

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: O CASO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS FEMININOS DE JAÚ

LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENTS: THE CASE OF FEMALE JAÚ FOOTWEAR INDUSTRIES

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

Márcia Cristina Alves, UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, marciaalves@utfpr.edu.br

Fernando Celso de Campos, UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba, Brasil, fccanpos@unimep.br

Fernanda Cavicchioli Zola, UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, fzola@utfpr.edu.br

Fabiano Palhares Galão, UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, fpgalao@gmail.com

Resumo

O objetivo deste artigo é constatar que as ações conjuntas realizadas entre os diversos atores do APL de Calçados Femininos de Jáú geram ganhos coletivos aos produtores e propiciam vantagens competitivas para a cadeia produtiva. O enfoque metodológico deste trabalho enquadra-se na pesquisa descritiva do tipo exploratória. Utilizou o método de estudo de caso para o desenvolvimento da pesquisa. Os resultados apontam que, embora constata-se baixa cooperação entre os produtores, as ações conjuntas deliberadas (economias externas ativas) entre os diversos atores do APL geram ganhos coletivos e promovem vantagem competitiva na cadeia produtiva do aglomerado. Ademais, a circulação e a troca de informações ocorrem de forma natural e resulta em um processo de aprendizado de caráter social e coletivo, o que beneficia não somente as empresas, mas também a sociedade local/regional através do desenvolvimento sustentável, geração de renda e emprego.

Palavras-chave: arranjo produtivo local; indústria de calçados. vantagem competitiva

Abstract

The objective of this article is to verify that the joint actions carried out between the different actors of the APL Women's Footwear of Jaú generate collective gains to the producers and provide competitive advantages for the productive chain. The methodological approach of this work is part of a descriptive research of the exploratory type. The case study method was used for the development of the research. The results show that, although there is low cooperation among producers, deliberate joint actions (active external economies) among the various APL actors generate collective gains and promote competitive advantage in the agglomerate's production chain. In addition, the circulation and exchange of information occurs naturally and results in a learning process of social and collective character, which benefits not only companies but also local / regional society through sustainable development, income generation and job.

Keywords: local productive arrangement; shoe industry. competitive advantage

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é constatar que as ações conjuntas realizadas entre os diversos atores do APL de Calçados Femininos de Jaú geram ganhos coletivos aos produtores e propiciam vantagens competitivas para a cadeia produtiva. Ações conjuntas reduzem custos para os produtores, os quais se beneficiam das economias externas positivas advindas dessas ações e que não poderiam ocorrer se eles estivessem atuando sozinhos.

Segundo Cassiolato e Lastres (2003) o reconhecimento e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pela participação das empresas em Arranjos Produtivos Locais fortalecem as chances de sobrevivência e crescimento das MPME (Micro, Pequenas e Médias Empresas) e constitui importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras.

O crescente interesse pela investigação dos arranjos produtivos locais trouxe algumas dificuldades devido à extensa variedade de termos que são utilizados para fazer referência a esses arranjos locais. Porém, o pressuposto básico é que as aglomerações de empresas em uma mesma região são capazes de produzir vantagem competitiva aos produtores que não estariam disponíveis se estes estivessem atuando isoladamente.

A concentração geográfica é capaz de proporcionar economias externas à firma que são apropriadas pelo conjunto dos produtores. Essas externalidades são o que Marshall (1982), em sua análise dos distritos industriais na Inglaterra no final do século XIX, chamou de retornos crescentes de escala que são externos à firma, mas internos ao sistema local.

Como exemplos mais clássicos deste tipo de estudo, encontram-se os Distritos Industriais na chamada Terceira Itália, o Vale do Silício na Califórnia, ou a região de Baden-Württemberg na Alemanha, entre outros (Vargas, 2003). A revisão da literatura contribuiu para a compreensão teórica do tema proposto neste trabalho e o caso empírico do APL de Calçados Femininos de Jaú/SP ilustra os projetos e ações conjuntas que estão sendo realizados no arranjo através do Sindicalçados, com o apoio do SEBRAE e diversas instituições privadas e públicas (federal, estadual e municipal).

O APL de calçados de Jaú apresenta uma característica diversificada e única em relação aos outros APL de calçados brasileiros devido à flexibilidade da produção (mudança constante dos modelos de calçados), especificidade de fabricação artesanal, e qualificação da mão-de-obra especializada para os calçados femininos.

Além desta introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2 apresenta-se uma breve revisão teórica; na seção 3 a metodologia do estudo é descrita; em seguida, discute-se os resultados e parte-se para as considerações finais e apresentação das referências bibliográficas.

2. REVISÃO TEÓRICA

O interesse pelo estudo de aglomerações geográficas de empresas tem origem nas mudanças ocorridas a partir da década de 70, no ambiente competitivo das organizações. Para Santos, Crocco e Simões (2003), tais mudanças ocorrem simultaneamente com a emergência de um novo paradigma tecnológico que impõe um processo produtivo mais intensivo em conhecimento, e pela liberalização econômica, que derrubou as tradicionais barreiras de comércio, alterando significativamente o ambiente competitivo e colocando grandes dificuldades para as pequenas e médias empresas.

