

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CÉLIO FAVONI

**ESTABILIDADE E MUDANÇAS INSTITUCIONAIS NA INDÚSTRIA CALÇADISTA  
DE JAÚ/SP NO PERÍODO 1996-2016: AUGÉ E DECADÊNCIA ECONÔMICA**

SÃO CARLOS  
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DOUTORADO

CÉLIO FAVONI

**ESTABILIDADE E MUDANÇAS INSTITUCIONAIS NA INDÚSTRIA CALÇADISTA  
DE JAÚ/SP NO PERÍODO 1996-2016: AUGÉ E DECADÊNCIA ECONÔMICA**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani Paulillo

SÃO CARLOS

2019



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

---

**Folha de Aprovação**

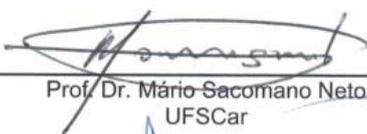
---

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado do candidato Célio Favoni, realizada em 12/03/2019:



---

Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo  
UFSCar



---

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto  
UFSCar



---

Prof. Dr. Mauro Rocha Cortes  
UFSCar



---

Profa. Dra. Helena Carvalho de Lorenzo  
UNIARA



---

Prof. Dr. Renato de Castro Garcia  
UNICAMP

Dedico esta tese a minha família. Ao meu pai, Luiz (in memoriam), minha mãe, Cacilda, minha querida esposa, Silvana, aos meus amados filhos, Eduardo e Manuela.

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente agradeço a Deus pela minha vida.

Aos meus pais, Luiz (in memoriam) e Cacilda, simplesmente por serem meus pais.

A minha querida esposa, Silvana, pela companhia, amizade, cumplicidade e amor. Por tudo que construímos e estamos construindo juntos.

Ao meu filho, Eduardo, e minha filha, Manuela, por serem as alegrias na minha vida.

Aos professores da PPGEP/DEP, Pedro Oprime, Andrea Lago, Mario Sacomano Neto, Luiz Fernando Paulillo, João Alberto Camarotto e Roberto Grun pelos conhecimentos transmitidos em sala de aula.

Aos amigos da Faculdade de Tecnologia de Jahu, especialmente ao Prof. Osvaldo Contador Jr. (Buga) e a Nathália Mendes G. Franco.

Ao Sr. José Geraldo Galazzini, diretor do Sindicalçados, pela amizade, confiança e disponibilidade de acesso a documentos e relatórios.

Ao professor Mario Sacomano Neto por ter sido uma das motivações para ingresso no programa de doutorado.

Ao professor Luiz Fernando Paulillo pela orientação, pelo profissionalismo, pela amizade e ajuda nos momentos de decisão e encaminhamento da tese.

Enfim, a todos que de alguma maneira me ajudaram a concretizar essa fase e um dos sonhos da minha vida.

**MUITO OBRIGADO A TODOS.**

## RESUMO

A indústria de calçados femininos de Jaú/SP tornou-se um caso de sucesso para muitos trabalhos de desenvolvimento local no Brasil, proporcionado por um conjunto de instituições e organizações construídas especificamente por e para essa indústria. Com a implantação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae de Bauru), em 1991 e, principalmente em 2001, com a assinatura do Programa Setorial Integrado (PSI), da APEX e Sebrae, a indústria jauense passou a ter acesso a recursos financeiros, tecnológicos, políticos e de gestão que resultaram no aumento de empresas, produção, emprego e renda. Dentro desse contexto, o objetivo deste trabalho foi mostrar a estabilidade e as mudanças institucionais na indústria de calçados femininos de Jaú, de modo a explicar os avanços e retrocessos durante os anos de maior atividade (produtiva e organizacional), que se deu entre 1996 e 2016, além de identificar os marcos institucionais, os atores centrais e os fatores que possam explicar o ambiente institucional desta localidade. Como base teórica, apropriamos da lente da Teoria Institucional, para a compreensão da ação organizacional e explicar a ação coletiva, e da Teoria de Redes que é uma forma de pensar sobre sistemas sociais, pois focaliza nas relações entre os atores que compõem o sistema, nos seus atributos e laços construídos. Dentre as formas de redes destacam-se as aglomerações de empresas, muitas vezes descritas como Arranjos Produtivos Locais (APLs), que mostraram evidências de formarem laços de cooperação, sendo geralmente constituído por pequenas e médias empresas. O estudo foi estruturado em uma pesquisa documental a partir de relatórios institucionais e dados secundários da RAIS/MTE e Fundação Seade/SP. Utilizamos os *softwares UCINET 6.0* e *Gephi®* para construção das redes do tipo por afiliação (*affiliation networks*) para os períodos 1996/2001, 2002/2009 e 2010/2016. A pesquisa de campo foi qualitativa com a aplicação de questionário para nove atores centrais, entre os meses de Julho de 2017 e Setembro de 2018. O estudo apontou para dois marcos institucionais fundamentais: para a estabilidade, que foi a assinatura do Programa Setorial Integrado (PSI) em 2001 e outro para a mudança, a partir da Ação Civil Pública ajuizada pelo Ministério Público do Trabalho contra o Sebrae em 2009. Quanto às redes, foram identificados 99 atores entre entidades, órgãos públicos, indivíduos e empresas que tiveram algum tipo de relação (Borgatti, Everett, Johnson; 2013) e mostraram mudanças estruturais tanto no número de atores quanto na densidade. Também identificamos os atores centrais, entre eles o Sebrae e o Sindicalçados, que tiveram papel fundamental na construção da rede e no desenvolvimento do setor, mas tiveram redução de suas atividades e influência depois de 2009. Os resultados da pesquisa de campo indicaram dificuldade de cooperação e de profissionalização dos atores como principal problema, além da ausência de líderes, valores ou normas que pudessem legitimar um hábito de espírito coletivo ou de ajuda mútua que poderiam ser identificados como pré-requisito do processo de institucionalização de um grupo social.

