

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Campus Experimental de Ourinhos

RICARDO CEZARIO

O Arranjo Produtivo Local Calçadista de Jaú/SP: Um estudo das relações de produção e de governança sob o enfoque territorial

Orientador: Prof. Dr. Lucas Labigalini Fuini

Ourinhos – SP
Maio/ 2015

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**

Campus Experimental de Ourinhos

RICARDO CEZARIO

O Arranjo Produtivo Local Calçadista de Jaú/SP: Um estudo das relações de produção e de governança sob o enfoque territorial

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora para obtenção do título de Bacharel em Geografia pela UNESP – Campus Experimental de Ourinhos.

Ourinhos – SP
Maio/ 2015

RICARDO CEZARIO

O Arranjo Produtivo Local Calçadista de Jaú/SP: Um estudo das relações de produção e de governança sob o enfoque territorial

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora para obtenção do título de Bacharel em Geografia pela UNESP – Campus Experimental de Ourinhos.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Lucas Labigalini Fuini (Orientador)
Universidade Estadual Paulista – Campus de Ourinhos

Prof. Dr. Paulo Fernando Cirino Mourão
Universidade Estadual Paulista – Campus de Ourinhos

Prof. Dr. Nelson Rodrigo Pedon
Universidade Estadual Paulista – Campus de Ourinhos

Ourinhos, 29 de Maio de 2015

À minha família, amigos e professores, pelo apoio incondicional neste período de aprendizado. A eles, com todos os meus agradecimentos, dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Edson e Isabel, pela educação que me proporcionaram, sempre me incentivando aos estudos e acompanhando cada passo desde a escola até a Universidade, torcendo e acreditando em mim muito mais do que eu mesmo, muitas vezes abrindo mão de seus próprios sonhos para nunca me deixarem sonhar só, o que faz com que essa conquista seja nossa!

A Juliana, minha companheira de todos os momentos. Muito obrigado por cada segundo ao meu lado, não imagino como seria essa passagem pela universidade sem você. Nada em todos esses anos me motivou mais do que todo o seu amor e compreensão. Para mim é um privilégio poder dividir todos esses momentos com você.

Ao Prof. Lucas Fuini, pela orientação e confiança. Por ter tornado esta pesquisa possível, construindo junto a mim este trabalho. Pela dedicação para que tivéssemos o resultado ao qual chegamos, além de contribuir muito para minha formação enquanto pesquisador. Agradeço a paciência e incentivo, além de todo o amparo intelectual durante as aulas e orientações

Aos meus companheiros da república “Zeca Urubu”, por tornarem essa passagem e tempo dedicados a geografia um momento de aprendizagem, vivência e companheirismo.

Aos grandes amigos da sétima turma, tanto do período noturno quanto diurno, por viverem comigo cada etapa de minha formação, pelas conversas geográficas e discussões informais que pareciam que jamais levariam a lugar algum, apenas agora percebo o tamanho de sua importância. E acima de tudo por compartilhar momentos tão importantes para todos nós, toda essa vivência com certeza nos moldou para sempre.

Aos grandes amigos das turmas anteriores e posteriores, pela sempre extensa e sincera troca de experiências e acolhimento em momentos decisivos, pretendo carregar um pouco de cada um sempre comigo. Cada aula, trabalho de campo, festa, cervejada, churrasco, e mesmo as tardes que viravam madrugadas apenas alimentadas a grandes doses de amizade foram importantes demais, não só para o desenvolvimento de nossa relação, mas também para a mutua formação geográfica, passamos de discussões iniciais que beiravam a inocência até ao tempo onde foram tomando formas mais sólidas, porém sempre tiveram como objetivo principal a transformação social, não é isso o que é geografia, a constante modificação do espaço. Não há formas e nem palavras para agradecer a amizade, o amparo e o carinho que sempre recebi de vocês nestes anos todos.

À UNESP, Campus Experimental de Ourinhos, principalmente aos meus professores, pois cada um de alguma forma contribuiu para minha formação profissional e pessoal, em algum momento. Devo a esta universidade, as seus funcionários e alunos, grande parte dos valores dos quais carrego hoje. Impossível não considerar essa instituição como a minha “segunda casa”, hoje, prestes a me desvincular, o meu sentimento principal é o de orgulho! Sinto que fiz e faço parte de algo muito grande. A formação de geógrafo hoje está intrínseca a minha visão de mundo, esse é um caminho sem volta e sem fim, e é algo que espero conseguir elevar e propagar aos maiores níveis possíveis.

A todos que de alguma forma tornaram este sonho possível, serei sempre grato!

RESUMO

Na última década o termo Arranjo Produtivo Local se popularizou como uma forma de organização de aglomerações industriais dentro do território brasileiro. Esses sistemas passaram a ser tratados como ferramentas de políticas industrial que poderiam se incentivadas, resultar na geração de empregos e bem-estar social, crescimento econômico, exportações e desenvolvimento tecnológico local. Tais arranjos assumiriam, como característica intrínseca, a interdependência de economias externas e recursos locais, incrementando a competitividade das empresas que o integram. A denominação APL passou a ser rótulo comum utilizado por órgãos públicos e instituições privadas pelo Brasil, desde início dos anos 2000, interessados em investir em sua dinamização como estímulo ao desenvolvimento econômico, porém muitas vezes sem o resultado esperado pela falta de critérios metodológicos adequados. Neste caso específico, trabalharemos esses conceitos, em uma visão geográfico-econômica, tomando como base o município de Jaú/SP, que tem cerca de 40% de seu PIB (Produto Interno Bruto) gerado pela indústria calçadista, sendo que a sua atividade industrial é quase que totalmente voltada para a produção de calçados femininos, utilizando o couro como matéria prima principal para a confecção. No trabalho procuramos apontar o contexto histórico no qual a atividade se estabeleceu no município, a influência da mesma através das décadas em seu desenvolvimento e os atores que participam e exercem influência efetiva dentro do arranjo.

Palavras-chave: Território, Arranjo Produtivo Local, Industria Calçadista, Governança, Jaú

ABSTRACT

In the last decade, the term Local Productive Arrangement became popular as a form of organization of industrial clusters within the Brazilian territory. These systems were treated as tools of industrial policies that could be encouraged, result in job creation and social welfare, economic growth, exports and local technological development. Such arrangements would take as an intrinsic feature, the interdependence of economies external and local resources, increasing the competitiveness of companies within it. APL name has become common label used by public agencies and private institutions in Brazil since the early 2000s, interested in investing in its organization as a stimulus to economic development, but often without the expected result by the lack of adequate methodological criteria. In this specific case, we will work these concepts in a geographic-economic vision, based on the municipality of Jaú / SP, which has about 40% of its GDP (Gross Domestic Product) generated by the footwear industry, with its industrial activity It is almost entirely focused on the production of women's shoes, using leather as the main raw material for manufacturing. At work, we seek to point out the historical context in which the activity in the city, the influence of the same through the decades in their development and the actors who participate and exert effective influence within the arrangement

Keywords: Territory, Local Productive Arrangement, Footwear Industry, Governance, Jaú

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Imagem da rua Major Prado em Jaú nos anos de 1930, na época um município com forte dependência da economia cafeeira.....	26
Tabela 1 – Comparação entre número de empregados no setor calçadista brasileiro e a participação de Jaú, entre 1997 e 2001.....	28
Figura 02 – Sede do Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú.....	29
Figura 03 – Reunião de instituições que compõe a governança do APL de Jaú (Senac Jaú, Assintecal, Sebrae, Senai e Sindicalçados) na 38a. Franca (Feira de Calçados de Franca) em 07 de julho de 2006.....	29
Tabela 2 – Definição do porte das industrias pelo SEBRAE.....	31
Figura 04 – Localização de Jaú no estado de São Paulo e municípios que integram o APL de Jaú.....	32
Figura 05 – Industrias de pequeno porte produtoras de calçados no município.....	33
Figura 06 - Shoppings especializados em vendas de calçados.....	34
Figura 07 – Industrias especificas produtoras de componentes e maquinário para calçados.....	34
Figura 08 - Industrias de médio porte produtoras de calçado no município.....	35
Figura 09 - Pequena indústria prestadora de serviços terceirizados (Banca de Pesponto.....	36

Tabela 3 – Empregos formais na preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos para viagem e calçados nos municípios integrantes do APL.....	37
Figura 10 – Comparação entre o total de empregos formais na indústria e no setor coureiro-calçadista no município de Jaú/SP.....	38
Tabela 4 – Quantidade de estabelecimentos da indústria no setor coureiro-calçadista nos municípios integrantes do APL em 2010.....	38
Tabela 5 – Rendimento médio dos empregados da indústria no setor Coureiro Calçadista em 2010.....	39
Figura 12 – Senai em Jaú.....	43
Figura 13 – Fatec Jaú.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística

UFSCAR - Universidade Federal de São Carlos

UNESP - Universidade Estadual Paulista

UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas

SEADE – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados

SINDICALÇADOS – Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	13
2. OBJETIVOS	15
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
4.1 Concepções de Território e Territorialização	17
4.2 Divisão Territorial do Trabalho	19
4.3 Novos Territórios e Multiterritorialidade	20
4.4 Guerra Fiscal/Guerra dos Lugares	21
4.5 Arranjos Produtivos Locais.....	23
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	25
5.1 A construção do território da indústria calçadista em Jaú/SP	25
5.1.1 A história do calçado no município	25
5.2 Contextualização Atual do APL	30
5.3 Concorrência e posicionamento no mercado.....	39
5.4 Estrutura de Governança.....	41
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	49

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

A geografia econômica sempre teve como um de seus principais objetos de estudo os mecanismos determinantes a localização das atividades econômicas. A instalação e manutenção de atividades industriais dependem e atuam, na modificação, adequação e especificação do território.

Nesse trabalho iremos discutir a respeito dos fatores territoriais determinantes para a criação de um aglomerado industrial específico e especializado, o que envolve não apenas o produto final em si, mas grande parte de sua cadeia de produção. A aglomeração de empresas se dá através da delimitação de um território onde as mesmas atuem. Em seu modo de distribuição há uma especialização e o enfoque em uma atividade e/ou setor em comum entre os agentes constituintes, quer esses pertençam a um único grande representante ou trabalhem de forma independente entre si.

Existe grande literatura e base de estudos sobre o tema produzidos em países como Itália e Estado Unidos, ambos estudando casos locais e para isso foram criadas várias tipologias para definir tais aglomerações, como os *clusters* ou *polos industriais*. No Brasil e em países periféricos esses modelos não mostraram-se satisfatórios se importados para a realidade e especificidades locais, criando então espaço para uma nova definição, a qual trabalhe com as particularidades necessária a compreensão de nosso território (LASTRES et. al., 1998). A partir disso surge o termo APL, ou Arranjo Produtivo Local, para designar a teorização dessas aglomerações no território, além de incorporar todos os aspectos políticos envolvidos em sua manutenção, como o desenvolvimento regional atrelado ao econômico.