Santos, Crocco e Lemos (2003) afirmam que existe um relativo consenso entre os vários estudos sobre as micro, pequenas e médias empresas de que a solução para os desafios enfrentados por elas passaria pela formação de redes cooperativas. Os estudos sobre vantagens de arranjos produtivos locais para o desenvolvimento tecnológico e regional de um país apontam que

empresas aglomeradas territorialmente podem se beneficiar da aglomeração através das chamadas economias externas. Para Suzigan et al. (2005) as economias externas, incidentais ou deliberadamente criadas, contribuem para o incremento da competitividade das empresas e, em consequência, do sistema ou arranjo local como um todo. As economias externas podem ser incidentais, decorrentes da (i) existência de um vasto contingente de mão-de-obra especializada e com habilidades específicas ao sistema local; (ii) presença e atração de um conjunto de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes e serviços e (iii) grande disseminação dos conhecimentos, habilidades e informações concernentes ao ramo de atividade dos produtores locais.

As economias externas de caráter incidental foram apontadas por Marshall, em *Principles of Economics*, de 1890, em seu pioneiro trabalho sobre os distritos industriais ingleses. Marshall (1982) ressaltou os benefícios que a localização em certos lugares representava para determinadas indústrias, numa abordagem em que as economias externas configuravam o principal foco de vantagens para cada produtor individual. Para Lastres et al. (1998), a abordagem de Marshall sobre os distritos industriais fundamentou os recentes trabalhos sobre o tema, tornando-se referência de arranjos locais de desenvolvimento industrial.

Suzigan et al. (2005) complementam que, além das economias externas incidentais, os agentes locais (empresas e instituições) podem reforçar sua capacidade competitiva por meio de ações conjuntas deliberadas - compra de matérias-primas, promoção de cursos de capacitação gerencial e formação profissional, criação de consórcios de exportação, contratação de serviços especializados, estabelecimento de centros tecnológicos de uso coletivo, cooperativas de crédito, entre outros. De acordo com Lastres e Cassiolato (2003) a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pelas interações vêm efetivamente fortalecendo as chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas.

3. METODOLOGIA

O enfoque metodológico deste trabalho enquadra-se na pesquisa descritiva (Chizzotti, 1991; Gil, 1987; Richardson, 1999; Lakatos e Marconi, 1995) com o objetivo de estudar as características de organizações e observar um determinado grupo. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

Os estudos descritivos contemplam a formulação clara do problema e da hipótese como tentativa de solução (Cervo e Bervian, 2002), esses estudos também são chamados de hipotéticos – dedutivos. Com relação ao objetivo, a pesquisa pode ser considerada exploratória, pois os levantamentos e entrevistas realizadas no setor calçadista proporcionam maior familiaridade com o problema pesquisado. A abordagem da pesquisa é qualitativa com utilização de estatística descritiva.

O método adotado é o estudo de caso (Yin, 2001), o estudo de caso é uma pesquisa sobre um grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo (Cervo e Bervian, 2002). O estudo de caso é uma metodologia apropriada para determinados tipos de problemas, como aqueles em que a pesquisa e teoria estão em estágio inicial de formação, ou aqueles baseados na prática, quando a experiência dos atores é importante e o contexto de ação é crítico.

A escolha da amostra situou-se na categoria de não-probalística e foi selecionada de forma intencional e por conveniência. Foram selecionadas vinte e três (23) indústrias de calçados de couro e duas (2) indústrias de calçados sintéticos. Das vinte e três (23) indústrias selecionadas, quinze (15) receberam para as entrevistas e responderam os questionários (indústrias de pequeno e médio porte). Cinco (5) indústrias não receberam para a entrevista, pediram para deixar o

questionário e retirá-los nas próximas semanas, porém não responderam no prazo estipulado pela pesquisadora e três (3) disseram que não respondem questionários (empresas consideradas de grande porte).

O questionário foi elaborado com perguntas abertas e fechadas para atender o objetivo geral, os objetivos específicos e para a confirmação ou não-confirmação das hipóteses formuladas nesta pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Características do arranjo de calçados femininos de Jaú

O APL de Jaú está localizado na Região centro oeste do estado de São Paulo, distando 300 km da capital e é especializado na produção de calçados femininos de couro. O APL calçadista de Jaú compreende as cidades de Jaú, Barra Bonita, Dois Córregos, Mineiros do Tietê, Bocaina e Bariri e surgiu na década de 1950, sendo que o produto produzido era o calçado masculino por ser mais fácil de confeccionar e também porque a modelagem desse tipo de calçado não muda constantemente. Nesta época não existia mão-de-obra especializada dentro do município. A mão-de-obra escassa proporcionava uma oferta de melhores salários para alguns operários e provocava uma disputa entre os empresários pelos melhores sapateiros. Desta forma, vários empresários faziam propostas e retiravam funcionários de outras fábricas para trabalharem nas suas próprias.

Até a década de 70 o “Pólo de Calçados de Jaú” contava com apenas 37 indústrias de calçados, mas, a partir da década de 80, iniciou-se um “pool” e empresas fornecedoras de insumos começaram a instalar-se na cidade e criou-se uma cadeia produtiva mais densa, com muitas outras empresas, como por exemplo, escritórios de representações e lojas e depósitos de componentes para calçados. Esta mudança contribuiu para a facilidade de compra e aumento de opções na qualidade e no preço.