**Palavras-chave:** Instituições. Redes. Calçados. Cooperação. Organização.

## ABSTRACT

*The women's footwear industry in Jaú / SP has become a success story for many local development jobs in Brazil, provided by a set of institutions and organizations built specifically for and for this industry. With the implementation of the Brazilian Support Service for Micro and Small Enterprises (Sebrae de Bauru) in 1991, and mainly in 2001, with the signing of the Integrated Sectorial Program (PSI), APEX and Sebrae, to financial, technological, political and management resources that resulted in the increase of companies, production, employment and income. Within this context, the objective of this study was to show the stability and institutional changes in the women's footwear industry in Jaú, in order to explain the advances and setbacks during the years of greater activity (productive and organizational) that occurred between 1996 and 2016, in addition to identifying the institutional frameworks, the central actors and the factors that can explain the institutional environment of this locality. As a theoretical basis, we appropriate the lens of Institutional Theory, to understand organizational action and explain collective action, and Network Theory which is a way of thinking about social systems, focusing on the relations between the actors that make up the system, in their attributes and built ties. Among the forms of networks are the agglomerations of companies, often described as Local Productive Cluster (LPC), which showed evidence of forming cooperative ties, usually consisting of small and medium-sized enterprises. The study was structured in a documentary research based on institutional reports and secondary data from RAIS / MTE and Seade / SP. We used the UCINET 6.0 and Gephi® software for the construction of affiliation networks for the periods 1996/2001, 2002/2009 and 2010/2016. Field research was qualitative with the application of a questionnaire to nine central actors, between July 2017 and September 2018. The study pointed to two fundamental institutional milestones: for stability, which was the signature of the Integrated Sector Program (PSI) in 2001 and another for change, based on the Public Civil Action filed by the Labor Ministry against Sebrae in 2009. Regarding the networks, 99 actors were identified among entities, public bodies, individuals and companies that had some type of (Borgatti, Everett, Johnson; 2013) and showed structural changes in both the number of actors and the density. We also identified the central players, among them Sebrae and Sindicalçados, who played a fundamental role in the construction of the network and in the development of the sector, but had a reduction in their activities and influence after 2009. The results of the field research indicated difficulties in cooperation and the professionalization of the actors as the main problem, besides the absence of leaders, values or norms that could legitimize a habit of collective spirit or mutual aid that could be identified as a prerequisite of the process of institutionalization of a social group.*

**Keywords:** *Institutions. Network. Footwear. Cooperation. Organization.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1 – NÚMERO E TAMANHO DOS ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ (1996-2016) .....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURA 2 – NÚMERO DE EMPREGOS E PARTICIPAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO DO SETOR CALÇADISTA NA INDÚSTRIA E NA CIDADE DE JAÚ/SP (1996-2016).....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 3 - PROCESSOS INERENTES À INSTITUCIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>66</b>
<b>FIGURA 4 - CADEIA DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS.....</b>	<b>73</b>
<b>FIGURA 5 - PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES DE CALÇADOS EM MILHÕES DE PARES (2014-2016) .....</b>	<b>75</b>
<b>FIGURA 6 – PRINCIPAIS PAÍSES CONSUMIDORES DE CALÇADOS EM MILHÕES DE PARES (2014-2016) .....</b>	<b>76</b>
<b>FIGURA 7 - MAIORES PAÍSES EXPORTADORES DE CALÇADOS EM MILHÕES DE PARES (2014-2016) .....</b>	<b>77</b>
<b>FIGURA 8 – EXPORTAÇÕES DE CALÇADOS POR UNIDADE DA FEDERAÇÃO EM PARES (2015-2017).....</b>	<b>80</b>
<b>FIGURA 9 - NÚMERO DE EMPREGOS E ESTABELECIMENTOS DE CALÇADOS NO BRASIL (2016-2017) .....</b>	<b>81</b>
<b>FIGURA 10 – CONCENTRAÇÃO DE EMPREGOS E EMPRESAS DE CALÇADOS NO BRASIL (2016/2017) .....</b>	<b>82</b>
<b>FIGURA 11 – PARTICIPAÇÃO DOS POLOS CALÇADISTAS BRASILEIROS NA PRODUÇÃO NACIONAL (2015/2017).....</b>	<b>84</b>
<b>FIGURA 12 – PARTICIPAÇÃO DOS POLOS BRASILEIROS NA PRODUÇÃO NACIONAL DE CALÇADOS – 2017 .....</b>	<b>85</b>
<b>FIGURA 13 – MAPA DE ESTRATÉGIAS PARA O POLO CALÇADISTA DE JAÚ (2003) .....</b>	<b>97</b>