...o território pode ser considerado como delimitado, construído e desconstruído por relações de poder que envolvem uma gama muito grande de atores que territorializam suas ações com o passar do tempo. No entanto, a delimitação pode não ocorrer de maneira precisa, pode ser irregular e mudar historicamente, bem como acontecer uma diversificação das relações sociais num jogo de poder cada vez mais complexo. (SAQUET, 2008, Pag.8)

Quando analisado, um processo de tamanha modificação em seu entorno não pode ser mantido caso não seja também fortemente apoiado politicamente. Em termos de gestão, o conceito de APL está sempre ligado a sua governança. Definição e gestão de estratégias de desenvolvimento territorial, criação de formas de concertação social, e visão prospectiva de futuro, são os três principais processos que incidem sobre a governança territorial.

(DALLABRIDA, 2007). Nessa governança devemos destacar a existência de redes de articulação entre os atores, programas e instituições efetivamente envolvidos. Deve ser levada em consideração sua forma de construção e seus participantes efetivos e toda sua forma de reprodução ao passar do tempo.

Como forma de estímulo e visando aumentar sua geração de externalidades, é necessário que essa rede de governança e suas instituições não fiquem limitadas somente a atores internos ao seu processo, mas sim que sejam incorporados outros agentes externos, para democratizar todo o seu processo e estimular a realização de políticas públicas, além de fortalecer as alianças locais a níveis mais altos.

Nesse trabalho, como estudo de caso será abordado o APL couro-calçadista do Município de Jaú, localizado na parte central do Estado de São Paulo. Muito em decorrência de sua localização privilegiada, a cidade se encontra em uma região logisticamente favorável a instalação e manutenção de atividades industriais, tendo como principal representante desse setor a indústria couro-calçadista.

A história do calçado em Jaú tem seu início no começo do século XX, com a chegada de imigrantes italianos que carregavam junto a suas expectativas em relação a nova terra, também a profissão de artesões em couro, principalmente para a fabricação de calçados. Com o passar do tempo o ofício se expandiu pelo município, e de um pequeno grupo de artesões iniciais, algumas décadas depois a atividade tornou-se próspera e vantajosa na cidade, abrigando assim centenas de estabelecimentos pequenos e médios, voltados a fabricação e confecção de calçados em couro. Tal atividade desenvolveu-se ao ponto de intitular Jaú como a “*capital do calçado feminino*”. Buscando a profissionalização em sua gestão e maior organização, em 2001 é criado o plano do Arranjo Produtivo Local, com o controle da governança sendo feito pelo SINDICALÇADOS (*Sindicato dos Calçadistas de Jaú*).

A estrutura do APL não conta somente com Jaú, mas também mais dez municípios de menor porte em seu entorno. Esses municípios participam basicamente do abastecimento de insumos e material para a produção, o qual acontece em sua maior parte em Jaú, que age como município polarizador das indústrias, na geração de externalidades e força política dentro da governança.

Nos últimos anos o APL calçadista de Jaú passa por uma fase de reestruturação frente ao cenário industrial nacional. O aumento da concorrência internacional dentro do mercado brasileiro, um certo “resfriamento” do setor e o desvio de foco dos grandes produtores

nacionais, como os de Franca e da região do Vale dos Sinos, e também com um mercado nacional com dificuldades diante da concorrência baseada em preços e altas exigências para importação de seus produtos, acabam por se tornar os principais desafios a ação de governança local, a qual deve procurar evoluir e tornar-se mais forte, democrática, aberta e flexível frente as necessidades atuais.

2. OBJETIVOS

O presente trabalho tem por objetivo expor e compreender os impactos resultantes da aglomeração industrial calçadista em Jaú e nos municípios em seu entorno, denominada de Arranjo Produtivo Local, para assim melhor se adequar as especificidades locais e para aumentar a visibilidade na captação e geração de políticas públicas para o seu próprio desenvolvimento, assim como expandir essas vantagens ao do território controlado e apropriado por essa aglomeração industrial. Nesse modelo de gestão territorial são elencados atores, programas e instituições as quais são os principais agentes na tomada das decisões políticas, formando assim uma estrutura de governança, a qual deve ser compreendida para uma visão plena dos caminhos traçados para o seu desenvolvimento.

Entre os objetivos específicos estão presentes: a) Compreender o porquê do surgimento e da manutenção da indústria couro-calçadista no município de Jaú; b) Caracterizar o território (e a configuração territorial) e os impactos gerados pela aglomeração industrial calçadista ali fixada; c) Analisar o impacto da especialização do setor industrial e de sua capacidade na geração de externalidades e desenvolvimento territorial; d) Identificar os agentes de governança dentro do APL e suas ações diretas sobre a direção e evolução do mesmo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para elaboração dessa pesquisa, buscando os objetivos propostos, foi necessário a retomada e o estudo de fatores históricos ligados a instalação e especialização da indústria de calçados no local. O resgate do contexto histórico identifica os pilares e os agentes produtores desse espaço industrial e facilita a compreensão, porém não explica sozinho a atual dinâmica e organização desse aglomerado dentro da flexibilidade do mundo moderno.

Para a caracterização e análise do conceito e das relações de poder dentro do espaço definido conceitualmente como *território* foi elaborada uma revisão bibliográfica sobre autores que trabalharam com a espacialização através do viés das relações de poder intrínsecas a formação e manutenção desse espaço.

Uma análise sobre a organização e espacialização na instalação de industriais também foi elaborada, visando apontar os fatores atrativos ligados ao território trabalhado que levaram o desenvolvimento desse complexo no local, além de uma análise da geração de externalidades que surgiram no município, ligados a cadeia produtiva

Para a consulta e acesso a novas informações sobre a aglomeração calçadista do município de Jaú, foram utilizados bancos de dados online (IBGE, SEADE, MTE, FIESP), dados e documentos provindos de órgão oficiais locais como o Sindicato dos Calçadistas de Jaú, Prefeitura Municipal, Secretária de Desenvolvimento Urbano, além do uso de informações colhidas em conversas em campo.

Também foi de suma importância a consulta ao Plano de Desenvolvimento do APL, elaborado por instituições responsáveis pela gerência e definição de diretrizes do mesmo. No plano são expostos dados quantitativos acerca do arranjo, além de análises qualitativas sobre sua evolução e apontamento de diretrizes e planejamento estratégico a médio prazo visando o seu crescimento.

Visando colher diferentes pontos de vista acerca da organização do arranjo, as entrevistas foram feitas com pessoas que ocupam diferentes escalas de participação dentro da estrutura do mesmo, sendo um representante do sindicato patronal, um representante do Senai, um empresário do setor e uma trabalhadora prestadora de serviço nas chamadas “bancas”. As entrevistas foram executadas através de diálogos abertos, onde os entrevistados, através de relatos pessoais, tiveram espaço para apontar a sua visão sobre cenário atual da indústria e sua devida organização dentro da estrutura do arranjo.

Acerca do território no qual está inserido o APL e que é historicamente reestruturado pelo mesmo, se torna de vital importância para a pesquisa o entendimento das relações de poder e dos atores ligados ao poder de decisão no arranjo, nessa pesquisa essa análise é feita através do viés da governança territorial. O que encontramos nos documentos oficiais é conflitante em relação ao que é efetivo e constatamos isso através de informações colhidas no desenvolvimento da pesquisa.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Concepção de Território/Territorialização

Existem diversos aspectos que devem ser analisados a partir da conceitualização de território, visto que o mesmo apresenta uma dinâmica espacial em constante construção, portanto para uma visão e análise realista devem sempre ser considerados os fatores econômicos, políticos e culturais presentes nesse território, assim como o entrelaçamento entre eles (HAESBAERT, 2007).

Na Geografia, o território é sempre ligado as relações de poder que constroem e delimitam um determinado espaço. Essas relações são empregadas em suas mais diversas formas, direta e indiretamente, sempre com evidente influência sobre o território e seus agentes. Em sua obra Haesbaert (2007, p. 20) discorre sobre a origem da definição, onde o conceito de território “...nasce com uma dupla conotação, material e simbólica, pois etimologicamente aparece tão próximo de *terra-territorium* quanto de *terreoterror* (terror, aterrorizar), ou seja, tem a ver com dominação (jurídico-política) da terra...”

Essa dominação é exercida por diversos agentes, não ficando apenas a cargo do Estado, mas também por instituições financeiras e religiosas, empresas e grupos sociais que exercem poder sobre esse determinado espaço. Sobre isso, Raffestin (1993) diz que o poder exercido por grupos é determinante na formação e necessita ser analisado para a compreensão do território. Poder e território, apesar de manterem sua autonomia conceitual, são trabalhados conjuntamente para a consolidação de um conceito abrangente e crítico de território. Estando o poder intrínseco, em todos os âmbitos, nas relações sociais formadoras do território.

Haesbaert (2007, p. 21) atesta isso dizendo que o “Território, assim, em qualquer acepção, tem a ver com poder, mas não apenas ao tradicional "poder político". Ele diz respeito tanto ao poder no sentido mais explícito, de dominação, quanto ao poder no sentido mais implícito ou simbólico, de apropriação”. Esse poder de apropriação não se dá apenas no campo físico e político do território, com a ocupação e delimitação de uma determinada área, tais formas de poder também podem ser aplicadas a influência e abrangência mercadológica de determinada empresa/produto.

Normalmente quando se fala de território no meio industrial, a palavra vem incumbida de sentido locacional, porém também é possível trabalhar com uma visão mais complexa e integrada desse território como propõem Pires et al. (2011).

O território também pode remeter a ideia de um setor produtivo específico, onde diversas empresas atuam na produção de bens similares, fazendo intercâmbio de treinamento e trocas mútuas de fornecimento de material e consumo. No momento em que esse tipo de território atinge um grau de sinergia elevado entre atores, o conceito “território” ultrapassa a esfera do econômico, uma vez que o modo de se produzir, isto é, a estrutura da produção é tão imbricada com o modo de vida local que passa a influenciar a cultura e a sociedade. (PIRES et al., 2001, Pag.41)

A partir de uma visão econômica na análise geográfica, o território se define através de suas atividades produtivas e pelos atores que controlem sua dinâmica socioespacial. De acordo com essa concepção, é possível considerar que a proximidade geográfica estabelece relações de cooperação, criando vantagens territoriais intrínsecas. É necessário portanto entender e associar os fenômenos econômicos e sociais que essa concentração de empresas exerce, além da criação de projetos pautados no desenvolvimento econômico do território que abriga.