As características das indústrias do APL de Jaú são predominantemente de pequenas empresas. O processo produtivo das pequenas, médias e grandes empresas é diferente. As grandes e as médias empresas produzem em série (produção é dividida em etapas), enquanto que nas pequenas empresas a produção é tipicamente artesanal, com o uso de poucas máquinas. A busca de maior qualidade do produto desperta o interesse dos empresários em incorporar máquinas modernas, mas a sazonalidade das vendas do setor e a escassez de capital de giro, juntamente com a ausência de uma linha de crédito dificultam o processo de modernização das indústrias instaladas na região. Somente as empresas maiores conseguem adquirir máquinas mais modernas e vendem as antigas para os pequenos produtores.

Existe uma diversificação da estrutura de mercado entre os calçados masculinos e femininos. Os calçados masculinos por manterem uma linha básica em termos de *design*, não exigem das empresas uma “flexibilidade” tão grande quanto os calçados femininos, para os quais a influência da moda é muito mais significativa.

Segundo Contador Júnior (2004), em geral, as barreiras não-técnicas são as mais importantes nesse mercado. Envolve principalmente, a diferenciação de produto por meio de *design* sofisticado, fixação de marcas e estratégias de *marketing* agressivas. Em relação à produção do calçado feminino são verificadas algumas facilidades produtivas e comerciais em relação ao calçado masculino, tais como: i) a moda feminina muda rapidamente para acompanhar a moda mundial e exige “flexibilidade” das empresas; ii) o mercado de calçados femininos é maior que o masculino; iii) o consumo dos calçados femininos é maior, cada consumidora compra em média 5 a 7 pares de calçados por ano; iv) o calçado feminino exige materiais menos resistentes e mais fáceis de trabalhar, enquanto que o calçado masculino deve ser mais robusto e resistente.

O APL de Jaú busca a interligação de fornecedores e produtores, criando uma cadeia produtiva que depende diretamente da participação de outros estados e municípios para viabilizar a produção de calçado e gerar diferenças no produto final. No APL de Jaú, 75% da produção são de calçados de couro. Das matérias-primas (couro) utilizadas na produção do calçado feminino de Jaú, 60% são provenientes de outras localidades. Existe uma rede de subcontratadas e a presença de escritórios de representação de matéria-prima que facilita o fornecimento de matéria-prima e componentes.

Outra característica marcante do APL de Jaú é a qualificação da mão-de-obra, uma parte dos sapateiros possui baixa escolaridade, o aprendizado ocorre através de treinamento repetitivo da atividade dentro da indústria.

Em 2003 o Sebrae visando apoiar e fomentar o desenvolvimento regional de MPMEs identificou o “Pólo calçadista de Jaú” como prioridade de investimento nos projetos e programas e consolidou o Pólo de Jaú como um APL.

Os autores Suzigan, Furtado *et al.*, (2005) fazem referência ao indicador de localização ou de especialização, o qual tem sido amplamente utilizado em estudos de economia e desenvolvimento regional (primeira contribuição dada por Isard em 1960). A verificação de um Quociente de Localização (QL) elevado em determinada indústria numa região (ou município) indica a especialização da estrutura de produção local naquela indústria. Quanto maior o QL de determinada atividade, maior será o grau de especialização do município analisado naquela atividade e verificada na média do país. Deste modo, o município de Jaú apresenta QL=17,6, que demonstra um alto grau de especialização no segmento de calçados. O APL é formado por aproximadamente 650 estabelecimentos formais, na qual ao menos 150 são empresas fabricantes de calçados femininos, além de empresas fabricantes de partes e componentes, bancas de prestação de serviços e empresas de artefatos de couro. Possui 2 shoppings com 180 lojas de calçados.

Segundo Campos (2003), as diversas variáveis levadas em conta para a tipificação de um APL podem ser apontadas como: i) o grau de cooperação entre os produtores; ii) a estrutura interna do aglomerado; iii) as características das empresas; iv) o papel do setor público; v) o principal mercado atendido; vi) a qualidade do produto; vii) a importância para a economia local ou regional; viii) o grau de tecnologia do produto ou processo; ix) a identidade sócio-cultural; x) a qualificação da mão-de-obra; xi) a qualificação do quadro administrativo; xii) a presença de instituições de pesquisa.

4.2 Características das indústrias do arranjo

Através da pesquisa empírica identificou-se as principais características das indústrias de calçados femininos de Jaú:

Caracterização das Indústrias do arranjo de calçados femininos de Jaú	Característica dos arranjos “informais”: micro e pequenas empresas, com a presença de baixo nível tecnológico e com poucas ou inexistentes barreiras à entrada de novas empresas. As empresas possuem “gestão familiar”. A maioria das empresas tem dois sócios. É muito comum toda a família trabalhar na empresa.
Porte das Indústrias	Médias empresas (40%) / Pequenas empresas (60%)