<b>FIGURA 14 - DIVULGAÇÃO DO EVENTO “ARTE CALÇADOS JAÚ” .....</b>	<b>98</b>
<b>FIGURA 15 - DIVULGAÇÃO DO EVENTO “2012 – O SALTO DO CALÇADO” ....</b>	<b>100</b>
<b>FIGURA 16 - PRINCIPAIS MARCOS HISTÓRICO-INSTITUCIONAIS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ/SP (1979-2017) .....</b>	<b>108</b>
<b>FIGURA 17 – REDE DE ATORES DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ (1996/2001) .....</b>	<b>110</b>
<b>FIGURA 18 - REDE DE ATORES DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ (2002/2009) .....</b>	<b>112</b>
<b>FIGURA 19 - REDE DE ATORES DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ (2010/2016) .....</b>	<b>116</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1 – PARTICIPAÇÃO DA PRODUÇÃO DE CALÇADOS BRASILEIROS POR ESTADO -PARES(2013-2017) .....</b>	<b>83</b>
<b>TABELA 2 - COMPARATIVO DA PRODUÇÃO E PARTICIPAÇÃO DOS POLOS DE JAÚ/SP E SÃO JOÃO BATISTA/SC (2013-2017) .....</b>	<b>86</b>
<b>TABELA 3 - RESULTADOS DAS MÉTRICAS DAS REDES (1996/2001, 2002/2009 e 2010/2016).....</b>	<b>125</b>
<b>TABELA 4 – PERCENTUAIS DE CRESCIMENTO E REDUÇÃO DE EMPRESAS E EMPREGOS NOS POLOS CALÇADISTAS DE JAÚ, FRANCA, BIRIGUI/SP, SÃO JOÃO BATISTA/SC E NOVA SERRANA/MG (1996/2001, 2002/2009 e 2010/2016)...</b>	<b>142</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – BASE TEÓRICA, VARIÁVEIS E QUESTÕES DE PESQUISA DE CAMPO .....	38
QUADRO 2 – ATORES ENTREVISTADOS, TEMPO E PERÍODO DE ATIVIDADE NA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ/SP .....	40
QUADRO 3 - METODOLOGIA: ESCOLHAS NESTE ESTUDO.....	41
QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS DA REDE DE PODER ( <i>POLICY NETWORK</i> ) ....	44
QUADRO 5 - PROPRIEDADES E NÍVEL DE ANÁLISE DE REDES .....	46
QUADRO 6 - TAXONOMIA DOS TIPOS DE RELAÇÕES.....	49
QUADRO 7 - INSTITUCIONALISMO NOS PILARES, SUSTENTAÇÃO E INTERAÇÕES.....	58
QUADRO 8 - CONCEITOS DOS PRINCIPAIS ITENS DA ABORDAGEM INSTITUCIONAL.....	65
QUADRO 9 – BASE TEÓRICA, FATORES DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO .....	69
QUADRO 10 – A INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ – 1º PERÍODO (1894-2001) ..	93
QUADRO 11 - PARTICIPANTES DA 1ª OFICINA DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ (2003) .....	95
QUADRO 12 – A INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ – 2º PERÍODO (2002-2009)	103
QUADRO 13 – A INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ – 3º PERÍODO (2010-2017)	106
QUADRO 14 – ENTIDADES E AÇÕES NA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ (1996/2016) .....	113
QUADRO 15 – CENTRALIDADE DE GRAU DOS ATORES DA REDE CALÇADISTA DE JAÚ (1996/2016).....	117
QUADRO 16 – ATORES, EMPRESAS E SITUAÇÃO ATUAL .....	127

## LISTA DE SIGLAS

ABICALÇADOS – Associação Brasileira da Indústria de Calçados  
ACIJ – Associação Comercial e Industrial de Jaú  
APEX – Agência de Promoção de Exportações  
APL – Arranjo Produtivo Local  
ASSINTECAL– Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos  
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento  
CCDM – Centro de Caracterização e Desenvolvimento de Materiais  
CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo  
CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas  
CTCCA – Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins de Novo Hamburgo/RS  
CUT – Central Única dos Trabalhadores  
ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing  
FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo  
FATEC JAHU – Faculdade de Tecnologia de Jahu  
FIA/USP – Fundação Instituto de Administração da USP  
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
FIJ – Faculdades Integradas de Jaú  
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IBTeC/RS – Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçados e Artefatos  
IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas  
MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia  
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior  
MPT - Ministério Público do Trabalho  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego  
NIC/INOVA – Núcleo de Inteligência Competitiva Inova Paula Souza  
NICC – Núcleo de Inteligência Competitiva para o Setor Coureiro-Calçadista  
PMJ – Prefeitura Municipal de Jaú  
PSI – Programa Setorial Integrado

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

SCTDE/SP – Secretaria de Ciência e Tecnologia e de Desenvolvimento Econômico/São Paulo

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

SESI – Serviço Social da Indústria

SINDICALÇADOS – Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

UNESP – Universidade Estadual Paulista

USP – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO .....	17
1.2 PROBLEMA .....	21
1.3 OBJETIVOS .....	29
1.4 JUSTIFICATIVA.....	29
1.5 ESTRUTURA .....	32
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>33</b>
2.1 COLETA DE DADOS E VARIÁVEIS DE ANÁLISE .....	34
2.2 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	39
2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>42</b>
3.1 REDES .....	42
3.2 A TEORIA INSTITUCIONAL.....	52
3.3 MUDANÇA INSTITUCIONAL E MICROCOMPONENTES .....	60
3.4 INSTITUCIONALIZAÇÃO .....	66
3.5 FATORES PARA ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO .....	68
<b>4 GLOBALIZAÇÃO, MERCADOS E INDÚSTRIA CALÇADISTA .....</b>	<b>70</b>
4.1 PANORAMA DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS.....	72
4.2 CALÇADO NACIONAL: CARACTERÍSTICAS GERAIS E DESEMPENHO RECENTE.....	77
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>88</b>
5.1 O AMBIENTE HISTÓRICO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ.....	88
5.1.1 <i>A indústria calçadista de Jaú – 1º Período (1894-2001)</i> .....	88

5.1.2 <i>O polo calçadista de Jaú – 2º Período (2002-2009)</i> .....	94
5.1.3 <i>O polo calçadista de Jaú – 3º Período (2010-2016)</i> .....	104
5.2 <b>ATORES E CENTRALIDADE REDE NA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ</b> ...	109
5.2.1 <i>Centralidade de rede: nível dos atores</i> .....	109
5.2.2 <i>Aspectos estruturais e mudanças na rede da indústria de calçados de Jaú</i> .....	125
5.3 <b>FATORES DE MUDANÇA INSTITUCIONAL</b> .....	130
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>141</b>
6.1 <b>LIMITAÇÕES</b> .....	148
6.2 <b>SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b> .....	149
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>150</b>
<b>APÊNDICE A - PRODUÇÃO, % NO ESTADO E NA PRODUÇÃO NACIONAL DE CALÇADOS DOS POLOS CALÇADISTAS DE JAÚ, FRANCA, BIRIGUI E SÃO JOÃO BATISTA (2013-2017)</b> .....	<b>161</b>
<b>APÊNDICE B - TAMANHO DOS ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ (1985-1995)</b> .....	<b>162</b>
<b>ANEXO A – HISTÓRICO DAS EXPORTAÇÕES DE CALÇADOS DE JAÚ (1997/2016)</b> .....	<b>163</b>
<b>ANEXO B – FORMAÇÃO DA DIRETORIA DO SINDICALÇADOS (1996/2016)</b> .....	<b>164</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO NO ESTUDO – VERSÃO AGOSTO/2018</b> .....	<b>168</b>
<b>APÊNDICE D - NÚMERO E TAMANHO DOS ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA (1996-2016)</b> .....	<b>171</b>
<b>APÊNDICE E - NÚMERO E TAMANHO DOS ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE BIRIGUI (1996-2016)</b> .....	<b>172</b>
<b>APÊNDICE F - NÚMERO E TAMANHO DOS ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE SÃO JOÃO BATISTA/SC (1996-2016)</b> .....	<b>173</b>
<b>APÊNDICE G - NÚMERO E TAMANHO DOS ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE NOVA SERRANA/MG (1996-2016)</b> .....	<b>174</b>
<b>APÊNDICE H – NÚMERO DE EMPREGOS E PARTICIPAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO DO SETOR CALÇADISTA NA INDÚSTRIA E NA CIDADE DE FRANCA (1996-2016)</b> .....	<b>175</b>