O estudo da concentração de empresas tem grande importância a partir da década de 1970 com a experiência dos *distritos industriais italianos*, onde se observam concentrações de empresas ligadas a mesma cadeia produtiva e/ou produto final, normalmente organizadas em diversas pequenas unidades de produção (ALVES, 2006). Nesse caso, uma provável relação de solidariedade e desenvolvimento mútuo incentiva essas concentrações a serem pioneiras em inovação dentro de sua área de atuação. Dessa forma, o território serve como base para que uma concentração de atores sejam capazes de coordenar e cooperar de forma ativa as atividades produtivas dentro dessa organização, alimentando um patrimônio que sirva de referência aos mecanismos presentes na percepção, pensamento e memória desse local.

Segundo Leite, et al (2011, p. 34), a definição de *clusters* e os sistemas/arranjos produtivos locais baseiam-se nessa mesma concepção, porém é necessário ter consciência de que “[...] a reprodução deste tipo de dinâmica territorial é limitada pela dificuldade de se criar um capital cognitivo coletivo de forma exógena, voluntária e rápida”.

A concepção de projetos econômicos territorializados tem como base uso de artifícios sociais e econômicos, na qual o objetivo principal é agregar em escala territorial um projeto coletivo, visando uma melhora na situação social da coletividade ou, apenas servir aos interesses de um grupo de atores detentores de poder (LEITE, et. al, 2011)

Através da multiplicidade de suas manifestações, o território e a territorialização (ação de enraizamento, identificação, e constituição de novos territórios) devem ser trabalhados a partir da concepção dos diferentes agentes detentores de poder que dele fazem parte. Assim de

acordo com Haesbaert (2007), devemos distinguir os territórios de acordo com aqueles que os constroem.

4.2 Divisão Territorial do Trabalho

A divisão regional do trabalho surge devido às especializações produtivas criadas em cada local, tais atividades são interdependentes entre si de modo suprir de forma plena a unidade do território ao qual se encontram. Nesse caso as configurações espaciais dos eventos característicos da economia emergente são apreendidas como um mosaico de regiões e de localidades produtivas especializadas, articuladas entre si e detentoras de processos complexos de crescimento endógeno. Tais regiões e localidades, além de proporcionarem nova lógica de dependências no espaço mundial, apresentam-se em diversos estágios e processos de desenvolvimento, organizando assim uma divisão regional do trabalho. (FUINI, PIRES, 2009).

A respeito disso, Santos (2004, p. 135) afirma que “a nova divisão territorial do trabalho aumenta a necessidade do intercambio, que agora se dá em espaços mais vastos. Afirma-se uma especialização dos lugares que, por sua vez, alimenta a especialização do trabalho”. Nessas áreas privilegiadas pela concentração o trabalho adquire maior especialização, as cidades tornam-se especializadas, verificando assim uma acentuada divisão inter-regional e interurbana do trabalho. Tal afirmação parte da ideia de que os ganhos coletivos em regiões especializadas e concentradas agregam privilégios endógenos e não endógenos, determinando a sua localidade.

O relativo barateamento dos transportes, que viabiliza o deslocamento de insumos e produtos acabados, a existência de maquinário, a informação especializada e convergente, a presença de força de trabalho treinada, a força de interesses e reivindicações surgidas de um trabalho comum constituem, entre outras, as condições técnicas e sociais, e não mais naturais, que determinam as especializações territoriais. São os fatores técnico-sociais de localização no período contemporâneo (Santos, 2004, p.135).

Esses novos fatores que definem a localização atual atuam diretamente em decisões estratégicas dos atores envolvidos nessa nova divisão do trabalho, nesse caso levanta-se o questionamento sobre quais seriam as condições para que determinado território se posicione como um agente polarizador do desenvolvimento local e regional? Benko (2002) aponta o ramo industrial e as suas características vitais como definidoras de tal.

A questão de saber em que lugar se implanta uma fábrica depende da estrutura do estabelecimento, ao passo que suas características são parcialmente uma consequência de sua inserção na divisão econômica e social do espaço. Demais disso, convém examinar, de um lado, as características tecnológicas e econômicas do processo de industrialização, assim como sua especificidade histórica, e, de outro, o dinamismo das empresas e das indústrias (BENKO, 2002). Nesse caso, a indústria calçadista em Jaú, pelo seu enraizamento territorial e histórico de mutua colaboração ligada ao desenvolvimento do município, mobilizou fatores e recursos favoráveis à sua expansão.

4.3 Novos Territórios e Multiterritorialidade

O território, entendido como espaço/tempo vivido, é sempre múltiplo, diverso e complexo. (HESBAERT, 2007) Segundo Raffestin (1993), a territorialização faz uso de um “espaço” prévio como plataforma de seu desenvolvimento, sendo esse espaço anterior ao território. “O território se forma a partir do espaço, é o resultado de uma ação conduzida por um ator (que realiza um programa). Ao se apropriar de um espaço, concreta ou abstratamente (pela representação, por exemplo) o ator ‘territorializa’ o espaço.” (RAFFESTIN 1993: p. 143)

Quando falamos de formação de território e territorialização do desenvolvimento, com as vantagens locacionais, cultura e inovação, não podemos analisar esses fatores de forma estática no tempo e no espaço. A globalização e a revolução tecnológica/informacional tem o seu principal impulso nos meios de inovação, porém há cada vez mais uma desconcentração de conhecimentos, empresas, qualificação, instituições, meios e técnicas.

A economia informacional global tem características culturais e institucionais específicas, porém sem se vincular prioritariamente a nenhuma sociedade determinada, estando sim associada a diferentes contextos. A produtividade e competitividade das empresas está diretamente ligada ao seu modo de informação, conhecimento e métodos de gestão. O aspecto global se dá pelo fato de que as atividades produtivas, assim como grande parte dos recursos materiais, estão organizados em escala mundial, alocados através de uma complexa rede de conexões entre os diferentes atores do sistema de produção. Essa nova economia é informacional e global porque a produtividade é gerada e a concorrência é feita em uma rede global de interação. É possível portanto na economia informacional identificar uma matriz

comum de formas de organização nos processos produtivos de consumo e de distribuição. (CASTELLS, 1999)

A reorganização econômica que teve início nos anos de 1970, e pode ser vista mais intensamente dos a partir dos anos de 1980, causou mudanças organizacionais nas empresas. Muitas são as análises dos especialistas e dessas análises pode se destacar alguns processos: divisão da organização da produção e dos mercados na economia global; mudança da produção em massa para a produção flexível; transformações organizacionais prévias e independentes da difusão da tecnologia de informação apesar da influência mutua posterior; modo de lidar com incertezas recorrentes ao mercado, com aumento da flexibilidade e agilidade na produção. Esses processos caracterizam um processo de evolução frente as novas necessidades globais e estão relacionados entre si. (CASTELLS, 1999)

4.4 Guerra Fiscal/Guerra dos Lugares

Segundo Santos (1999), o território é constituído pela “base técnica e mais as práticas sociais, isto é, uma combinação de técnica e de política”. Dessa forma, é possível entender como os processos decisórios das empresas incidem no (re)arranjo dos territórios onde se inserem e dos quais se apropriam.

É a partir dessas alavancas que os lugares lutam entre si para atrair novos empreendimentos, os quais, entretanto, obedecem a lógicas globais que impõem aos lugares e países uma nova medida do valor, planetária e implacável. Tal uso preferencial do território por empresas globais acaba desvalorizando não apenas as áreas que ficam de fora do processo, mas também as demais empresas, excluídas das mesmas preferências (SANTOS, 1999). A partir de relações entre o Estado e o capital corporativo, se dá um modelo de apropriação do território, baseado na criação de vantagens competitivas, visando a atração de projetos de investimento na exploração territorial, natural e social, através da implantação de empresas e da geração de externalidades.

Nesse caso todo o sistema só funciona em sua plenitude se os ganhos forem mútuos entre o espaço/território e os agentes que dele passam a fazer uso. As vantagens devem ser divididas e equiparadas entre as isenções e vantagens concedidas e o retorno ao território. Se analisarmos o caso em questão, o município de Jaú, que está localizado bem no centro geográfico do Estado de São Paulo, o qual tem a maior concentração de habitantes do país (a capital e sua área metropolitana) e também o maior PIB, está em um local estratégico em

relação a proximidade com o maior mercado consumidor do país, além de condições logísticas excelentes.

Em um raio de 200 km, pode-se atingir diversas cidades que são referência econômica em suas respectivas regiões, como Campinas, Ribeirão Preto, Araraquara, Bauru, Rio Claro e São Carlos. O município é servido por rodovias estaduais e municipais. As estradas de acesso ao município são: SP-225, que liga a Brotas, Itirapina (Rodovia Washington Luís), Bauru e Marília; SP-255, que liga a Bocaina, Araraquara, Barra Bonita e São Manuel; SP-304, que liga a Bariri e Santa Maria da Serra. Possui aeroporto particular, do Grupo Camargo Correa, e está distante 55 km do aeroporto de Bauru, 65 km de Araraquara, 160 km de Ribeirão Preto e 204 km de Viracopos/Campinas. Do porto de Santos está a 395 km.

O município é banhado pelo rio Tietê e é servido pela Hidrovia Tietê-Paraná através do transporte intermodal hidro-ferro-rodoviário. Esses fatores se combinados, trazem maior fluidez e velocidade, tanto para o recebimento de matérias-primas e insumos, quanto para o escoamento da produção já finalizada. Já tornou-se ao longo do tempo um local promissor para a instalação e principalmente manutenção de atividades industriais, sobretudo no setor couro-calçadista, o qual já mantém uma relação cultural e estrutural com o município.

Em sua análise, Santos (1999) aponta para esses fatores externos e territoriais à atividade industrial como altamente influentes e determinantes em relação a todo, sobrepondo-se muitas vezes até as próprias políticas internas em grau de importância.

(...)se o mundo tornou possível, com as técnicas contemporâneas, multiplicar a produtividade, somente o faz porque os lugares, conhecidos em sua realidade material e política, distinguem-se exatamente pela diferente capacidade de oferecer às empresas uma produtividade maior ou menor. É como se o chão, por meio das técnicas e das decisões políticas que incorpora, constituísse um verdadeiro depósito de fluxos de mais-valia, transferindo valor às firmas nele sediadas. A produtividade e a competitividade deixam de ser definidas devido apenas à estrutura interna de cada corporação e passam, também, a ser um atributo dos lugares. E cada lugar entra na contabilidade das empresas com diferente valor. A guerra fiscal é, na verdade, uma guerra global entre lugares (SANTOS, 1999, C.3).