Divisão das tarefas	Geralmente os homens são responsáveis pela criação dos modelos, pois conhecem o processo produtivo, matéria-prima, máquinas e equipamentos. Algumas mulheres são responsáveis pela área financeira e administrativa, porém a maioria das “esposas” dos empresários administram as lojas do shopping de calçados de Jaú.
Nº de funcionários	A média de funcionários nas empresas varia de 03 a 70 funcionários
Etapas do Processo Produtivo Terceirizado	Na própria empresa (58%) Nas bancas de pesponto (maioria informal) (42%)
Nível de Escolaridade	A maioria dos funcionários possui ensino fundamental
Qualificação da mão-de-obra (segundo os empresários)	A maioria dos empresários pretende intensificar a qualificação dos funcionários (93%)
Principais locais de treinamento dos funcionários	A maioria é treinada na própria empresa ou instituições localizadas na cidade
Produtos fabricados pelas indústrias do APL de Jaú	Fabricam calçados de couro (74%) Fabricam calçados sintéticos (13%) Fabricam calçados de couro e bolsas de couro (13%)
Destino da produção dos calçados das “Médias Empresas”	São Paulo/ Capital (46%) Outros Estados: Paraná, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Bahia (35%); interior do Estado de São Paulo (17%) Exterior: Mercosul, América Central, Emirados Árabes, Kuwaiti, Ásia, EUA, Líbano e Israel (2%)
Destino da produção de calçados das “Pequenas Empresas”	São Paulo/Capital (38%) São Paulo/Interior (35%) Outros Estados: Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná (27%)
Vantagens e desvantagens em utilizar fornecedores do local, da região e de outros estados são os mesmos	As prioridades apontadas foram: Rapidez na entrega; Custo de transporte; Assistência técnica oferecida; e Qualidade
Principais fornecedores presentes no arranjo local	Matéria-prima; Enfeites, Saltos, Palmilhas, Material para Couraça, Material para Cabedal, Materiais para Contraforte, Solados, Caixas Individuais, Caixas Coletivas
Fornecedores localizados na Região (Franca) e no Rio Grande do Sul	Máquinas e Equipamentos, Matérias-primas, Enfeites, Cola, Fivelas, Solados

Quadro 1: Características das indústrias de calçados femininos de Jaú

Analisando as principais características das indústrias calçadista de Jaú constatou-se que a maioria das empresas é de pequeno porte, não possuem política de treinamento e de recrutamento dos funcionários e não exigem escolaridade mínima para a contratação. A maioria das empresas não remuneraram os funcionários pela produtividade (o salário é pago pelo piso da classe) acarretando “um certo” desinteresse nos empregados em melhorar a sua qualificação, pois não vêem oportunidades de ganhar mais ou de mudar de função por terem adquirido novas competências. Os calçados femininos possuem uma “especificidade única” que acompanham a moda das estações e a flexibilidade da mão-de-obra é intensa.

A maioria dos funcionários possui baixo grau de escolaridade, uma das principais falhas das empresas é a falta de treinamento. A eficiência da mão-de-obra em relação à produtividade e qualidade é adquirida com a prática na própria empresa. Segundo depoimento de um empresário, “*Os funcionários levam de um a três meses para aprenderem à função (dependendo da função que irá assumir) e são acompanhados pelos funcionários mais experientes*”.

Uma das economias externas verificadas na literatura é a concentração de um contingente de mão-de-obra especializada nos arranjos produtivos locais de empresas do mesmo segmento.

Marshall (1982), afirmava que a concentração da mão-de-obra especializada e o treinamento representam custos reduzidos para as empresas que se apropriam do processo de aprendizado que são endógenos a elas, porém endógenos ao conjunto local de produtores. Porém no APL de Jaú falta mão-de-obra qualificada, as empresas absorvem todo o contingente existente no município.

Observou-se que existe baixa entrada de novas empresas no arranjo, alguns funcionários “saem” das empresas e montam suas próprias empresas. Segundo depoimento de um empresário: *“Eu tinha um funcionário que resolveu montar a sua empresa e eu emprestei uma máquina que não estava usando para ele iniciar a sua produção”*. Alguns funcionários montam empresas para fornecer partes (bancas de pesponto) do produto para empresas que já estão atuando a mais tempo no mercado.

Outra característica verificada no APL de Jaú é que os empresários montam fabricas para os seus filhos. *“Eu montei uma empresa para minha filha, ela fabrica bolsas de couro, eu auxílio ela na parte financeira e ela cria os modelos das bolsas”*. Outro empresário comenta: *“Vou montar uma fábrica de calçados para o meu filho, quero que ele entre no mercado, mas que ele tenha a sua própria fabrica”*. Esses empresários já estão no segmento de calçados a mais de 20 anos, possuem muita experiência e fabricam calçados com maior valor agregado (calçados para festa).

Os calçados de couro são produzidos quase que “manualmente” (semi-artesanais), equipados com ferramentas e máquinas simples e com fortes barreiras à automação. Pode-se dizer que a produção possui características da produção “fordista” (presença de esteiras de produção). O maior problema que impede a automação da produção de calçados de couro é a principal matéria-prima “o couro” devido a irregularidades (defeitos, espessura não-uniforme, elasticidade, sentido das fibras, baixa qualidade, marcas de arame farpado e espinhos, ectoparasitoses, marca a fogo dos animais, transporte inadequado, etc). A maior parte destes defeitos tem origem no campo, impedindo a produção automatizada.