<b>APÊNDICE I - NÚMERO DE EMPREGOS E PARTICIPAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO DO SETOR CALÇADISTA NA INDÚSTRIA E NA CIDADE DE BIRIGUI (1996-2016) .....</b>	<b>176</b>
<b>APÊNDICE J - NÚMERO DE EMPREGOS E PARTICIPAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO DO SETOR CALÇADISTA NA INDÚSTRIA E NA CIDADE DE SÃO JOÃO BATISTA/SC (1996-2016) .....</b>	<b>177</b>
<b>APÊNDICE K - NÚMERO DE EMPREGOS E PARTICIPAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO DO SETOR CALÇADISTA NA INDÚSTRIA E NA CIDADE DE NOVA SERRANA/MG (1996-2016).....</b>	<b>178</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO

A nova ordem econômica, com avanços tecnológicos e alterações nos sistemas de produção, fez surgir um novo ambiente de competição para as empresas, com uma economia interdependente, de maior produtividade e eficiência (DIGALWAR; SANGWAN, 2007; VIEIRA et al., 2013), onde a vantagem competitiva passou a não mais residir na capacidade ou recursos de uma única empresa, mas sim de redes entre elas que competem com outras redes (HATANI; MCGAUGHEY, 2013).

Também no campo da estratégia organizacional, este processo mostrou que as relações econômicas, políticas e sociais precisam de um mapeamento mais atencioso por parte dos gestores de negócio. Não se trata apenas de dar atenção para as relações das empresas nas conquistas dos resultados, algo clássico no mundo organizacional, mas dos tipos de redes pelas quais ela monta governanças para obter novos resultados.

A organização em rede começou a apresentar resultados econômicos satisfatórios nos mais diversos setores produtivos e ramos de negócios das últimas décadas. Desenhar e caracterizar as governanças e relações em rede tornou-se fundamental para o empreendedor (SHUA; RENB; ZHENG, 2018, BURT; BURZYNSKA, 2017). Isso não aconteceu somente na seara da produção e da distribuição de produtos, envolveu desde o espaço político - quando empresários se intrometeram na política para obtenções de ganhos econômicos - até as chamadas redes sociais (virtuais ou não), cujas informações sobre posicionamentos sociais, gostos pessoais e preferências de consumo causaram resultados concretos para as empresas.

A análise de redes é, em tese, aplicável a qualquer assunto empírico e seu princípio básico é que a estrutura das relações sociais determina o conteúdo dessas relações. Baseia-se na ideia de que os componentes mais importantes na vida social não repousam nem nas instituições formais sob as quais os atores operam, nem nos atributos individuais e traços com os quais eles são identificados (MIZRUCHI 2007, p. 7).

As redes estão no centro dos mercados na medida em que refletem as relações sociais entre os atores. A principal limitação dessa abordagem é que as redes são semelhantes às

estruturas sociais, e é difícil descobrir como elas podem explicar o que observamos nos mercados (FLIGSTEIN, 1996). Podem ser consideradas como metáforas, métodos ou teoria, dependendo do tipo de análise que o pesquisador busca estabelecer (POWELL; SMITH-DOER, 1994), e também não têm capacidade de explicar tudo, muitas vezes necessitando da adesão de uma teoria já estabelecida para obter capacidade de explicação do fenômeno (BRANDES et al., 2013; ROBINS, 2015).

Inserida neste contexto, a Teoria Institucional despertou grande atenção no campo dos estudos organizacionais, tendo cada vez mais adeptos, principalmente no final da década de 1970 (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Central para a compreensão da ação organizacional (CHANDLER; HWANG, 2015), forneceu uma lente poderosa para explicar a ação coletiva. Ela “talvez seja o mais popular modelo sociológico das organizações” (MIZRUCHI, 2006, p. 82) e sublinha a importância das características culturais de ambientes, não considerando somente seu ambiente técnico, mas também seu ambiente “institucional”: regulador, normativo e cultural (SCOTT, 2004).

Ela é inerentemente difícil de explicar, porque assume pressupostos que estão no centro da ação social. A premissa chave é que as expectativas normativas e suposições socialmente compartilhadas impulsionam a tomada de decisões e práticas organizacionais (TOLBERT; DAVI; SINE, 2011). Ela fornece uma explicação não econômica dos comportamentos e estratégias organizacionais (YANG; SU, 2014).

Os primeiros trabalhos sobre a Teoria Institucional focavam como os processos institucionais moldavam as organizações, ou seja, as organizações eram o fato a ser explicado. Com o tempo, os estudos sobre institucionalização passaram a se preocupar em explicar as instituições e os processos institucionais, tratando todas as organizações como se fossem as mesmas, ou pelo menos como se houvesse diferenças irrelevantes entre elas (GREENWOOD, HININGS; WHETTEN, 2014). Para Fligstein (1996), a teoria institucional na literatura organizacional preocupa-se com a construção de regras, mas carece de uma teoria da política e da agência.

Entretanto, ainda há certa confusão entre os termos “instituições” e “institucionalização”.