Os territórios dotados de alto grau de sinergia entre atores diversos e com raízes bem estruturadas com influência na cultura e sociedade local, tendem a ser mais atrativos e a remeter a uma maior segurança as empresas que dele fazem uso. Nesse território mais complexo, as empresas se sentem mais seguras em ocupar o local, pois já existe um ambiente industrial que propicia desfrutar de sinergias importantes, o que pesará profundamente na

decisão de uma empresa em sair desse território. O aparato institucional permite um espaço mais refinado para lidar com os conflitos. (PIRES; FUINI, et. al, 2011).

É perceptível ao analisar a história da implementação das indústrias calçadistas em Jaú, o cumprimento de diversos dos requisitos acima citados como atrativos para a consolidação da cidade como um lugar de interesse para o desenvolvimento da atividade industrial. O enraizamento do calçado com o município, se considerado desde o seu surgimento, tem uma história desenvolvida em quase um século, com influência sólida nos âmbitos cultural, social e econômico da cidade. Primeiramente iniciada por um imigrante italiano, o ofício se expandiu ao longo de século, alcançando proporções de torna-la a principal atividade industrial da cidade

4.5 Arranjos Produtivos Locais

Através da revisão bibliográfica as classificações sobre organização industrial e suas aglomerações podem ser encontradas com diferentes denominações, sendo os mais comumente usados: distritos industriais, *clusters*, sistemas locais de produção e arranjos produtivos locais. É importante esclarecer o fato de que grande parte da bibliografia e pesquisas sobre o tema são importadas de países com altos níveis de desenvolvimento, onde estruturalmente, tanto o território, quanto as condições sócio-econômicas já se encontram em um estágio mais avançado de desenvolvimento. É importante um olhar crítico e questionador acerca da “importação” de conceitos e definições, ainda mais em casos onde os locais de estudo localizam-se em realidades econômicas e históricas diferentes. Para que haja uma maior coerência teórica, em questão, em países periféricos o estudo do tema deve levar em consideração suas particularidades e desafios, nesse caso o termo de maior adesão no Brasil é o de APL (Arranjos Produtivos Locais). (LASTRES et. al., 1998)

APL é uma aglomeração de empresas localizadas em uma mesma região, com especialização produtiva e algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e outros atores locais. O termo APL (Arranjos Produtivos Locais) ganhou nos últimos anos grande destaque, evidenciando a necessidade do uso desta ferramenta como fator determinante no aumento da competitividade da indústria, por meio de cooperação e ações conjuntas, fortalecendo o desenvolvimento territorial. O conceito de APL sido popularizado como referência para a análise de políticas públicas, porém dentro do meio acadêmico, mesmo que amplamente debatido, ainda não possui conceitualização única, sendo

esse um motivo gerador de controvérsias. De tal forma é imprescindível que sejam aqui estabelecidas algumas das principais coceitualizações do termo, como base para a análise de todo o trabalho.

Segundo BNDES (2004, p. 29-30) Arranjos Produtivos Locais são definidos como uma “concentração geográfica de empresas, sobretudo pequenas e médias, e outras instituições que se relacionam em um setor ou cadeia produtiva particular e tem sua existencia definida a partir de vantagens competitivas locacionais”.

Uma definição bastante difundida sobre Arranjos Produtivos Locais no meio acadêmico é a da REDESIST. Segundo Cassiolato e Lastres (2003, p. 5):

Arranjos Produtivos Locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades de agentes econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadora, clientes, dentre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

A proximidade geográfica das empresas incentiva o aparecimento de economias externas, gerando uma correlação de sobrevivência entre as mesmas, com isso há o surgimento de um cenário favorável para uma maior especialização da produção, inovação tecnológica e capacitação de mão de obra abundante. (ALVES, 2006). As políticas públicas locais normalmente são compostas por programas (governamentais ou não) de diversas esferas (municipal, estadual, federal), sendo de altíssima importância entender e definir as diferentes formas de atuação e articulação entre tais políticas e programas.

Analisando a situação por um viés não apenas técnico-administrativo, mas sim de relações políticas de poder, o território é visto como espaço público e arena decisória existente, é o local de participação, representação e articulação dos programas pelos diversos atores envolvidos no processo. [...]o que significa que a consideração do empoderamento dos diferentes atores e instituições é crucial para avançar nessa problemática e as questões técnico-administrativas têm de ser contempladas também dessa perspectiva. (DELGADO, 2007, p. 4)

Em seu texto Delgado (2007) busca ressaltar a complexidade das relações territoriais, alertando também para as influências e trocas externas a esse ambiente, que tendem a ser vantajosas se bem absorvidas pelos atores locais.

Ademais, a análise dos processos territoriais deveria cada vez mais tratar de considerar a existência de “redes de articulação” de atores, instituições e programas no processo da política pública, buscando caracterizar suas formas de construção e identificar seus participantes, as estratégias de ação coletiva que conseguem implementar, e suas condições de reprodução ao longo do tempo.

Como as forças endógenas não são, em um bom número de situações concretas, suficientes para conduzir e garantir um processo de desenvolvimento local/territorial com características sustentáveis, é central que essas redes de articulação de atores, instituições e programas não fiquem restritas aos atores, instituições e programas locais, mas incorporem ou articulem-se a outros “de fora do local”. Uma hipótese que pode ser explorada é que essas redes de articulação de atores, instituições e programas reforçam a capacidade de ação coletiva dos atores locais, estimulam a realização de alianças, fortalecem a implementação participativa das políticas públicas e favorecem a “criatividade social” e a efetividade do processo da política, quem sabe construindo condições institucionais para uma articulação e integração crescentes das ações, muitas vezes diversas e contraditórias, voltadas para o desenvolvimento local/territorial (DELGADO, 2007, p.11).

Nesse trecho é levantada a hipótese dos eventuais problemas da implementação do plano de desenvolvimento em um formato territorialmente isolado. A troca de experiências, investimentos e uma provável concorrência (não predatória) entre localidades e empresas estimulam o crescimento mútuo entre elas.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 A Construção do território da indústria calçadista em Jaú/SP:

5.1.1 A história do calçado no município:

A história do calçado em Jaú tem início no século XIX, através de Giuseppe Contatore, um italiano que chega ao Brasil por volta de 1.900, e ao se mudar para Jaú instala na cidade sua primeira sapataria. Na sapataria de Giuseppe muitos trabalhadores tiveram o primeiro contato com a profissão, tornando-se especialistas anos mais tarde. Em meados de 1930, com o desenvolvimento da cidade e a maior demanda por esse tipo de serviço, já era

possível observar a existência de muitas casas de couros e pequenas oficinas de pesponto (ALVES, 2006).

Figura 1 – Imagem da rua Major Prado em Jaú nos anos de 1930, na época um município com forte dependência da economia cafeeira



Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ja%C3%BA>.

Pelos dados históricos, em 1943, a indústria de Romildo Crozera foi a primeira empresa legalmente constituída para a produção de calçados no município, sendo que logo em seguida surgiram muitas outras, com destaque para alguns empresários pioneiros no ramo como Jarbas Farraco, B. R. Musegante, Alberto Ferruci, dentre outros. Anos depois, muitos dos funcionários empregados por estas indústrias acabaram por construir suas próprias empresas. Em sua obra, Santos (2004, p. 135) aponta que “(...) a força de interesses e reivindicações surgidas de um trabalho comum constituem, entre outras, as condições técnicas e sociais, e não mais naturais, que determinam as especializações territoriais”.

Em 1968, os calçadistas do município ganham grande projeção política, tendo Jarbas Farraco, proprietário da Indústria de Calçados Rosangela, eleito prefeito de Jaú, além de Romeu Musegante assumindo a presidência da Associação Comercial e Industrial de Jaú, fortalecendo ainda mais o setor. Em 1979, com a união de um grupo de empresários, tem

início as atividades da Associação das Indústrias de Calçados de Jaú, que traz como principais ideais defender os interesses e representar os empresários do setor.

Segundo o Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL calçadista (2007), até o final dos anos de 1970, Jaú contava com ainda poucas indústrias formais produtoras de calçados, sendo que somente a partir do início da década de 1980 empresas fornecedoras de insumos passaram a se instalar no município, em sua grande parte produtoras de palmilhas, solados e pré-fresados. Nesse período era no Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul, principal região produtora de calçados do país, onde os empresários jauenses buscavam suporte e conhecimento para a fabricação de seus produtos (SINDICALÇADOS, 2000).

Segundo a SINDICALÇADOS (2000), na primeira parte dos anos 1980, profissionais gaúchos se instalaram no município de Jaú, em busca de um mercado mais competitivo e maior chance de expansão, dessa forma contribuindo para o desenvolvimento da indústria e o início das exportações.

Como pode ser visto no Plano de Desenvolvimento Preliminar (2007, p. 6), as estratégias tomadas pela região do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul e a troca de experiências tiveram grande influência no desenvolvimento da indústria calçadista jauense:

A maioria dos empresários locais atribui à região do Rio Grande do Sul, a responsabilidade pelo crescimento do setor em Jaú no início da década de 90, quando as empresas do Vale dos Sinos começaram a exportar sua produção quase em totalidade, deixando brechas no mercado interno que possibilitaram a entrada dos produtos jauenses, contribuindo para o desenvolvimento das indústrias.

Através dos anos e da revolução tecnológica, as indústrias evoluíram e os trabalhos inicialmente artesanais passam por um processo de mecanização, com o uso de máquinas de alta tecnologia. Como ressalta Alves (2006, p. 86)

(...) o Polo Calçadista de Jaú é fruto de luta e da persistência de alguns artesões que, dominando a “arte de fazer” o calçado feminino, difundiram essa especialização e incentivaram a formação de empresas e de mão de obra especializada na produção de calçado feminino.

Pode-se também dizer também que a continuidade da cidade como agente polarizador e sua efetivação como potência regional na produção de calçados foram indiretamente influenciados pela desconcentração industrial da capital e região metropolitana. Essa desconcentração tem incentivo através de programas políticos, mas também por interesse e condições favoráveis a instalação e manutenção dessas empresas no interior do Estado,

principalmente pelo acesso a mão-de-obra já pré-estabelecida e a boa localização logística do município de Jaú.

Com uma maior representatividade no mercado nacional, na década de 1990 há um crescimento do número de estabelecimentos e empresas no setor, porém isso também expõem o arranjo a uma maior influência e relação de dependência ao mercado externo. Isso fica evidente no quadro abaixo, onde é possível constatar um revés no número de trabalhadores no ano de 2001.