Outro item verificado no APL de Jaú é o prazo de entrega das matérias-primas. As pequenas empresas fabricam pequenos lotes de acordo com os pedidos dos clientes. A empresa só faz o pedido da matéria-prima após fechamento das vendas. Os empresários reclamam: *“Pelo fato dos meus pedidos serem pequenos tenho dificuldade com a entrega do couro, pois os fornecedores atendem em primeiro lugar os produtores que produzem grande quantidade e acabam atrasando os meus pedidos, os meus clientes reclamam muito do meu atraso na entrega dos calçados. A maioria dos clientes diz que as indústrias de Jaú não cumprem os prazos de entrega dos calçados”*.

A literatura aponta que a presença de “indústrias correlatas e de apoio” (fornecedores e serviços especializados) é uma das economias externas positivas mais importantes. A concentração geográfica e setorial das empresas atrai novas empresas para o local e estabelece relações duradouras entre os fornecedores. Verificou-se que nem todas as indústrias fornecedoras (matéria-prima, máquinas e equipamentos) fazem parte da cadeia produtiva do APL de Jaú, mas muitas empresas fornecedoras possuem escritórios de representações e depósitos de componentes instalados na cidade. As ações conjuntas entre os produtores como, por exemplo, “a compra conjunta de matérias-primas” não é uma prática comum no arranjo: *“Nós tentamos fazer um grupo com alguns produtores de calçados para comprar cola em conjunto de um fornecedor do Rio Grande do Sul para diminuir o custo. Porém veio outro fornecedor e ofereceu um preço menor para alguns dos produtores do grupo e eles acabaram saindo do grupo e compraram a cola do fornecedor por um preço mais baixo”*.

A ação conjunta deliberada entre os produtores do APL de Jaú para compra conjunta apresentou-se baixa, segundo Putnam (1996), a cooperação e a confiança representam o sucesso e a eficiência dos arranjos produtivos locais. O capital social diz respeito às características da organização social e está ligado através da confiança, das normas, das relações sociais existentes na cadeia produtiva. A confiança e a cooperação são derivadas de ambientes históricos e de acúmulo de capital social, os quais são adquiridos ao longo do tempo.

4.3 Resultados da pesquisa empírica

A seguir apresenta-se os resultados da pesquisa empírica realizada no APL de calçados femininos de Jaú em relação ao objetivo principal da pesquisa e os objetivos específicos.

O objetivo principal dessa pesquisa foi verificar a existência de ações conjuntas e ganhos coletivos no APL de calçados femininos de Jaú. Pode-se observar através da pesquisa empírica a existência de grande quantidade de ações conjuntas entre os diversos atores de instituições públicas e privadas. As ações de destaque são:

- Identificação e prospecção de novos mercados: trazer compradores da América Latina para visitar as indústrias do APL.
- Participação das empresas nas feiras do setor calçadista: visita e montagem de estande de empresas nas principais feiras do setor.
- Central de negócios: “Rodada Internacional de Negócios” tem o objetivo de aproximar pequenas e médias empresas com os grandes compradores para aumentar as chances de fechar as vendas. (Ocorre nas feiras de calçados)
- Programas de Gestão em Design: cursos e palestras de design como ferramenta estratégica de competitividade (Senai, Senac, Assintecal).
- Cursos para Tecnólogos em calçados: curso Superior de Tecnologia da Gestão de Produção de Calçados – FATEC, com respaldo da UNESP/Bauru.
- Pós-Graduação em Negócios/Gestão em Calçados: curso de MBA, para empresários e gerentes. Parceria com Universidade do Vale do Rio Sinos (RGS).
- Fórum industrial da cadeia produtiva de Jaú e região: evento realizado pela Assembleia Legislativa Paulista em parceria com o CIESP. Discutir as vantagens competitivas do APL, fortalecimento do setor e o crescimento das empresas locais.
- Programa de Consultoria Disponível no APL de Jaú: consultoria individual aos empresários em todas as áreas da empresa. (SEBRAE e Sindicalçados).
- Fortalecimento da Governança: rede de governança estratégia de desenvolvimento das ações de promoção e criação de cenário futuro do APL.
- Núcleo de Desenvolvimento Empresarial: Incubadora de MPMEs da cadeia produtiva de calçados. Apoio da Prefeitura Municipal, FIESP, SENAI e SEBRAE.
- Crédito aos empresários: estandes de bancos (públicos e privados) na sede do Sindicalçados para captação de recursos e financiamento (médio e longo prazo).
- Capacitação de mão-de-obra: treinamento de testes de conforto e desenvolvimento de novos modelos/design, no laboratório do SENAI/ IMETRO.
- Divulgação dos Projetos: avaliação, monitoramento e divulgação na mídia dos projetos e ações que estão sendo realizados no APL de Jaú.

Observou-se na revisão da literatura que em algumas regiões da Itália (distritos industriais italianos), os produtores têm apoio governamental. As ações conjuntas são realizadas entre produtores, governos e instituições privadas como infra-estrutura, presença de bancos locais (cooperativas de garantias de crédito), associações empresariais, sindicatos, universidades, centros de pesquisa, compra de matérias-primas em conjunto (consórcios), instituições religiosas, partidos políticos dentre outros. A cooperação entre os diversos atores dos distritos industriais italianos gera vantagens competitivas para os produtores e para a comunidade local.