Instituições referem-se às regras compartilhadas, que podem ser leis ou entendimentos coletivos, realizados por algum tipo de acordo personalizado, explícito ou tácito (BARLEY; TOLBERT, 1997). Na definição clássica e mais citada na literatura, instituições são “as regras

do jogo numa sociedade, ou mais formalmente, como as restrições humanas concebidas moldam a interação humana, reduzindo a incerteza e fornecendo uma estrutura para a vida cotidiana” (NORTH, 1990, p.3).

A maior parte da pesquisa institucional se concentrou no nível macro (global, setorial ou de campo), mas uma análise ao nível micro poderia contribuir com a pesquisa, pois “as instituições são sustentadas, alteradas e extinguidas por indivíduos em situações sociais concretas”, e há necessidade de compreender de forma mais ampla como os indivíduos se localizam nas relações sociais e interpretam seu contexto. As forças institucionais dão forma a interesses e desejos individuais, enquadrando possibilidades de ação e influenciam se os comportamentos resultam em persistência ou mudança institucional (POWELL; COLYVAS, 2008, p. 276).

Nesse sentido, ganham espaço os estudos sobre institucionalização, definidos primordialmente no trabalho de Selznick (1972), como um processo que ocorre numa organização ao longo do tempo e que reflete suas particularidades históricas, construídas pelas pessoas que ali trabalharam, pelos grupos, pelos interesses criados e pela maneira da qual se relacionam com o ambiente. Para Meyer e Rowan (1977), envolve os procedimentos pelos quais os processos sociais, obrigações ou realidades vêm assumir uma condição de regra no pensamento social e na ação. Sociólogos econômicos e organizacionais têm dedicado atenção aos processos de institucionalização, ou mecanismos por quais estruturas organizacionais, políticas e práticas adquirem legitimidade social e, finalmente, tornam-se apropriados normativamente em uma população (ZAJAC; WESTPHAL, 2004).

Os estudos de Berger e Luckmann (1998) destacaram que toda atividade humana está sujeita ao hábito e qualquer ação frequentemente repetida torna-se moldada em um padrão, que se pode ser reproduzido com economia de esforço por outro indivíduo. Essa repetição possibilita a formação do hábito que se torna um pré-requisito do processo de institucionalização de um único indivíduo ou um grupo social.

Apesar de as pesquisas sobre instituições e redes terem trajetórias separadas, elas se moldam mutuamente, pois as categorias cognitivas, convenções, regras, expectativas e lógicas que dão às instituições sua força, também condicionam a formação de relacionamentos e, portanto, as estruturas de redes. Enquanto instituições formam estruturas e condicionam seus efeitos, as redes geram categorias e hierarquias que ajudam a definir instituições e contribuem

para sua eficácia. Assim, qualquer tentativa para entender as questões institucionais deve-se levar em conta as redes e vice-versa (OWEN-SMITH; POWELL, 2008).

Além disso, a teoria institucional e a análise de redes podem ampliar o poder analítico na medida em que permitem avaliar o processo de transmissão do isomorfismo através da análise de relações coesas ou da análise posicional, quando as organizações tentam acompanhar seus pares em equivalência estrutural<sup>1</sup> de papéis. A institucionalização agrega aspectos da sociologia normativa em que a ordem social é condicionada pelas normas, cultura e valores e existe uma tentativa de identificar tanto as origens quanto o conteúdo das visões de mundo das pessoas. Já a formação de redes está mais próxima de uma sociologia estrutural onde o comportamento é afetado pelas estruturas sociais, restrições e oportunidades ao invés de valores, cultura e outras condições subjetivas (MIZRUCHI, 2006).

Dentre as formas de redes destacam-se as aglomerações de empresas, muitas vezes descritas como Arranjos Produtivos Locais (APLs), em virtude da possibilidade de geração de empregos, crescimento econômico, aumento de exportações e desenvolvimento tecnológico, e pela atenção que vêm recebendo de vários órgãos públicos e instituições privadas como alternativa para o desenvolvimento local (SOUZA; CANDIDO, 2012).

A literatura de organizações em rede e de governanças mostra que o fenômeno do Arranjo Produtivo Local é muito mais complexo que a sugestão ou definição considerada pelos órgãos públicos. A designação governamental de APL trata como:

Aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (BARBOSA, 2016, p.168).

Arranjos Produtivos Locais foram, pouco a pouco, mostrando evidências de formarem redes de cooperação<sup>2</sup>, seja em forma estrutural de relacionamentos cooperativos ou como verdadeiros espaços de lutas de poder (seja por orquestrações de interesses para conquistas de ganhos econômicos por meio de políticas públicas, seja por delimitar disputas internas entre participantes).

As redes de cooperação são geralmente formadas por pequenas e médias empresas, onde a coordenação entre os membros pode ser originada de interesses compartilhados e a

---

<sup>1</sup> **Equivalência estrutural:** dois atores ocupam posições similares na estrutura da rede. Para Wasserman e Faust (1994), dois atores são equivalentes se têm laços idênticos entre os atores de uma determinada rede.

<sup>2</sup> A cooperação é crucial para que as relações sejam bem-sucedidas onde as relações passadas exercem um peso grande na construção da confiança (DOWDING, 1995).

existência de um propósito comum (VERSCHOORE et al., 2014). Entretanto, a cooperação entre empresas na rede não é tarefa fácil, pois muitas vezes essas mesmas empresas competem intensamente umas com as outras; mas, quando enfrentam desafios comuns, a cooperação pode a ser a melhor estratégia (GEREFFI; LEE, 2016).

## 1.2 PROBLEMA

A indústria de calçados femininos de Jaú é formalmente reconhecida por órgãos dos governos federal, estadual e municipal, o que permitiu sua inserção em políticas públicas voltadas para o desenvolvimento de agrupamento de empresas. Jaú possui uma população estimada de 148.581 habitantes (IBGE, 2018) e está localizada em uma posição estratégica, dentro do maior mercado consumidor do Brasil que é o Estado de São Paulo (SEADE, 2018).

A atividade calçadista em Jaú tem suas origens com os primeiros sapateiros do início do século XX, que fabricavam sapatões e botinas rústicas de couro, voltadas para viajantes, trabalhadores das lavouras e comunidade local. Com o declínio da produção cafeeira e canavieira na década de 1950, a produção de calçados se tornou uma opção viável, ganhando fortalecimento econômico e projeção política. Em 1979, fruto da ação de alguns empresários, é fundada a associação das indústrias de calçados de Jaú, atualmente Sindicato das Indústrias de Calçados (SINDICALÇADOS, 2018).