Tabela 1 – Comparação entre número de empregados no setor calçadista brasileiro e a participação de Jaú, entre 1997 e 2001

Brasil		Jaú		Jaú/Brasil
Ano	Trabalhadores de calçados	Ano	Trabalhadores de calçados	%
1997	116.302	1997	2.886	2,48
1998	113.501	1998	2.428	2,14
1999	129.777	1999	2.794	2,15
2000	149.505	2000	3.187	2,13
2001	157.859	2001	2.982	1,89

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, 2002 In: GREGOLIN et al (2004).

A produção de calçados tende a se apresentar com intensidade diferente de acordo com o seu caráter descontínuo e sazonal, já que em diferentes períodos do ano existem momentos de grande produção se alternando com momentos de quase estagnação. A quebra do crescimento e queda na contratação de mão de obra no ano de 2001 forçou os empresários a procurarem novas alternativas e mercados que viessem a suprir a demanda nos tempos de estagnação de vendas e produção interna, a partir de 2002 o polo calçadista de Jaú passa a se abrir ao mercado estrangeiro, como um meio de amenizar as perdas referentes aos períodos de baixa produção para o mercado interno.

A partir de um significativo aumento das exportações em 2001, tem início em Jaú o emprego da terminologia Arranjo Produtivo Local para nomear a aglomeração industrial ali

instalada. As questões acerca do tema acabam por dar início a criação de uma estrutura de governança com o apoio do Sindicalçados.

Figura 2 – Sede do Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú



Fonte: Ricardo Cezario

Figura 3 – Reunião de instituições que compõe a governança do APL de Jaú (Senac Jaú, Assintecal, Sebrae, Senai e Sindicalçados) na 38a. Franca (Feira de Calçados de Franca) em 07 de julho de 2006



Fonte: <http://www.sp.senac.br/jsp>.

Como destaca Alves (2006), neste mesmo ano os empresários se juntaram para fazer a coleta do lixo de suas indústrias, iniciando a primeira ação conjunta do APL. Em 2003, o Polo calçadista de Jaú é escolhido pelo SEBRAE como região de prioridade para investimento em relação a desenvolvimento de projetos e programas, consolidando assim o então esse aglomerado territorial calçadista como um Arranjo Produtivo Local.

Resumidamente, a proliferação da indústria de calçado feminino em Jaú está diretamente ligada à mão-de-obra especializada em fazer calçado feminino, e na possibilidade e facilidades que muitos dos aprendizes iniciais tiveram de deixarem de ser operários e se tornarem proprietários, já que a montagem de uma fábrica de calçado é relativamente barata se comparada a de outros setores. (ALVES, 2006)

Em sua obra, Santos (2004, p. 135) aponta que “(...) a força de interesses e reivindicações surgidas de um trabalho comum constituem, entre outras, as condições técnicas e sociais, e não mais naturais, que determinam as especializações territoriais”. Não podemos excluir também o fato de que a desconcentração industrial da região metropolitana da capital paulista influenciou o desenvolvimento e efetivação do APL. Por mais que o ofício historicamente tenha surgido no município de Jaú, o seu desenvolvimento, assim como a criação de uma rede de fluxos, oportunidades, estrutura e geração de externalidades, está diretamente ligado ao processo de desconcentração industrial através de eixos rodoviários.

5.2 Contextualização atual do APL

A característica básica do APL é a concentração de indústrias calçadistas usufruindo das vantagens criadas por este local, que se tornou gradativamente o maior produtor de calçados femininos do Estado de São Paulo. As indústrias se concentram no setor manufatureiro, organizadas e em processo de semi-automação, com grande uso de maquinário, mas ainda com extensa mão de obra empregada nas etapas mais artesanais do processo.

Essa aglomeração possui características próprias, o cotidiano e vivência deste espaço (tornado território), só pode ser compreendida e analisada através de sua própria estrutura e especificidade local, determinando as relações que ocorrem dentro do polo, onde as empresas criam uma estrutura própria de competição e desenvolvimento de seu produto.

O APL é formado por 1.182 estabelecimentos formais, dentre os quais 250 são empresas de calçados femininos, 800 bancas de prestação de serviços, 120 empresas de componentes para calçados, 3 curtumes, 4 empresas de artefatos de couro e 3 shoppings com

175 lojas de sapatos. Juntas estas empresas geram 16.130 empregos diretos e indiretos, divididos por: 10.000 na Indústria de Calçados, 4.000 nas bancas prestadoras de serviços, 1.400 nas empresas de componentes, 80 nos curtumes de Jaú, 100 nas empresas de artefatos e 400 empregos nos shoppings. Por dia são produzidos mais de 100 mil pares de calçados, com as vendas concentradas principalmente no mercado interno. Porém, em 2005, cerca de 1,6 milhões de pares produzidos no APL foram exportados para a Europa, Arábia Saudita e EUA, correspondendo a 5% de sua produção anual. (ALVES, 2006).

Além do município de Jaú o APL calçadista integra também cidades de menor porte em seu entorno: Jaú, Bariri, Barra Bonita, Bocaína, Dois Córregos, Dourado, Itapuí, Macatuba, Mineiros do Tietê e Pederneiras são os municípios de que constituem em sua integridade o Arranjo. Nesse contexto o APL surge como um novo agente de regionalização, dada a sua estrutura de governança, o que acaba por extrapolar as esferas de regionalização utilizadas pelo IBGE e da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento do Estado de São Paulo.

Essa nova regionalização se baseia principalmente na estrutura de governança, onde o município de Jaú exerce função polarizadora em relação aos outros, concentrando as instituições e atores com maior poder de decisão dentro da mesma. Os municípios ao redor trabalham basicamente como produtores de insumos e periféricos para a produção final, que em sua grande maior parte é feita em Jaú. As indústrias em sua maioria são de pequeno porte e tem total enfoque na produção de sapatos femininos, tendo como organização produtiva a flexibilidade da subcontratação e a produção em pequenos volumes, estratégia que visa atender de forma mais imediata o mercado e suas necessidades.

Segundo o SEBRAE, a definição do porte das empresas está ligada ao número total de trabalhadores na mesma:

Tabela 2 – Definição do tamanho de indústrias pelo SEBRAE:

Porte	Número de Empregados:
Micro	Até 19
Pequena	De 20 a 99
Média	De 100 a 499

Grande	Mais de 500
--------	-------------

Fonte: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>

Figura 4 – Localização de Jaú no estado de São Paulo e municípios que integram o APL de Jaú



Fonte: <http://www.desenvolvimento.sp.gov.br>

Esses números elencam o APL de Jaú como o terceiro maior produto de calçados do Estado de São Paulo, sendo clara também a influência do setor na geração de empregos formais e informais, mesmo que indiretos, desde as etapas primárias da produção até a sua fase de comercialização em shoppings especializados.

O gerente de produção do Senai local cita dois grandes eventos como propulsores das fases de maior produção anual do setor, sendo o Couro Modas que acontece em Janeiro e a Francal em junho, já que em cada um dos eventos são apresentadas as tendências para cada estação inversa. Motivados pela tendência e forte movimentação de produtos gerados pelas grandes feiras, em 2009 os empresários do APL em conjunto com a prefeitura passaram a organizar o Jau Trend Show, em duas edições anuais, em maio e novembro.

O Sebrae aponta dois grandes picos de produção durante o ano, um entre final de janeiro e março e outro entre novembro e dezembro, nesses meses a produção atinge até 135 mil pares por dia, com as maiores indústrias participando dessa parcela com até 10 mil pares diários. Em alguns anos, durante os meses de baixa produção é normal algumas fábricas fecharem as portas e reabrirem posteriormente junto com o aumento da demanda.

Figura 5 – Industrias de pequeno porte.



Fonte: Ricardo Cezario

Em Jaú apenas algumas das indústrias de maior porte investem em setores de criação e desenvolvimento, mesmo com um processo de pesquisa de mercado elaborado pelo Fiesp em parceria com o Sebrae, a maioria do design dos calçados é copiado do mercado europeu, principalmente da Itália. A falta de investimento em criação e *design*, leva o calçado jauense a não agregar o valor relativo à inovação e acaba por posicionar o produto mercadologicamente com valor mais baixo. Em decorrência disso e da não valorização da marca, muitas indústrias vendem a sua produção de calçados para grandes lojistas que o rotulam com marcas próprias posteriormente (subcontratação). Nessa relação o lucro do lojista chega a ser de até 100% em relação ao valor pago diretamente para o produtor.

Figura 6 – Shoppings especializados em vendas de calçados



Fonte: http://www.jau.sp.gov.br/conhecacjau_pontostur.php

Figura 7 – Industrias específicas produtoras de componentes e maquinário para calçados.



Fonte: Ricardo Cezario

Figura 8 – Industrias de médio porte.



Fonte: Ricardo Cezario.

Outra prática altamente difundida no setor calçadista e que dentro do APL se tornou bastante visível é a “subcontratação”, que na maioria das vezes se dá através de contratos verbais em empresas informais. Nesse formato, as empresas fazem a contratação de parte da sua produção, principalmente a etapa manual (costura e pesponto), em que são criadas as bancas de pesponto que se resumem a micro empresas com uma média de 5 a 35 funcionários, em muitos dos casos essa atividade é realizada na própria residência do contratado, e com ganhos ligados a produtividade. O trabalho é feito por remessas e seu fluxo é sazonal de acordo com a demanda nas diferentes épocas do ano

Figura 9 – Pequena indústria prestadora de serviços terceirizados (Banca de Pesponto)



Fonte: Ricardo Cezario

Essas relações de subcontratação normalmente são vantajosas para as empresas, pois não exigem o gasto com espaço físico próprio, nem o aumento dos valores gastos com energia, impostos e questões legais acerca da contratação e manutenção de empregados. O problema desse regime aparece bem do outro lado da relação, os contratos para efetuar os serviços normalmente são feitos de forma informal, isto é, sem respaldo em vínculos empregatícios e nem garantias trabalhistas previstas em lei para os trabalhadores efetivamente registrados, ficando os ganhos (ou percas) diretamente atrelados apenas a produtividade e ao tempo de entrega das encomendas. Essa prestação de serviços acontece de maneira sazonal, principalmente concentrada no início e final do ano que são os meses de maior consumo pelo mercado específico. Em períodos de baixa atividade um grande número dessas “bancas” deixa de funcionar, fechando suas portas.

