	0,0	0,0	1,7
Melhorou um pouco	35,8	31,2	40,0	0,0	0,0	27,6
Melhorou muito	60,0	62,5	53,4	100,0	100,0	68,9

TABELA 31  
Importância Atribuída pelos Entrevistados a Preços, Qualidade, Novos Modelos e Velocidade e Pontualidade na Entrega com o Objetivo de Vencer os Rivais

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
<b>Preço</b>						
Muito importante	84,6	75,0	80,0	66,7	57,1	75,3
Importante	7,7	25,0	20,0	16,7	42,9	21,1
Pouco importante	7,7	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8
Sem importância	0,0	0,0	0,0	16,6	0,0	1,8
<b>Qualidade</b>						
Muito importante	92,3	93,7	93,3	100,0	85,7	93,0
Importante	7,7	0,0	6,7	0,0	14,3	5,3
Pouco importante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sem importância	0,0	6,3	0,0	0,0	0,0	1,7
<b>Novos modelos</b>						
Muito importante	76,9	62,5	66,7	0,0	57,1	59,7
Importante	0,0	37,5	33,3	16,7	42,9	26,3
Pouco importante	15,4	0,0	0,0	33,3	0,0	7,0
Sem importância	7,7	0,0	0,0	50,0	0,0	7,0
<b>Velocidade e pontualidade na entrega</b>						
Muito importante	69,2	81,3	66,7	50,0	100,0	73,6
Importante	15,4	18,7	26,7	16,7	0,0	17,6
Pouco importante	15,4	0,0	6,6	33,3	0,0	8,8
Sem importância	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

TABELA 32  
Intensidade das Relações entre Empresas do Ramo Calçadista

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
<i>Participação em consórcios</i>						
Freqüentemente	0	0	0	0	1	1
Ocasionalmente	0	0	0	0	0	0
Nunca	14	16	14	6	5	55
<i>Visita a outros produtores</i>						
Freqüentemente	0	3	1	1	2	7
Ocasionalmente	9	10	12	3	3	37
Nunca	5	3	2	2	2	14
<i>Receber visitas de outros produtores</i>						
Freqüentemente	0	1	1	1	4	7
Ocasionalmente	10	11	13	1	1	36
Nunca	4	4	1	3	2	14
<i>Troca de informações em reuniões sociais</i>						
Freqüentemente	5	8	3	2	2	20
Ocasionalmente	4	8	11	2	4	29
Nunca	5	0	1	2	1	9
<i>No desenvolvimento de produto</i>						
Freqüentemente	0	0	2	1	0	3
Ocasionalmente	5	2	5	0	3	15
Nunca	9	12	8	5	4	38
<i>Marketing</i>						
Freqüentemente	0	3	1	0	1	5
Ocasionalmente	2	1	3	0	1	7
Nunca	12	12	11	6	5	46
<i>Treinamento de trabalhadores</i>						
Freqüentemente	2	2	3	1	1	9
Ocasionalmente	3	6	4	1	1	15
Nunca	9	8	8	4	5	34
<i>Compra de insumos</i>						
Freqüentemente	1	1	4	0	1	7
Ocasionalmente	4	6	1	1	3	15
Nunca	8	9	10	4	3	34
<i>Empréstimo de maquinário</i>						
Freqüentemente	6	3	3	6	4	22
Ocasionalmente	7	6	9	0	2	24
Nunca	1	7	3	0	1	12