Verificou-se que as ações conjuntas, os programas e projetos que estão sendo realizados no APL de calçados femininos de Jaú geram ganhos coletivos aos produtores locais, bem como para as empresas da região.

Do ponto de vista regional, o caso das indústrias de calçados femininos de Jaú pode ser entendido como um processo interno de ampliação contínua de agregação de valor na produção, bem como da capacidade de absorção da região. Segundo Boisier (2000), o desenvolvimento de uma região depende de um conjunto de elementos políticos, institucionais e sociais que podem ser agrupados genericamente sob o título amplo de capacidade de organização social da região.

No que se refere às ações conjuntas deliberadas entre os agentes locais do APL de Jaú, existe um elevado escopo para melhor aproveitamento desse potencial, o que incrementaria ainda mais a capacidade competitiva dos produtores. Apesar desse espaço para o reforço de “ganhos coletivos” gerados a partir da aglomeração, percebeu-se que a competitividade dos produtores calçados de Jaú está fortemente associada aos benefícios que são gerados pela concentração dos produtores.

Segundo Suzigan (2001), as economias externas ativas são decorrentes de ações conjuntas deliberadas das empresas com diversas instituições públicas e privadas. Verificou-se que da soma das ações conjuntas (economias externas ativas) entre as instituições do APL (ações e projetos) resulta a eficiência coletiva, que determina a vantagem competitiva das empresas locais. Segundo Porter (1999) as vantagens competitivas do arranjo produtivo local (APL) estão situadas do lado de “fora” da empresa e são geradas e sustentadas através de um processo altamente localizado. As vantagens competitivas são decorrentes das economias externas. Além de proporcionar custos reduzidos para as empresas há troca de informações entre os produtores, qualificação da mão-de-obra, melhorias para o meio ambiente, dentre outros.

Marshall (1982) foi o autor pioneiro em observar a partir da análise dos distritos industriais na Inglaterra no final do século XIX, que a presença concentrada de firmas em uma mesma região pode prover ao conjunto de produtores vantagens competitivas que não seriam verificadas se eles estivessem atuando isoladamente.

Outro item que deve ser destacado é que as ações conjuntas entre os diversos atores do APL geram ganhos coletivos através das relações com os elos horizontais e verticais da cadeia produtiva como: participação governamental (municipal, estadual e nacional), pesquisa de universidades (pública e privada), instituições de pesquisa, centros tecnológicos e de pesquisa, políticas educacionais, incentivos fiscais aos produtores, presença de bancos financiadores (privados e públicos), inovação tecnológica local e regional, ações voltadas para o meio ambiente, aumento de renda local, geração de empregos, cooperação entre os produtores, exportação em conjunto, presença de sindicatos e associações de classe para desenvolvimento de ações do APL, dentre outras (Porter, 1999).

A seguir apresenta-se os resultados dos objetivos específicos desta pesquisa, os quais foram formulados após uma intensa revisão da literatura sobre tema e levantamento de dados sobre o arranjo produtivo de calçados femininos de Jaú.

O primeiro objetivo específico é que as prioridades das relações de cooperação da empresa com os demais atores internos (como por exemplo: empresas fornecedoras de insumos e matérias-primas, empresas prestadoras de serviço, instituições de ensino e pesquisa) são: i) relação com fornecedores de matéria-prima; ii) relação com centros tecnológicos; iii) relações com sindicatos e associações; iv) relações com universidades e faculdades; v) relações com fornecedores de equipamentos; vi) relação com concorrentes (outras empresas); vii) relações com clientes; e viii) relações com órgãos públicos.

A cooperação verificada nos distritos industriais italianos segundo Putnam (1996) aponta para a existência de capital social, a atuação coletiva vai sendo construída ao longo da história, baseados em confiança e respeito às regras e aos valores da localidade.

Para Putnam (1996) a cooperação é uma variável fundamental para os estudos dos arranjos produtivos locais quando assumem importância para as relações de cooperação horizontais e verticais entre as indústrias e com o universo de clientes, fornecedores, centros de pesquisa, escolas técnicas, atores públicos e privados. Salienta-se a importância do desempenho do papel relevante da cooperação no processo de capacitação de arranjos produtivos.

A articulação e a cooperação entre as diversas ações entre as instituições de pesquisa provocam mudanças internas nas empresas em relação à qualificação da mão-de-obra, qualidade dos calçados, *design*, novos modelos e conforto. As instituições de pesquisa quando articuladas com os diversos atores do APL geram vantagem competitiva ao local através da cooperação

Apesar da existência de relações de cooperação entre empresas e atores do arranjo, o APL de calçados femininos de Jaú está muito longe de tornar-se um “distrito industrial”, como é o caso dos distritos industriais italianos.

O segundo objetivo específico é que as principais facilidades para o ingresso das empresas no programa do APL estão relacionadas com: i) promoção de mudança organizacional; ii) introdução de inovações de processos; iii) introdução de inovações de produtos; iv) possibilidade de expansão das vendas para outros estados e países; v) promoção de melhorias nos equipamentos e processos produtivos; vi) promoção de aprendizado tecnológico; vii) possibilidade de realizar esforços junto a governos em favor de tratamento mais justos às empresas locais; viii) maior cooperação com empresas e instituições de pesquisa; ix) busca de estruturas de fomento à empresas (financiamento e incentivos); e x) realização de projetos voltados para o meio ambiente.