A quantificação de dados exatos para os empregos informais é complicada, pois não se baseia em contratos e nem registros. Em relação aos empregos formais a evolução dos dados nas cidades que compõem o APL segundo o FIESP/Rais é a identificada na Tabela 2:

Tabela 3 – Empregos formais na preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos para viagem e calçados nos municípios integrantes do APL

Localidade	2007	2008	2009	2010	2011
MACATUBA	-	-	-	-	-
PEDERNEIRAS	49	4	2	-	-
BARIRI	202	211	209	179	201
BARRA BONITA	418	359	203	345	376
BOCAINA	815	863	695	857	851
DOIS CÓRREGOS	156	190	192	185	115
ITAPUÍ	-	-	-	-	-
JAÚ	8.875	8.553	8.678	9.398	7.937
MINEIROS DO TIETÊ	113	162	198	307	231
DOURADO	-	-	-	-	-
TOTAL	10628	10342	10177	11271	9711

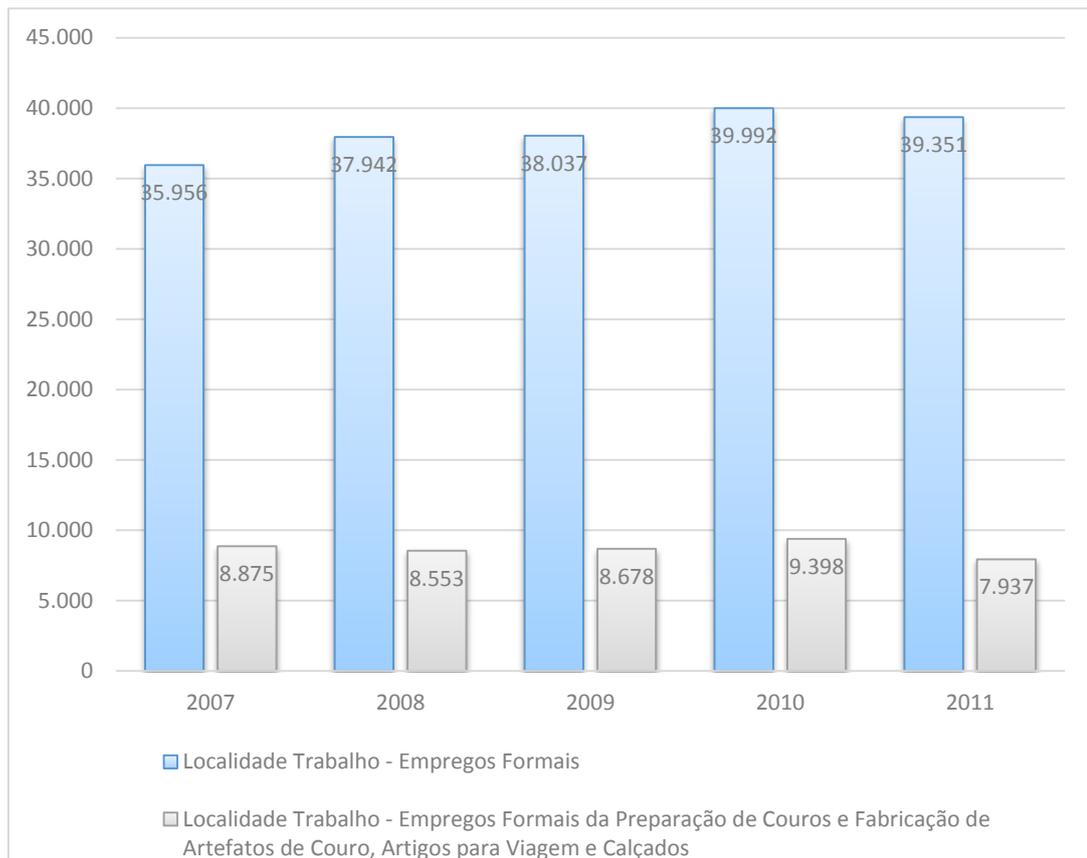
Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria – FIESP (Elaborado por Cezario, 2013)

Pelos dados da FIESP/Rais é possível perceber a grande concentração dos empregos gerados no município de Jaú, com quase 8.000 empregados ano de 2011, correspondendo a 81,7% de todos os empregos formais do APL. Para que haja uma comparação de ocasião, o segundo município com maior número de empregos formais no setor é o de Bocaina com apenas 8,7% do total.

Mesmo com essa polarização de Jaú, entre os anos de 2010 e 2011 o número de empregos gerados pelo setor no município sofreu grande baixa, com uma queda de mais de 15% no número de empregados formais. No mesmo período os únicos municípios do APL que demonstraram um avanço em relação ao número total de empregos foram Bariri e Barra Bonita. Essa acentuada queda nos números gerais de empregos dentro do APL entre 2010 e 2011 é resultado de uma crise que atingiu todo o setor a nível nacional, e é justificada, pelos próprios empresários, como reflexo principalmente do aumento da importação de calçados chineses, culminada com a queda do valor do dólar em relação ao real, a qual favorece as compras internacionais e as negociações de importação, além do cancelamento de alguns contratos de importação para países como a Argentina.

No período em questão, não só demissões foram feitas, como também algumas empresas encerraram as atividades, muitas delas tradicionais no município como a *Claudina Calçados* e *Daniela Gatti*.

Figura 10 – Comparação entre o total de empregos formais na indústria e no setor coureiro-calçadista no município de Jaú/SP*



Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria – FIESP/Rais (Elaborado por Cezario, 2013)

No ano de 2010 a quantidade de estabelecimentos da indústria no setor coureiro-calçadista estava distribuída como se mostra na Tabela 3:

Tabela 4 – Quantidade de estabelecimentos da indústria no setor coureiro-calçadista nos municípios integrantes do APL em 2010*

Municípios	Valores	% Total
JAU - SP	700	72,46%
BOCAINA - SP	131	13,56%
MINEIROS DO TIETE - SP	41	4,24%
BARRA BONITA - SP	37	3,83%
DOIS CORREGOS - SP	29	3,00%
BARIRI - SP	23	2,38%
PEDERNEIRAS - SP	5	0,52%

*Os municípios não listados não apresentaram nenhum estabelecimento industrial no setor.

Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria – FIESP/Rais (Elaborado por Cezario, 2013)

Ao analisar a tabela 3, fica clara a grande concentração de estabelecimentos coureiro-calçadistas no município de Jaú, com mais de 72% dos mesmos instalados em seu território. Assim como na geração de empregos formais, o município de Bocaina, também é o segundo em número de estabelecimentos com 13,5% do total do APL. Se juntos, os estabelecimentos de Jaú e Bocaina atingem a marca de 86% do total, mostrando a baixíssima representatividade dos outros municípios em relação ao contexto geral.

Em relação aos rendimentos, em 2010 a média no APL era de R\$ 908,86 valor este mais de 40% maior do que o salário mínimo brasileiro, que na época era de R\$ 540. Ao analisarmos a média de rendimentos isoladas por município percebemos uma diferença de quase 22% entre o maior salário entre os municípios (Dóis Córregos - R\$ 1007,50) e o menor (Mineiros do Tietê - R\$ 787,50). Um dado interessante é o fato do município de Jaú, principal agente polarizador do APL, não apresentar o maior rendimento médio do mesmo.

Tabela 5 – Rendimento médio dos empregados da indústria no setor Coureiro Calçadista em 2010

Municípios	Rendimento Médio
BARIRI - SP	904,78
BARRA BONITA - SP	933,03
BOCAINA - SP	824
DOIS CORREGOS - SP	1.007,50
JAU - SP	996,55
MINEIROS DO TIETE - SP	787,34
Média	908,86

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. Relação Anual de Informações Sociais – Rais; (Elaborado por Cezario, 2013)

5.3 Concorrência e posicionamento no mercado

A indústria calçadista de Jaú tem como uma de suas características principais uma produção com forte apelo as tendências da moda, com grande variedade de modelos e design sempre moderno. Ao contrário de outros grandes aglomerados industriais do ramo calçadista como o de Franca/SP ou do Vale dos Sinos/RS, que historicamente tem grande parte da sua produção exportada, a comercialização do APL jauense é voltada ao mercado interno, sendo em grandes lojas de varejo, boutiques, lojas especializadas ou até mesmo em lojas próprias do fabricante.

Nas últimas décadas os fabricantes de Franca e do Vale dos Sinos se especializaram e voltaram sua produção ao mercado externo, o que exigiu das indústrias desse local uma maior adequação específica a esse mercado e ao seu alto padrão e rigor, levando os produtores a se modernizarem e aumentarem a flexibilidade de sua produção e logística. A exigência levou essas indústrias das grandes áreas produtoras do país a procurar maiores vantagens competitivas locais, como incentivos fiscais e salários mais baixos, o que levou um número de empresários a instalarem suas industriais em estados do nordeste brasileiro.

Em 2008, quando uma forte crise atinge os EUA e se expande pelo cenário internacional, essas grandes regiões produtoras acabam por ter grande parte do seu volume de exportação prejudicado. Culminando com tal fato, o crescente maior poder aquisitivo do brasileiro e a taxa de câmbio desfavorável à exportação, o mercado nacional passa a ser o principal alvo dessas grandes empresas, criando uma concorrência não antes existente para o mercado jauense. Essa nova concorrência trouxe novos desafios, principalmente ligados ao enfrentamento de empresas que são historicamente maiores e mais bem estruturadas, porém dessas adversidades pode ter surgido o estímulo a uma maior profissionalização e a busca de novos métodos e estratégias. Em seu benefício as indústrias jauenses, que já abasteciam o mercado nacional, mantém maior domínio sobre a rede de fluxos, fidelização de clientes e conhecimentos prévios acerca da distribuição interna. (MINIUSI, 2011)

O Sebrae, em conjunto com o Fiesp, realizou um estudo sobre a estrutura do APL de Jaú, no qual foram elencados os principais desafios e novos rumos necessários para o desenvolvimento do setor, visando aumentar sua competitividade e aumentar os lucros. Um dos principais pontos é a flexibilização da produção e diminuição de estoques, estratégia conhecida como “moda rápida”, onde se produz o que o consumidor e o mercado pedem no momento.

Agregar valor ao produto e a marca também é um dos pontos a serem desenvolvidos, visto que em sua grande parte o calçado jauense não tem *design* e desenvolvimento próprios, sempre seguindo as tendências e fazendo cópias modificadas das tendências europeias. Em Jaú apenas algumas das indústrias de maior porte investem em setores de criação e desenvolvimento, mesmo com um processo de pesquisa de mercado elaborado pelo Fiesp em parceria com o Sebrae, a maioria do *design* dos calçados é copiado do mercado europeu, principalmente da Itália.

O desenvolvimento em design próprio e inovação também é necessário para agregar maior valor ao produto, ligando-o as necessidades e especificações do mercado local e tornando-o exclusivo da marca.