Com a implantação da unidade do Sebrae de Bauru em 1991, as empresas jauenses passaram a ter acesso a treinamentos, cursos e consultorias que se ampliaram a partir da assinatura, em 2001, do Programa Setorial Integrado (PSI) - com aportes financeiros da APEX e do Sebrae. Esse foi um marco na história da indústria jauense, pois além de disponibilizar recursos financeiros, trouxe visibilidade e projetos de outras entidades.

A partir de 2003, apoiado por um programa de desenvolvimento sustentável, organizado e coordenado pelo Sindicalçados, com apoio técnico e financeiro do Sebrae em parceria com: prefeitura municipal, Senai, Senac, Fatec Jahu, IPT, UFSCar, Unesp e Assintecal, a indústria de calçados passou a ser denominada de “Arranjo Produtivo Local – APL de Calçados Femininos de Jaú”. O programa teve como objetivo integrar e fortalecer as empresas, instituições e fornecedores, cujo desenvolvimento dependia da melhoria da gestão empresarial e de mudanças organizacionais.

Uma dificuldade em estudar regiões produtoras de calçados, especialmente os polos calçadistas, é a de obter uma evolução dos dados da produção local. A quantidade estimada pela Abicalçados<sup>3</sup> mostrou que em 2017 a produção de calçados de Jaú alcançou 8,4 milhões/ano ou 33 mil pares/dia, considerando-se 21 dias trabalhados por mês (Apêndice A). Esses dados diferem muito dos divulgados no site do Sindicato Patronal, onde “a capacidade de produção é de aproximadamente 130 mil pares por dia” (SINDICALÇADOS, 2018).

A indústria de calçados Jaú não tem tradição em comércio exterior, sendo que em 2015 exportou o equivalente a 0,24% do valor total do Estado de São Paulo, algo em torno de US\$ 301 mil. Em termos de quantidade, as exportações foram de 10.144 pares de calçados (0,1% do total exportado pelo Estado de São Paulo) (BRASIL, 2018d). O melhor ano da série 1997/2016, foi em 2004, logo após o PSI, em que as exportações jauenses totalizaram US\$ 7,5 milhões, enviando um pouco mais de 722 mil pares ao exterior (Anexo A).

Em termos do número de empresas industriais, ocorreram mudanças significativas no período 1996/2016 – conforme mostra a figura 1. No período 1996/2001, o número de empresas aumentou de 183 para 211 (15,3%), entre 2002/2009 de 231 para 448 (93,94%). Segundo a RAIS/MTE (2018), o melhor período foi entre 2002/2009 (na fase de estabilidade institucional – conforme será demonstrado neste trabalho), atingindo em 2008<sup>4</sup> a quantidade máxima histórica (1985-2017) de 465 estabelecimentos na produção de calçados, com produção próxima de 200 mil pares por dia (Ramos, 2017, p. 2) e que empregavam mais de 8 mil funcionários diretos.

No período 2010/2016, o número de empresas de calçados de Jaú reduziu em -39,87% (de 454 para 273), sendo a maior redução quando comparada com os polos de Franca e Birigui/SP, São João Batista/SC e Nova Serra/MG<sup>5</sup>, que tiveram percentuais de -10,52%, 0,00%, -6,45% e +4,08%, respectivamente.