TABELA 32.1  
Intensidade das Relações entre Empresas do Ramo Calçadista

	(Em porcentagem)					
	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
<i>Participação em consórcios</i>						
Freqüentemente	0,0	0,0	0,0	0,0	16,6	<b>1,8</b>
Ocasionalmente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Nunca	100,0	100,0	100,0	100,0	83,4	<b>98,2</b>
<i>Visita a outros produtores</i>						
Freqüentemente	0,0	18,8	6,6	16,6	28,6	<b>12,1</b>
Ocasionalmente	64,3	62,4	80,0	50,0	42,8	<b>63,8</b>
Nunca	35,7	18,8	13,4	33,4	28,6	<b>24,1</b>
<i>Receber visitas de outros produtores</i>						
Freqüentemente	0,0	6,4	6,7	20,0	57,1	<b>12,3</b>
Ocasionalmente	71,4	68,7	86,6	20,0	14,3	<b>63,1</b>
Nunca	28,6	25,0	6,7	60,0	28,6	<b>24,6</b>
<i>Troca de informações em reuniões sociais</i>						
Freqüentemente	35,7	50,0	20,0	33,3	28,6	<b>34,5</b>
Ocasionalmente	28,6	50,0	73,3	33,3	57,1	<b>50,0</b>
Nunca	35,7	0,0	6,7	33,3	14,3	<b>15,5</b>
<i>No desenvolvimento de produto</i>						
Freqüentemente	0,0	0,0	13,3	16,6	0,0	<b>5,4</b>
Ocasionalmente	35,7	14,3	33,3	0,0	42,9	<b>26,8</b>
Nunca	64,3	85,7	53,4	83,3	57,1	<b>67,8</b>
<i>Marketing</i>						
Freqüentemente	0,0	18,8	6,7	0,0	14,3	<b>8,6</b>
Ocasionalmente	14,3	6,2	20,0	0,0	14,3	<b>12,1</b>
Nunca	85,7	75,0	73,3	100	71,4	<b>79,3</b>
<i>Treinamento de trabalhadores</i>						
Freqüentemente	14,3	12,5	20,0	16,7	14,3	<b>15,5</b>
Ocasionalmente	21,4	37,5	26,7	16,7	14,3	<b>25,9</b>
Nunca	64,3	50,0	53,3	66,6	71,4	<b>58,6</b>
<i>Compra de insumos</i>						
Freqüentemente	7,7	6,3	26,7	0,0	14,2	<b>12,5</b>
Ocasionalmente	30,8	37,5	6,7	20,0	42,9	<b>26,8</b>
Nunca	61,5	56,2	66,6	80,0	42,9	<b>60,7</b>
<i>Empréstimo de maquinário</i>						
Freqüentemente	42,8	18,8	20,0	100,0	57,1	<b>38,0</b>
Ocasionalmente	50,0	37,5	60,0	0,0	28,6	<b>41,4</b>
Nunca	7,2	43,7	20,0	0,0	14,3	<b>20,8</b>

**TABELA 33**  
**Serviços Utilizados pela Empresa nas Associação(ões) a que Está Filiada**

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	<b>Total</b>
<b>Aconselhamento legal</b>						
Freqüentemente	1	4	3	1	0	<b>9</b>
Ocasionalmente	2	12	10	1	4	<b>29</b>
Nunca	7	0	0	1	0	<b>8</b>
<b>Informações sobre outras empresas</b>						
Freqüentemente	1	1	1	0	1	<b>4</b>
Ocasionalmente	0	3	3	1	1	<b>8</b>
Nunca	9	12	8	2	2	<b>33</b>
<b>Cursos e seminários</b>						
Freqüentemente	3	8	2	0	2	<b>15</b>
Ocasionalmente	4	8	11	2	2	<b>27</b>
Nunca	3	0	0	1	0	<b>4</b>
<b>Boletins de informação</b>						
Freqüentemente	5	7	4	3	2	<b>21</b>
Ocasionalmente	2	9	7	0	2	<b>20</b>
Nunca	3	0	2	0	0	<b>5</b>

**TABELA 33.1**  
**Serviços Utilizados pela Empresa na(s) Associação(ões) a que Está Filiada**

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	<b>Total</b>
(Em porcentagem)						
<b>Aconselhamento legal</b>						
Freqüentemente	10,0	25,0	23,1	33,3	0,0	<b>19,6</b>
Ocasionalmente	20,0	75,0	76,9	33,3	100,0	<b>63,0</b>
Nunca	70,0	0,0	0,0	33,3	0,0	<b>17,4</b>
<b>Informações sobre outras empresas</b>						
Freqüentemente	10,0	6,3	8,4	0,0	25,0	<b>8,8</b>
Ocasionalmente	0,0	18,7	25,0	33,3	25,0	<b>17,8</b>
Nunca	90,0	75,0	66,6	66,6	50,0	<b>73,4</b>
<b>Cursos e seminários</b>						
Freqüentemente	30,0	50,0	15,4	0,0	50,0	<b>32,6</b>
Ocasionalmente	40,0	50,0	84,6	66,6	50,0	<b>58,7</b>
Nunca	30,0	0,0	0,0	33,3	0,0	<b>8,7</b>
<b>Boletins de informação</b>						
Freqüentemente	50,0	43,7	30,8	100,0	50,0	<b>45,6</b>
Ocasionalmente	20,0	56,3	56,8	0,0	50,0	<b>43,5</b>
Nunca	30,0	0,0	15,4	0,0	0,0	<b>10,9</b>

TABELA 34  
Instituições Utilizadas pela Empresa  
Número de Empresas que Selecionaram o Item