Observou-se que o investimento do governo salienta as externalidades positivas (retornos crescentes de escala), melhora o ambiente de negócios, são capazes de proporcionar retornos para as empresas, diminui os riscos para a economia local, gera renda para o local e melhora a qualidade de vida das pessoas. Verificou-se que os produtores participam das ações desenvolvidas pelo Sindicato por entenderem que os projetos beneficiam o desenvolvimento da empresa, bem como a troca constante de informações geram conhecimento e aprendizagem.

O terceiro objetivo específico é que as principais vantagens associadas à localização da empresa na região estão ligados diretamente ao: i) aumento da renda local e maior geração de empregos; ii) facilidade de treinamento da mão-de-obra e qualidade da mão-de-obra; iii) presença de fornecedores especializados; iv) proximidade com clientes/consumidores; v) proximidade com os fornecedores de máquinas e equipamentos; vi) disponibilidade de mão-de-obra; vii) ações voltadas para o meio ambiente; viii) ações conjuntas com o setor público e entre os produtores; ix) troca de informações administrativas e tecnológicas entre os produtores; e x) proximidade com universidades e centros de pesquisa.

A literatura que vai ao encontro desse objetivo teve como base conceitual uma pesquisa empírica nas indústrias de calçados do Vale do Sinos (RGS) e em Franca (SP) realizada por Garcia (2001, p. 176-177), o autor afirma que nas duas experiências de aglomeração de empresas produtoras de calçados, as características importantes dos *clusters* de empresas podem ser verificadas, principalmente no que se refere à presença de uma “estrutura produtiva completa” em termos da produção de calçados. Encontrou-se nos dois arranjos fornecedores de matéria-prima, solados, adesivos e selantes, componentes utilizados na fabricação de calçados; fabricantes de máquinas e equipamentos para calçados; fornecedores de serviços especializados às empresas (na área de comercialização do produto); organismos de apoio e prestação de serviços às empresas (organismos de classe, centros de tecnologia, centros de treinamento de mão-de-obra), dentre outros.

Salienta-se que nem “todas” as indústrias fornecedoras de matéria-prima, máquinas e equipamentos fazem parte da cadeia produtiva do APL de Jaú. Muitas indústrias possuem escritórios de representações e depósitos de componentes na cidade o que facilita a compra, diminui o preço dos materiais, intensifica as relações de troca de informações entre os empresários e os fornecedores propiciando um processo de aprendizado coletivo.

CONCLUSÃO

A literatura sobre os arranjos produtivos locais enfoca que pequenas e médias empresas aglomeradas possuem forte grau de especialização da produção e que o processo produtivo apresenta muita flexibilidade, tendo em vista que as empresas desenvolvem competências específicas do processo produtivo. A concentração das empresas em um mesmo espaço fortalece a especialização da mão-de-obra. Pode-se observar que no APL de calçados femininos de Jaú há elevado grau de especialização da mão-de-obra e que as empresas possuem flexibilidade no processo produtivo.

Verificou-se que no APL de calçados femininos de Jaú tais características podem ser reconhecidas como: **i) Históricas:** a grande quantidade de indústrias de calçados; o sucesso e a sobrevivência das indústrias; o reconhecimento de um APL calçadista de calçados femininos; a especialização dos produtores de calçados (pode-se dizer que a maioria dos produtores entrevistados sabem fazer calçados); **ii) Pequenos eventos:** apesar de a indústria calçadista apresentar baixo nível tecnológico observou-se que devido às mudanças constantes nos modelos, as firmas estão sempre introduzindo novos acessórios/componentes nos calçados; **iii) Instituições:** existe presença de sindicato (Sindicalçados) e do Sebrae no APL de Jaú que pode ser considerado um exemplo de promoção de ações conjuntas entre os diversos atores como universidades e faculdades, incubadoras de empresas, sindicatos da região, associações e diversas instituições locais e regionais (privadas e públicas); **iv) Contextos sociais e culturais:** constitui a base de confiança e de liderança local observou-se que no APL de Jaú o Sindicalçados (parceria com o Sebrae) é considerado o principal agente de liderança local, pois promove ações conjuntas entre os produtores e os agentes privados e públicos; **v) Políticas Públicas:** observou-se que o setor público municipal do APL de Jaú participa e coopera nos mais diversos projetos e programas do APL.

A literatura sobre APL ressalta que o processo de engajamento e participação das empresas é de longo prazo, os empresários precisam entender que as ações conjuntas geram ganhos para todos, porém perpassa a ideia entre muitos empresários que as ações não trazem vantagem para sua empresa. Há conflito de interesse individual entre os produtores, eles só fazem investimentos financeiros nos projetos se tiverem a certeza que as ações trarão ganhos para a sua empresa e que o dinheiro investido será retornado de alguma maneira.

Verificou-se uma grande resistência dos produtores em estabelecer práticas de interação e cooperação. Apesar de existir baixa cooperação entre os produtores observou-se que eles são capazes de aproveitar os ganhos coletivos advindos de ações conjuntas que são geradas nas estruturas produtivas localizadas entre as diversas instituições (públicas e privadas).