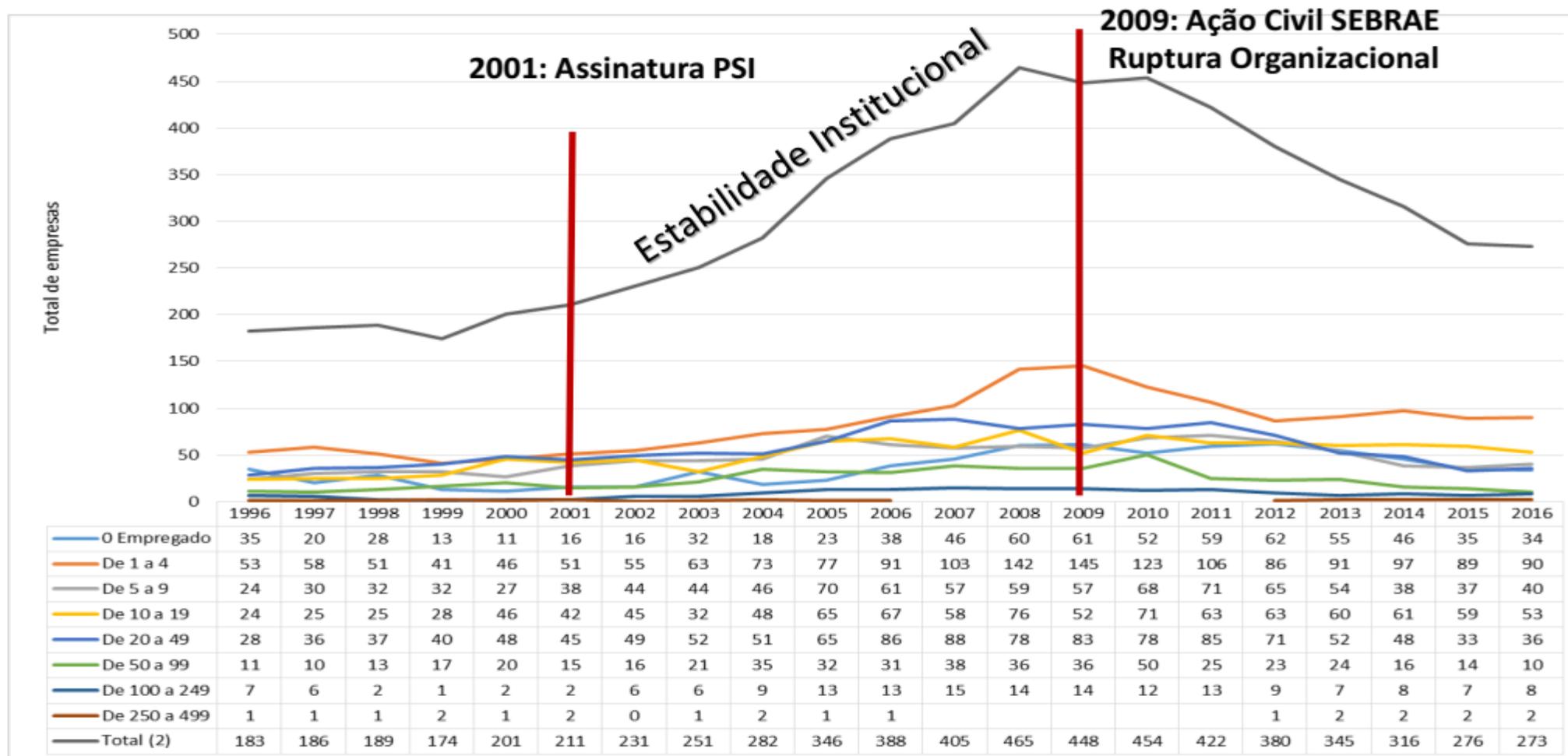
---

<sup>3</sup> Os dados por polos produtores somente foram estimados a partir de 2013 (Apêndice A).

<sup>4</sup> Ver Apêndice B para o período 1985/1995.

<sup>5</sup> Ver apêndices D ao G.

FIGURA 1 – NÚMERO E TAMANHO DOS ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ (1996-2016)



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados do RAIS/MTE (BRASIL, 2018b). OBS: Indústria conforme classificação IBGE Grande Setor. (2) Empresas conforme classificação CNAE 95 Div (até 2005) e CNAE 2.0 Div - Preparação de Couros e Fabricação de Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados (a partir de 2006).

Mesmo a indústria de calçados de Jaú tendo mais de 100 anos de história, o surgimento de novas empresas obedeceu a certo direcionamento: são funcionários que optaram em montar um novo negócio. Assim, há poucas estabelecimentos em atividades com mais de 10 anos de existência, além do que, a maioria das fábricas do setor é de micro e pequenas empresas<sup>6</sup> (até 99 funcionários), sendo que 79,4% tinham até 19 empregados em 2016 (Figura 1), ou seja, em relação ao porte, a produção de calçados de Jaú não tem tradição de grandes empresas.

A produção de calçados em Jaú é há muito tempo caracterizada por um processo de trabalho intensivo em mão de obra, com tecnologia de produção em grande parte artesanal, constituída essencialmente por pequenas e microfábricas de calçados (HOFFMANN; GREGOLIN; FARIA, 2006).

Assim como o número de empresas, a quantidade de empregos formais também se modificou no período estudado – conforme mostra a Figura 2. Entre 1996/2001, o número de empregos aumentou de 3.613 para 4.074 (+12,76%). No período 2002/2009 de 4.550 para 8.678 (+90,73%), e com a redução das atividades do Sebrae a partir de 2009, o número de empregos da indústria de calçados de Jaú reduziu de 9.398 para 4.482 (-52,31%) no período 2010/2016.

Quando comparados esses números com os polos de Franca e Birigui em São Paulo, São João Batista/SC e Nova Serra/MG<sup>7</sup>, observa-se que a redução de empregos foi mais acentuada em Jaú, no período 2010/2016, do que nos demais polos que tiveram percentuais de -22,77%, -25,47%, -15,53% e +0,12%, respectivamente.

Em Jaú, os empregos do setor calçadista já representaram mais de 50% do total da indústria no período 2004/2012, chegando a empregar mais de 9.300 pessoas em 2010, mas esse percentual declinou para 42,9% em 2016 (Figura 2). Mesmo assim, este segmento continuou sendo o maior empregador da indústria de Jaú (4.482 empregos em 2016), ficando bem à frente do segundo colocado que foi o de fabricação de produtos alimentícios com 1.238 empregos (BRASIL, 2018b). Quando comparado ao total de empregos da cidade de Jaú, o setor já representou quase 25% nos anos de 2006 e 2007, e em 2016 declinou esse percentual para 11,6% (Figura 2), ficando atrás somente do comércio varejista, com 7.629 ocupações.