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Centros de treinamento						
Freqüentemente	0	1	0	0	1	2
Ocasionalmente	1	1	2	1	1	6
Nunca	13	11	9	3	4	40
Centros tecnológicos						
Freqüentemente	3	2	1	0	1	7
Ocasionalmente	1	2	3	3	3	12
Nunca	10	12	9	3	3	37
SEBRAE						
Freqüentemente	2	4	1	1	2	10
Ocasionalmente	1	7	5	1	1	15
Nunca	11	4	9	4	4	32
SENAI						
Freqüentemente	0	4	2	0	1	7
Ocasionalmente	2	6	6	3	3	20
Nunca	12	6	6	3	3	30

TABELA 34.1  
Instituições Utilizadas pela Empresa  
Número de Empresas que Selecionaram o Item

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
(Em porcentagem)						
Centros de treinamento						
Freqüentemente	0,0	7,7	0,0	0,0	16,7	4,2
Ocasionalmente	7,2	7,7	18,2	25,0	16,7	12,5
Nunca	92,8	84,6	81,8	75,0	66,6	83,3
Centros tecnológicos						
Freqüentemente	21,4	12,5	7,7	0,0	14,3	12,5
Ocasionalmente	7,2	12,5	23,1	50,0	42,8	21,4
Nunca	71,4	75,0	69,2	50,0	42,8	66,1
SEBRAE						
Freqüentemente	14,3	26,7	6,7	16,7	28,6	17,6
Ocasionalmente	7,1	46,6	33,3	16,7	14,3	26,3
Nunca	78,6	26,7	60,0	66,6	57,1	56,1
SENAI						
Freqüentemente	0,0	28,4	14,3	0,0	14,3	12,3
Ocasionalmente	14,3	42,8	42,8	50,0	42,8	35,1
Nunca	85,7	42,8	42,8	50,0	42,8	52,6

TABELA 35  
Dificuldades Encontradas pela Empresa para  
Obter os Itens Abaixo Relacionados

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
<b>Terreno</b>						
Sim	6	4	4	2	2	<b>18</b>
Não	8	12	11	4	5	<b>40</b>
<b>Eletricidade</b>						
Sim	4	2	3	2	0	<b>11</b>
Não	9	14	12	4	7	<b>46</b>
<b>Telefone</b>						
Sim	7	4	8	4	5	<b>28</b>
Não	7	12	7	2	2	<b>30</b>
<b>Estradas</b>						
Sim	2	2	1	3	3	<b>11</b>
Não	12	14	14	3	4	<b>47</b>

**TABELA 35.1**  
**Dificuldades Encontradas pela Empresa para**  
**Obter os Itens Abaixo Relacionados**

	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
(Em porcentagem)						
<b>Terreno</b>						
Sim	42,8	25,0	26,6	33,3	28,6	<b>31,1</b>
Não	57,2	75,0	73,4	66,6	71,4	<b>68,9</b>
<b>Eletricidade</b>						
Sim	30,8	12,5	20,0	33,3	0,0	<b>12,3</b>
Não	69,2	87,5	80,0	66,6	100,0	<b>80,7</b>
<b>Telefone</b>						
Sim	50,0	25,0	53,3	66,6	71,4	<b>48,3</b>
Não	50,0	75,0	46,6	33,3	28,6	<b>51,7</b>
<b>Estradas</b>						
Sim	14,3	12,5	6,6	50,0	42,8	<b>18,9</b>
Não	85,7	87,5	93,3	50,0	57,2	<b>81,1</b>



**TABELA 36**  
**Políticas Governamentais segundo sua Contribuição para o**  
**Aumento da Eficiência da Empresa do Entrevistado**

	Mais e Melhor Treinamento Técnico	Melhoria na Educação Básica	Linhas de Crédito Mais Favoráveis	Incentivos Fiscais	Estabilidade Macroeconômica
<b>Taquara</b>					
1	3	3	8	0	1
2	0	1	3	7	1
3	2	3	1	2	5
<b>Três Coroas</b>					
1	1	0	10	1	3
2	1	2	2	9	1
3	0	5	1	2	7
<b>Igrejinha</b>					
1	1	0	10	4	2
2	1	1	0	9	2
3	0	2	2	1	7
<b>Rolante</b>					
1	1	1	2	1	1
2	0	2	1	2	1
3	3	0	1	2	0
<b>Parobé</b>					
1	1	2	1	2	0
2	0	1	3	1	2
3	1	0	1	2	3
<b>Total</b>					
1	7	6	31	8	7
2	2	7	9	28	7
3	6	10	6	9	22