Em relação a desenvolvimentos e planos futuros, também é possível e viável a diminuição de rejeitos industriais e o desenvolvimento de métodos de reuso, que são encarados como maneiras efetivas para um menor gasto de produção, além de estratégias para a compra conjunta de maquinário e equipamentos importados, aumentando assim o poder de barganha sobre a negociação e diminuir o custo.

5.4 Estrutura de Governança

O estudo sobre governança territorial é hoje um tema de extrema importância dentro da geografia econômica. As novas formas de organização da gestão territorial têm se difundido cada vez mais com as manobras de descentralização do Estado para um modelo com participação mais ativa das instituições e municípios (FUINI, 2010).

A partir da década de 1970, o termo governança passa a ter maior atenção dentro de diversos contextos, porém o que nos interessa está focado e ligado a uma gestão pública das regiões com uma maior divisão de poderes entre os diversos atores que agem ativamente nessa nova organização espacial. De acordo com Dallabrida (2011), o conceito de governança territorial é baseado em um conjunto de iniciativas e ações que expõem a capacidade de uma organização social, com envolvimento cooperativo entre esferas e atores sociais, econômicos e institucionais, gerir assuntos públicos a um território comum. Nesse sentido, o espaço/território está sempre diretamente ligado a comunidade, instituições e Estado que dele fazem uso, limitando a área de abrangência sobre a qual tais políticas são geridas.

De acordo com o Pires, Fuini, et.al (2011), a governança passa a ter o seu caráter territorial a partir da delimitação da área de abrangência e influência dos atores que dela participam.

A governança torna-se territorial quando se reconhece que o território é o recorte espacial de poder que permite que empresas, Estados e sociedade civil entrem em contato, manifestando diferentes formas de conflito e de cooperação; direcionando, portanto, o processo de desenvolvimento territorial. O território é reconhecido por sua governança através da escala de ação político-econômica. Sendo que as esferas locais e regionais se destacam como a materialização das potencialidades (humanas e tecnológicas) da globalização. Nesse sentido, a governança territorial, enquanto conceito,

instrumento e processo de ação, poderia ser reconhecida como o novo “piloto” do desenvolvimento econômico e social descentralizado. (PIRES, FUINI, et. al, 2011, p. 3)

A partir disso, a governança se mostra como totalmente dependente do território a qual abrange e a seus atores determinantes, como diz Dallabrida (2011, p. 21):

O exercício da governança territorial aconteceria através da atuação dos diferentes atores, nas instituições, incluindo o Estado, e organizações da sociedade civil, em redes de poder socioterritorial. Redes de poder socioterritorial é um termo proposto para referir-se a cada um dos segmentos da sociedade organizada territorialmente, representados pelas suas lideranças, constituindo-se na principal estrutura de poder que, em cada momento da história, assume posição hegemônica, tornando-se capaz de dar a direção político-ideológica ao processo de desenvolvimento. Segundo esta concepção, a definição dos novos rumos para o desenvolvimento do território ou região depende da constituição e emergência de um novo bloco socioterritorial, que, por meio de processos de concertação público-privada que contemplem o caráter democrático participativo, busquem construir consensos mínimos, pela articulação dos diferentes atores e de suas diferentes propostas e visões de mundo, resultando no pacto socioterritorial, ou seja, o projeto político de desenvolvimento da região. Bloco socioterritorial é um termo proposto para referir-se ao conjunto de atores localizados histórica e territorialmente que, pela liderança que exercem localmente, assumem a tarefa de promover a definição dos novos rumos do desenvolvimento do território. Concertação público-privada, ou simplesmente, concertação social, é entendida como o processo em que representantes das diferentes redes de poder socioterritorial, através de procedimentos voluntários de conciliação e mediação, assumem a prática da gestão territorial de forma democrática e descentralizada.

No estudo da literatura específica sobre governança, é clara a intuição de que em seu pleno funcionamento essa estrutura deve servir como meio de articulação visando o desenvolvimento do território que a abriga. Nesse contexto o desenvolvimento deve ser compreendido como meio de aumentar o dinamismo socioeconômico e a qualidade de vida da população local, através de mudanças estruturais geridas por uma sociedade organizada territorialmente, sustentada na potencialização dos recursos e ativos existentes no local. (DALLABRIDA, 2011)

Para que tal processo de governança seja efetivo algumas características devem sempre o guiar, como a divisão e repartição do poder entre os que governam e são governados, visando uma maior eficiência e uma maior descentralização de poder de decisão dentro do território. Milani e Solinís (2002) dizem que normalmente os aspectos mais representativos, dentro de uma estrutura de governança, estão ligados a legitimar a constituição do espaço público, aos processos de negociação entre os atores sociais, a repartição de poder e a descentralização do mesmo.

Segundo o Plano de Desenvolvimento do APL (2007) as instituições constituintes da governança do APL de Jaú são: SINDICALÇADOS (Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú); FIESP/CIESP (Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/ Representação de São Paulo; SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; PREFEITURA MUNICIPAL DE JAÚ; FATEC (Faculdade de Tecnologia de Jaú; ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados; ASSINTECAL (Associação Brasileira das Indústrias de Componentes para couro, calçados e artefatos); IBITeC (Instituto Brasileiro de Tecnologia em Calçados): localizado em Novo Hamburgo/RS; UFSCar (Universidade Federal de São Carlos); UNESP-Bauru (Universidade Estadual Paulista); SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial); SESI (Serviço Social da Indústria); IPT (Instituto de Pesquisa Tecnológicas; Empresas do APL de Jaú.

Figura 12 – Senai em Jaú.



Fonte: Ricardo Cezario

Figura 13 – Fatec Jaú.

Fonte: <http://www.fatecjahu.edu.br/>

De todas as instituições listadas, 7 delas não tem sede ou estrutura física nos municípios constituintes do APL, além disso é visível a não participação do sindicato dos trabalhadores ou qualquer organização que os represente diretamente na tomada de decisões, ficando assim as questões deliberativas referentes a governança local exclusivamente no poder dos empresários. Assim, a

O Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Jaú foi fundado no início dos anos 1990 e se vangloria de conquistas voltadas a melhores condições de trabalho e benefícios para os trabalhadores do setor gerados através de mais de duas décadas de atividade porém não exerce função direta no APL por decisão própria e de cunho político. Segundo informações do Sindicalçados, o sindicato dos trabalhadores não comparece aos eventos e reuniões como forma de se manter contrário às posições tomadas pelo APL e os empresários e instituições que o gerem, já que acredita que não teria real poder de decisão dentro do mesmo.

Desse modo, é possível afirmar, compartilhando das conclusões obtidas na análise de Fuini (2014), que o tipo de governança da rede de poder socioterritorial do APL, seguindo abordagem de Colettis; Gilly, et. al (1999), é de tipo privada-coletiva, pois um grupo de operadores privados, ligados ao Sindicalçados, assume a coordenação do projeto APL e desenvolve ações em conjunto com instituições públicas e privadas, estimulando a criação de serviços e infraestruturas que favoreçam o desempenho competitivo do segmento calçadista. Esses serviços aparecem, muitas vezes, como bens públicos ou quase-públicos, como o

exemplo dos cursos técnicos específicos para o segmento de couro-calçado oferecidos pelo Senai.

Segundo Colletis; Gilly, et. al. (1999), a governança privada coletiva é aquela em que o ator chave é uma instituição formal que agrupa operadores privados e impulsiona a coordenação das suas estratégias. Encontram-se neste caso os exemplos das câmaras de Comércio, os sindicatos profissionais e qualquer forma de clube que agrupe operadores privados. Tal modalidade de governança seria diferenciada de outras três: a governança privada, a governança pública e a governança mista.

A governança da rede político-administrativa associada ao APL calçadista - considerando adaptação da abordagem teórica de Storper; Harrison (1994) por Fuini (2010) - é no formato de um anel núcleo com município líder. Essa modalidade de governança territorial designa uma situação em que o município líder é largamente independente dos outros municípios produtores vizinhos, o que lhe dá a possibilidade de determinar, pelo menos parcialmente, a sua periferia; por conseguinte, o seu arcabouço de empresas condiciona a existência das empresas dos seus vizinhos. Nesse caso, existe um poder assimétrico hierarquizado (FUINI, 2010, p. 85). Assim, a governança desse território em rede é reconhecida em um poder assimétrico hierarquizado, baseado na concentração elevada de poder econômico e político da indústria calçadista no município de Jaú. Os demais municípios sequer são citados em documentos oficiais de estruturação do APL.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Através da imigração italiana no final do século XIX e início do XX, inicialmente motivada e induzida pela cultura cafeeira que nesse tempo se consolidava como a principal atividade econômica do interior paulista, também vieram agregadas aos imigrantes, novas culturas e saberes, ligados a atividades desenvolvidas em sua terra natal, a chamada arte do “saber fazer”. O pioneirismo no setor calçadista partiu de nome Giuseppe Contratore, que chegou a Jaú no ano de 1900, e com a instalação de uma oficina ligada a manipulação de couro para a produção de calçados acabou por difundir o conhecimento e os cuidados do serviço (ainda feito de forma artesanal) para os ajudantes que empregava em seu estabelecimento. A partir do crescimento quantitativo, tanto do número de estabelecimentos e industriais ligados ao setor quanto o de empregados do mesmo, é quase inevitável a direta influência de tais agentes nas questões políticas/econômicas do município, mesmo que inicialmente de maneira extraoficial. O conceito de governança passa a organizar nesse

contexto, discretamente um grupo em comum busca a efetivação de seus interesses nesse território.

É em 1968 que a atividade industrial calçadista e a política se fundem, com a eleição de Jarbas Farraco, empresário dono da Fábrica de Calçados Rosangela, para a prefeitura do município. Nesse momento o setor calçadista passa a ter um representante direto e de forte poder de decisão dentro da organização política de Jaú, essa fusão entre a principal atividade econômica e o poder público ao atingir altíssimo nível de sinergia passa a influenciar toda a dinâmica do território na qual se procedem as relações, influenciando toda a organização e cultura locais. Outros empresários do setor também assumem cargos de importância na estrutura política da cidade e no ano de 1979, visando defender e lutar pelos interesses e representar os empresários do setor, é criada a Associação das Indústrias de Calçados de Jaú.