Conclui-se que as ações conjuntas deliberadas (economias externas ativas) entre os diversos atores do APL geram ganhos coletivos e promovem vantagem competitiva na cadeia produtiva do aglomerado. Ademais, a circulação e a troca de informações ocorrem de forma natural e resulta em um processo de aprendizado de caráter social e coletivo, o que beneficia não somente as empresas, mas também a sociedade local/regional através do desenvolvimento sustentável, geração de renda e emprego.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M.C. (2006). Arranjos produtivos locais: o caso das indústrias de calçados femininos de Jáu. Tese (doutorado)- Universidade Metodista de Piracicaba, 2006.
- AMARAL FILHO, J. (1996). Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. In: PLANEJAMENTO e políticas públicas. Brasília: IPEA.
- AMATO NETO, J. (2000). Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas; Fundação Vanzolini.
- BOISIER, S. (2000). Política econômica. Organização Social e Desenvolvimento Regional. Fortaleza: Ed. Banco do Nordeste.
- CAMPOS, R.R. (2003). Ampliando espaços de aprendizagem: um foco para políticas de estímulos aos arranjos produtivos locais. Disponível em: <<http://www.ucdb.br/coloquio/arquivos/Renato.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2011.
- CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. (2005). Mobilizando Conhecimentos para Desenvolver Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Disponível em: <<http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php>>. Acesso em: 15 abr. 2011.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. São Paulo: Relumê Dumará, jul. 2003. Cap. 1, pág. 21-34.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. (2002). Metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- CONTADOR JR., O. (2004). Tecnologia e proteção ambiental nas indústrias do couro e calçados na região de Jaú – SP. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Araraquara, Centro universitário de Araraquara, Araraquara, 2004.
- GARCIA, R.C. (2001). Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, 2001.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. (1995). Metodologia científica. São Paulo: Atlas.
- LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E. (2003). Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. Revista Parcerias Estratégicas, Brasília, v.17, p.5-29, set .
- LUSTOSA, M.C.J.; APOLINÁRIO, V.; SILVA, M. L. S. (2018). Arranjos Produtivos Locais como Política de Inclusão Produtiva no Nordeste. Revista Paranaense de Desenvolvimento. Curitiba, v.39, n.134, p.77-93, jan./jun. 2018.

- MACHADO, S.A. (2003). Dinâmica dos arranjos produtivos locais: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital de cerâmica brasileira. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica, 2003.
- MARSHALL, A. (1982). Princípios de economia: tratado introdutório. São Paulo : Abril Cultural.
- MOZZATO, A.R.; BITENCOURT, C.C. Aprendizagem interorganizacional em arranjo produtivo local: proposição de esquema conceitual analítico. *Revista Desenvolvimento em Questão*. Editora Unijuí Ano 16 • n. 45 • out./dez. p. 26-43, 2018.
- NORONHA, E.G.;TURCHI, L. (2005). Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjo produtivo local. Brasília: IPEA. (Texto para Discussão, 1076). Disponível em:<www.ipea.gov/publicações/textoparadiscussão>. Acesso em: 2 mar. 2005.
- OLIVEIRA, A.M.R. (1999). Análise da estrutura produtiva do pólo calçadista do município de Jaú: suas implicações sócio-econômicas e espaciais. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 1999.
- PORTER, M. (1998). Competição: estratégias competitivas essenciais (on competition). Rio de Janeiro: Campus.
- PUTNAM, R. (1996). Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV.
- RAMOS, J.L.R.R. (2001). De Aglomerações setoriais a clusters virtuosos: o papel das instituições. Monografia apresentada ao Instituto de Economia, Universidade Estadual Unicamp, Campinas, 2001.
- SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M. (2003). As micros, pequenas e médias empresas em espaços industriais periféricos: estudo comparativo entre arranjos produtivos locais de subsistência e centro-radial. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. (org.). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- SANTOS, F.; CROCCO, M.; SIMÕES, R. (2003). Arranjos produtivos locais informais: uma análise de componentes principais para Nova Serrana e Ubá – Minas Gerais. *Ensaio FEE, Porto Alegre*, v. 24, n. 1, p. 177-202.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. (1999). Clustering and industrialization: introduction. *World Development*, Oxford, v.27, n.9, p.1503-1514.
- SENGENBERGER, W.; PYKE, F. (1999). Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: COCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A.P. (Coord.). *Empresários e emprego nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A. p.101–146.
- SUZIGAN, W. et al. (2005). Localização, inovação e aglomeração: o papel das instituições de apoio às empresas no Estado de São Paulo. *São Paulo em Perspectiva*, v. 19, n. 2, p. 86-100, abr./jun.
- SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R. E SAMPAIO, S. E. K. (2003). Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. XXXI Encontro Nacional de Economia, da ANPEC – Associação Nacional de Centros de Pós-Graduação em Economia. Porto Seguro (BA).
- SUZIGAN, W. (2001). Aglomerações industriais como focos de políticas. *Revista de Economia Política*, São Paulo, v.21, n.3.
- VARGAS, M.A. (2003). Proximidade territorial, aprendizado e inovação: um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.