TABELA 36.1  
Políticas Governamentais segundo sua Contribuição para o  
Aumento da Eficiência da Empresa do Entrevistado

		(Em porcentagem)				
		Mais e Melhor Treinamento Técnico	Melhoria na Edu- cação Básica	Linhas de Crédito Mais Fa- voráveis	Incentivos Fiscais	Estabilidade Macroeconômica
Taquara						
	1	60,0	42,8	66,6	0,0	14,3
	2	0,0	14,3	25,0	77,7	14,3
	3	40,0	42,8	8,4	22,3	71,4
Três Coroas						
	1	50,0	0,0	76,9	8,3	27,3
	2	50,0	28,6	15,4	75,0	9,1
	3	0,0	71,4	7,7	16,4	63,6
Igrejinha						
	1	50,0	0,0	71,4	28,6	18,2
	2	50,0	33,3	0,0	64,3	18,2
	3	0,0	66,6	16,6	7,1	63,6
Rolante						
	1	25,0	33,3	50,0	20,0	50,0
	2	0,0	66,6	25,0	40,0	50,0
	3	75,0	0,0	25,0	40,0	0,0
Parobé						
	1	50,0	66,6	20,0	40,0	0,0
	2	0,0	33,3	60,0	20,0	40,0
	3	50,0	0,0	20,0	40,0	60,0
<b>Total</b>						
	1	<b>46,6</b>	<b>26,1</b>	<b>67,4</b>	<b>17,7</b>	<b>19,4</b>
	2	<b>13,4</b>	<b>30,4</b>	<b>19,7</b>	<b>62,2</b>	<b>19,4</b>
	3	<b>40,0</b>	<b>43,5</b>	<b>13,0</b>	<b>20,0</b>	<b>61,2</b>

TABELA 37  
Vantagens Apontadas pelos Entrevistados para a Localização da Empresa no Vale do Paranhana

Vantagens	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Proximidade dos fornecedores no Vale do Sinos	10	11	8	3	5	37
Disponibilidade de mão-de-obra especializada	3	12	9	3	5	32
Por ser um pólo calçadista	4	6	4	2	4	20
Povo trabalhador, consciência e ética no trabalho	0	1	4	4	1	10
Abundância de mão-de-obra	0	2	4	1	1	8
Proximidade da mão-de-obra p/ fácil contratação	2	3	0	1	0	6
Razões pessoais ou familiares	0	1	5	0	0	6
Pertencer à região, maior conhecimento local	0	1	3	2	0	6
Mão-de-obra da região, maior conhecimento por parte da empresa	0	4	1	1	0	6
Conhecimento técnico	1	2	1	0	1	5
Facilidade de transportes para escoamento da produção	0	2	2	0	1	5
Proximidade de centros tecnológicos para efetuar testes	1	2	1	0	0	4
Facilidade de obtenção de informações sobre custos	1	2	1	0	0	4
Facilidade de obtenção de assistência técnica	1	2	1	0	0	4
Facilidade de empréstimo de máquinas	1	1	0	1	0	3
Distância da criminalidade e do trânsito das grandes cidades	0	1	0	2	0	3
Proximidade do porto ou aeroporto	1	1	0	0	0	2
Menor influência dos sindicatos	1	0	0	0	0	1
Treinamento da mão-de-obra voltado para o calçado	0	1	0	0	0	1
Parceria com empresas do ramo	0	1	0	0	0	1
Proximidade do MERCOSUL	0	0	1	0	0	1

TABELA 38  
Desvantagens Apontadas pelos Entrevistados para a Localização da Empresa em um Sistema Industrial Localizado no Vale do Paranhana

Desvantagens	Taquara	Três Coroas	Igrejinha	Rolante	Parobé	Total
Não tem desvantagens	8	8	3	1	2	22
Distância dos grandes centros consumidores	1	3	3	2	2	11
Distância dos fornecedores	1	2	3	1	0	7
Desamparo governamental, falta de incentivos fiscais	1	1	1	1	2	6
Custo elevado da mão-de-obra em relação a outros estados	0	0	3	2	1	6
Escassez de mão-de-obra altamente especializada	1	0	1	1	2	5
ICMS muito alto	0	1	2	1	0	4
Falta de apoio da prefeitura	1	0	1	0	0	2
Falta de habitação p/mão-de-obra qualificada	0	1	1	0	0	2
Falta de escola técnica	0	0	1	0	1	2
Grande concorrência	1	0	0	1	0	2
Nível educacional baixo (professores mal-remunerados)	0	1	0	0	0	1
Estradas p/centro consumidor nordestino ruins	0	1	0	0	0	1
Distância das feiras e preços altos p/se expor	0	0	1	0	0	1
Sindicato muito ativo	0	0	1	0	0	1
Problema com o lixo industrial	0	0	0	0	1	1
Economia voltada p/ um só produto	0	0	1	0	0	1
Falta de bancos	0	0	0	1	0	1