É interessante abordar o fato de que nesse contexto, passa a se observar a nível nacional/regional uma certa tendência a desconcentração industrial de São Paulo, principalmente da capital do estado e sua região metropolitana. A primeira vista não é possível fazer uma relação direta entre a evolução industrial calçadista de Jaú com essa desconcentração da capital, pelo fato de nenhuma indústria do setor em específico ter migrado especificamente para a região de Jaú. Porém, indiretamente pode-se traçar um paralelo entre os fenômenos, visto que a desconcentração tem como consequências a mudança dos fluxos, a melhoria na infraestrutura de transportes, comunicação e abertura de novos mercados e dinamismos em outras regiões. A localização estratégica do município de Jaú (centro do Estado de São Paulo), assim como o fácil acesso a grandes rodovias ligadas a grandes centros consumidores que se consolidaram no interior, favoreceram o desenvolvimento e consolidação da produção local.

A maior demanda de consumo, a necessidade por uma maior profissionalização levou empresários jauenses a buscar especialização e aprendizado no principal polo produtor de calçados do Brasil, o Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul. Em determinado ponto, o intercâmbio teve seu fluxo invertido, com empresários gaúchos, em sua maioria de indústrias ligadas a componentes para calçados, instalando suas indústrias em Jaú, visando aderir e suprir a prósperos novos mercados.

Deve-se ressaltar a importância da troca de informações e ganhos para os empresários de Jaú após as experiências no Vale dos Sinos. No início da década de 1990, quase toda a produção gaúcha passa a ser direcionada para o mercado externo, abrindo espaço para que as

indústrias jauenses cobrissem a demanda. Essa foi a fase de maior crescimento do setor e possibilitou uma maior abrangência do produto das empresas de Jaú, antes distribuídas regionalmente.

No início dos anos 2000 uma desaceleração no consumo nacional levou os empresários locais a tentarem se inserir no concorrido mercado internacional, com início de uma tímida quantia voltada para exportação. Devido as diversas barreiras burocráticas e alfandegárias, o setor necessitava de um grau maior de sinergia para visar a competitividade e atração de recursos, foi então que surgiu em conjunto com o Sebrae o início da denominação do então polo calçadista em um Arranjo Produtivo Local, o qual é comumente citado através da sigla APL.

Além do município de Jaú, o APL também é formado em sua totalidade por empresas de mais 9 municípios em seu entorno, todos de menor porte. A organização do mesmo aponta claramente para Jaú como forte polarizador em relação a concentração de empresas, número de empregados, investimentos externos, produção e comercialização final dos produtos. Mesmo com ganhos no setor industrial sendo vistos em todos os municípios constituintes do APL, dentro da aglomeração calçadista de Jaú ainda existem algumas relações de centro e periferia, onde as cidades de menor porte limitam a sua participação ao fornecimento de insumos, principalmente couro dos curtumes, e a região concentrada (Jaú) agrega toda a parte de manufatura do produto final, além de ser o centro político, ficando evidente uma hierarquização do município como centro polarizador de investimentos, geração de externalidades e na tomada de decisões. Em Jaú concentram-se os centros varejistas, os shoppings especializados, as ofertas de cursos de qualificação para o setor e as instituições representantes da governança local.

No cenário atual, a forte entrada de produtos chineses com baixos custos e a volta do foco das indústrias do Vale dos Sinos para o mercado nacional tem sido tratada como o maior desafio. A competitividade pode gerar uma evolução para a organização do arranjo, porém o mesmo deve-se mostrar forte, bem estruturado e preparado para as adversidades.

O plano do APL, visa o crescimento igualitário e um desenvolvimento multilateral através de ações conjuntas geradas através de sinergia, todo esse processo é gerido por uma estrutura de governança, O Plano de Desenvolvimento do APL (2007) cita 14 instituições como participantes dessa estrutura de governança, sendo que diversas agem em esfera estadual e até nacional, em conjunto com agentes locais. Das 14 instituições listadas, 7 não

mantém sede física em nenhum dos municípios constituintes do APL, além disso também é contrastante a não participação de nenhuma organização que traduza efetivamente o interesse dos empregados do setor, os quais acabam por ter seu poder de reivindicação e participação nas tomadas de decisões limitadíssimo. Tal situação é ainda menos democrática se analisarmos a situação dos trabalhadores terceirizados, empregados nas chamadas “bancas de pesponto”, os quais tem seus ganhos ligados a produção e passam por uma situação de subcontratação, visando suprir a demanda das fases de maior produção anual, de forma sazonal e sem vínculos empregatícios legais.

Segundo o Sindicalçados, grande parte da parcela mais antiga de empresários do município não enxerga os planos do APL através de uma ótica cooperativa voltada para ganhos conjuntos, em decorrência disso acabam se abstendo da participação na estrutura política do mesmo. Isso gera espaço para a contestação da organização e hierarquia da estrutura de governança e para que e a quem servem suas ações e objetivos.

O projeto do APL tem em sua gênese a proposta de ser aberto e democrático a participação de todos os que delem faz parte, além da sociedade civil em seu entorno, através do desenvolvimento territorial e geração de externalidades. Porém no caso de Jaú, aos poucos o arranjo acabou por ser mantido especificamente por um grupo restrito de empresários engajados politicamente na organização do mesmo, em parceria com o SEBRAE, SENAI e Prefeitura local, sem efetiva participação da maior parte dos agentes ligados ao setor calçadista e da população que ocupa o espaço historicamente moldado pela atividade enraizada culturalmente no local.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. C. **Arranjos Produtivos Locais: O caso das indústrias de calçado femininos de Jaú**. UNIMEP, Santa Barbara D'Oeste, 2006.
- ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **História do calçado em Jaú**. Disponível em: http://www.abicalcados.com.br/noticias_historia-do-calcado-em-jau-e-recuperada-com-sapatos-gigantes.html (Acesso em: 9 de Maio de 2012)
- APL DE CALÇADOS DE JAÚ. **Plano de Desenvolvimento Preliminar**. Jaú, 2007.
- BENKO, Georges. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. 5ª. ed. SP: Hucitec, 2002.
- BNDES – Banco de Desenvolvimento Econômico e Social. **Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Área de Planejamento e Departamento de Produtos – DEPRO, 2004.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede** (A era da informação: economia, sociedade e cultura: v. 1) Tradução de Roneide Venâncio Majer; atualizado para 6ª. Ed: Jussara Simões. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COLLETIS, Gabriel; GILLY, Jean.P., et. al. Construction territoriale et Dynamiques productives. **Revue Sciences de la Societé**, n. 48, Outubro de 1999
- DALLABRIDA, Valdir. R. Governança territorial e desenvolvimento: as experiências de descentralização político-administrativa no Brasil como exemplos de institucionalização de novas escalas territoriais de governança. **Anais da Conferência Nacional de Desenvolvimento (CODE) e do I Circuito de Debates Acadêmicos**, Brasília, p. 1-20, 2011
- DELGADO, Nelson; LEITE, Sérgio; BONNAL, Philippe. **Desenvolvimento Territorial: articulação de políticas públicas e atores sociais**. Rio de Janeiro, IICA, 2007.
- FUINI, L.L. **Manifestações da governança territorial no Brasil: Uma análise do Circuito das águas paulista e do Circuito das malhas do Sul de Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Geografia), Rio Claro, Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, 191 f. 2010.
- FUINI, Lucas L. A territorialização da indústria calçadista em Jaú: uma análise da governança em arranjos produtivos locais. **Ra'e Ga**, Curitiba, UFPR, v.31, p.40-72, Dez/2014.
- FUINI, Lucas L.; PIRES, Elson L.S. As Dimensões da Governança Territorial: delineamento preliminar de aspectos teóricos e morfológicos. In: SAQUET, M.A.; SPOSITO, E.S. (Org.). **Territórios e Territorialidades: teorias, processos e conflitos**. 1a. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- HAESBAERT, Rogério Costa. **O mito da desterritorialização: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade**. 3 ed, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007. 395 p.

- LASTRES, H., Cassiolato, J.E., LEMOS, C., MALDONADO, J., VARGAS, M. **Globalização e inovação localizada**, REDESIST: Nota Técnica 01, Rio de Janeiro, 1998.
- LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J.E.e Maciel, M.L. (Org). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. RJ: Relume Dumará Editora, Rio de Janeiro, 2003.
- LEITE, S; DELGADO, N. (Coord.) **Políticas públicas, atores sociais e desenvolvimento territorial no Brasil. Série Desenvolvimento Rural Sustentável**, v.14. Brasília: IICA, 2011.
- MINIUSSI, Jalba Terezinha; CSILLAG, João Mário. Flexibilidade com pontualidade: as armas competitivas da indústria calçadista de Jaú (SP). XXXV Encontro da ANPAD, 2011. Rio de Janeiro, 2011.
- MILANI, Carlos; SOLINÍS, Germán. **Pensar a democracia na governança mundial: algumas pistas para o futuro**. In: MILANI, Carlos; ARTURI, Carlos; SOLINÍS, Germán (Orgs.). Democracia e governança mundial – que regulações para o século XXI. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS/Unesco, 2002. p. 266-291
- PREFEITURA MUNICIPAL DE JAHU. **Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Calçados de Jaú**. Disponível em < http://www.jau.sp.gov.br/capital_calçado.php> . Acesso em 16 de Junho de 2012
- PIRES, E.L.S., FUINI, L.L., MANCINI, R.F., PICOLLI NETO, D. A governança territorial: conceitos e modalidades. **Anais da Conferência Nacional de Desenvolvimento (CODE) e do I Circuito de Debates Acadêmicos**, Brasília, p. 1-20, 2011.
- PIRES, E.L.S., FUINI, L.L., MANCINI, R.F., PICOLLI NETO, D. **Governança Territorial: conceitos, fatos e modalidades**. Rio Claro: UNESP – IGCE: Programa de Pós-Graduação em Geografia, 2011.
- RAFFESTIN, C. **Por uma Geografia do Poder**. São Paulo: Ática. 1993.
- SACOMANO NETO, Mário; PAULILLO, Luiz Fernando de Oriani e. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 4, ago. 2012
- SANTOS, M. **Guerra dos Lugares**. Folha Online, 8 de agosto de 1999. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fol/brasil500/dc_3_5.htm> Acesso em 11 jun. 2013.
- SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**, Rio de Janeiro, Record, 2004.
- SAQUET, M. A. **Milton Santos: concepções de geografia, espaço e território**. Geo UERJ, Francisco Beltrão, 2008.
- STORPER, M.; HARRISON, B. **Flexibilidade, Hierarquia e Desenvolvimento Regional: As mudanças de estrutura dos Sistemas Produtivos Industriais e seus novos modos de Governância nos anos 90**. In BENKO, G. e LIPIETZ, A (org.), As Regiões Ganhadoras.

Distritos e Redes: Os novos paradigmas da Geografia Econômica. Oeiras: Celta Editora, p. 171-188, 1994.