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO, João. *O papel da pequena empresa no processo de reestruturação industrial: A experiência internacional*. Revista de Administração de Empresa, v.20, n. 4, p.802-804, fev. 1990.
- AMIN, Ash. The Potential for turning informal economies into marshallian industrial districts. *In: UNITED NATIONS. Technological dynamism in industrial districts: an alternative approach to industrialization in developing countries.*—Geneva: 1994.
- BECATTINI, Giacomo. The industrial district as a creative milieu. *In: BENKO, Georges e DUNFORD, Mick (eds.) Industrial change & regional development: the transformation of new industrial spaces.* Belhaven Press London, 1994.
- BELLANDI. Decentralized industrial creativity in dynamic industrial districts. *In: UNITED NATIONS. Technological dynamism in industrial districts: an alternative approach to industrialization in developing countries.*— Geneva: mar. 1994.
- BEST, Michael H. *The new competition, institutions of industrial restructuring.*— Cambridge: Polity Press, 1990.
- BNDES — Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. *As pequenas e médias empresas.* 1993.
- COSTA, Beatriz Morem da. *Os impactos do progresso técnico sobre o emprego, a qualificação e as relações de trabalho — um estudo de caso na indústria de calçados do Rio Grande do Sul.*— Porto Alegre: 1995. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia do IFCH—UFRGS.
- COURLET, Claude. Introdução: novas dinâmicas de desenvolvimento e sistemas industriais localizados (SIL). *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.14, n.1, p.9-25, 1993.
- FRAZÃO, Armando Sérgio. O tamanho da coisa. *O Globo*, 18/08/1994.
- IPEA e PNUD. *O índice de desenvolvimento humano*. Relatório sobre o desenvolvimento humano no Brasil. — Brasília: 1996.
- LOVEMAN, Gary e SENGENBERGER, Werner. Introduction: economic and social reorganisation in the small and medium-sized enterprise sector. *In: SENGENBERGER, W.; LOVEMAN, G. e PIORE, M. J. The re-emergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialised countries.* International.— Geneva: Institute for Labour Studies, 1994.
- METROPLAN. *Plano estratégico de desenvolvimento do Paranhana/Encosta da Serra.*— Porto Alegre: 1995.
- METROPLAN. *Plano estratégico de desenvolvimento do Paranhana/Encosta da Serra.*— Porto Alegre: 1996.
- NADVI, Khalid. *Industrial districts experiences in developing countries*. Papers and synthesis of discussions of a symposium on industrial districts and technology.— New York/Geneva: United Nations, 1994.
-

- 
- PELIANO, Anna Maria T. M. (Coord.) *O mapa da fome III indicadores sobre a indigência no Brasil*. (classificação absoluta e relativa por municípios).— Brasília: IPEA, 1993. (Documento de Política, n.17)
- PICCININI, Valmíria Carolina. Mudanças na indústria calçadista brasileira: novas tecnologias e globalização do mercado. In: FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo (org.) *O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade*.— Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- RUAS, Roberto. O conceito de *cluster* e as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo (org.). *O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade*.— Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- SENAI. R.S. *A região do Paranhana e das hortênsias, diagnóstico do mercado de trabalho industrial para a atuação do SENAI RS*.— Porto Alegre: 1994. 51p.
- SCHMITZ, Hubert. Small shoemakers and fordist giants: Tale of a supercluster. *World Development*, v.23, n. 1, p.9-28, 1993.
- \_\_\_\_\_. Eficiência coletiva e batalha individual no Vale do Sinos. *Técnicouro*, v.15, n.8, jan. 1994.
- \_\_\_\_\_. Collective efficiency: growth path for small scale industry. *The Journal of Development Studies*, London, v.31, n.4, p.529-566, 1995.
- SPÄTH, Brigitte (1994).— Implications of Industrial Districts for Upgrading Small Firms in Developing Countries: Synthesis of the Discussion In: United Nations (1994) *Technological Dynamism in Industrial Districts: An Alternative Approach to Industrialization in Developing Countries*, Geneva.
-