---

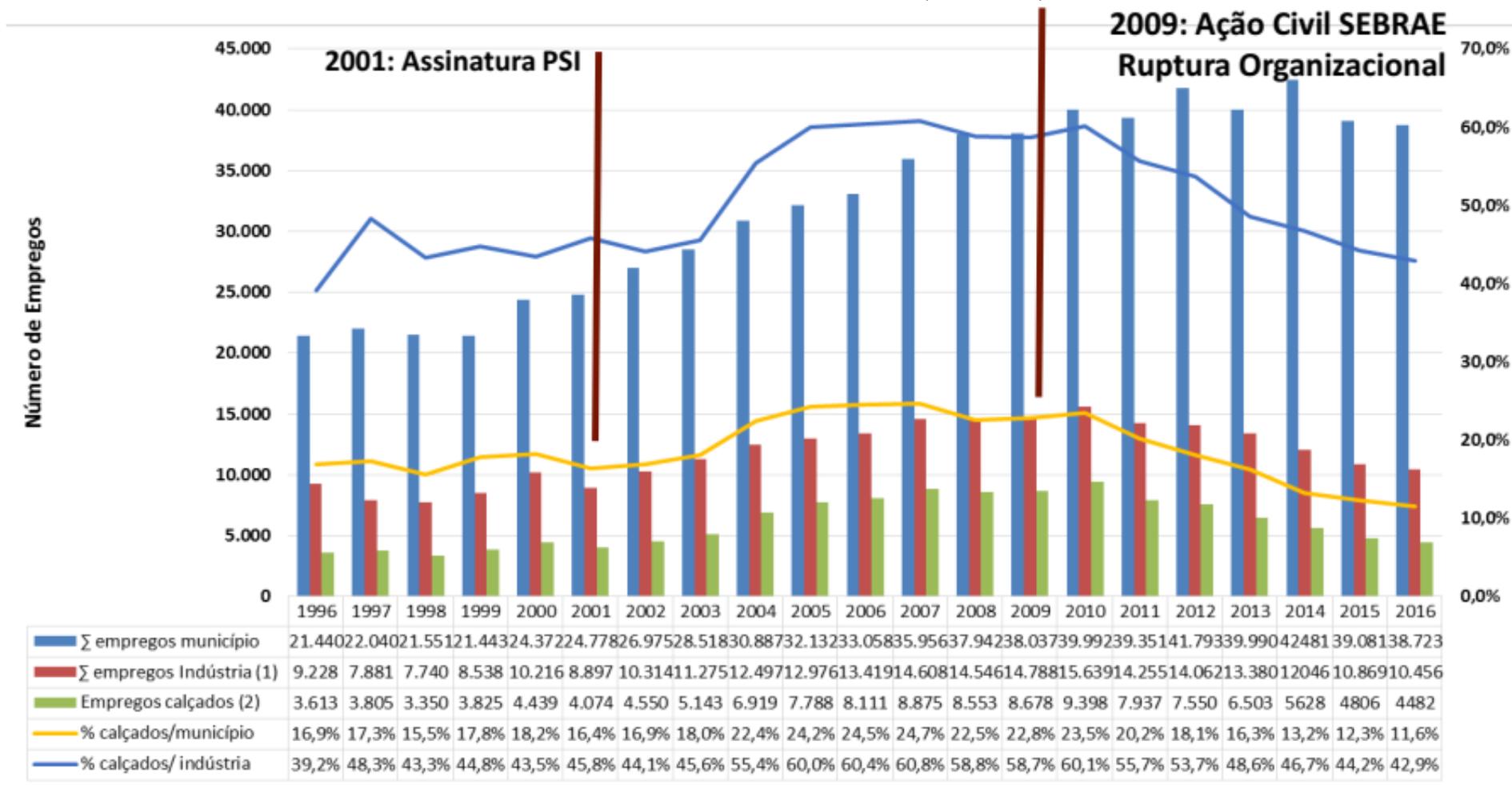
<sup>6</sup> O SEBRAE possui definição própria para as empresas segundo o porte que combina o número de pessoas ocupadas. Assim, foi definida como microempresa a empresa industrial com até 19 pessoas ocupadas e pequena empresa com 20 a 99 pessoas ocupadas. As empresas de tamanho médio são aquelas que possuem de 100 a 499 pessoas ocupadas e as grandes com mais de 500 pessoas ocupadas.

<sup>7</sup> Ver apêndices H ao K.

A Figura 2 indica que os empregos da cidade de Jaú foram dependentes da atividade calçadista, pois quando houve redução dos postos de trabalho desse setor, os empregos da cidade também reduziram. Mesmo o setor de serviços, que poderia absorver essa mão de obra, também depende dos salários da indústria para movimentar o comércio local.

Para os achados desta tese, que serão detalhados no Capítulo 5, a assinatura do PSI, em 2001, proporcionou condições para aumento da atividade econômica do setor (empresas, empregos e exportação) e a redução das atividades do Sebrae, a partir de 2009, potencializou a queda da atividade econômica.

**FIGURA 2 – NÚMERO DE EMPREGOS E PARTICIPAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO DO SETOR CALÇADISTA NA INDÚSTRIA E NA CIDADE DE JAÚ/SP (1996-2016)**



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados do RAIS/MTE (BRASIL, 2018b). Vínculos ativos em 31/12. OBS: (1) Indústria conforme classificação IBGE Grande Setor. (2) Empresas conforme classificação CNAE 95 Div (até 2005) e CNAE 2.0 Div - Preparação de Couros e Fabricação de Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados (a partir de 2006).

A indústria calçadista de Jaú tornou-se um caso de sucesso para muitos trabalhos que estudaram e mostraram a importância do desenvolvimento endógeno local no Brasil, especialmente em Jaú, que foi proporcionado por um conjunto de entidades e organizações construídas especificamente por e para essa indústria.

Entre os estudos destacam-se: Hoffmann, Gregolin e Oprime (2004) - que pesquisaram sobre o desenvolvimento de habilidades gerenciais; Hoffmann, Gregolin e Faria (2006) - sobre inteligência competitiva; Oliveira e Garcia (2001) - tratando sobre estruturação financeira; Bachega e Godinho Filho (2011) - sobre sistema de produção; Martins Junior e Barbosa (2011) - sobre sistema de trabalho e Sacomano Neto e Paulillo (2012) - sobre estruturas de governança<sup>8</sup>. Um estudo relevante foi o de Malagolli e Paulillo (2013), que identificou a existência de uma rede de políticas neste setor. Para esses autores, a produção calçadista de Jaú possui identidade cultural local, com vínculos entre os atores, mesmo com intensidades diferentes e com cooperação e aprendizagem entre si. Apesar de identificar relações entre os atores desta rede, o estudo de Malagolli e Paulillo (2013) considerou algumas afirmações que podem ser repensadas:

- **“O Sindicalçados possui poder político para impor suas decisões** e orientar os rumos do APL” (p. 933);

- **“Os vínculos entre as empresas são informais, porém altamente eficientes e eficazes, como causa e consequência da confiança entre os atores”** (p. 934);

- **“Uma dependência de recursos financeiros** por parte das empresas **é suprida com relativa facilidade pelos órgãos de fomento** e pelo governo federal” (p. 935);

- **“As empresas ligadas ao Sindicalçados apresentam maior facilidade e rapidez no acesso à informação...** nota-se a existência de um grupo de empresas com acesso privilegiado às informações” (p. 936);

- **“Há uma coesão organizacional da rede, pois fatos que provocam oscilações na conexão entre alguns atores... não constituem descontinuidade das conexões a ponto de alterar profundamente as ligações entre os atores e modificar a estrutura das relações da rede política”** (p. 937). E por fim, uma última afirmação do estudo é que:

---

<sup>8</sup> Sobre Governança em aglomerações de empresas (APLs) pode-se inferir que é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que regem a relação entre os diversos atores sociais e que influenciam a dinâmica dos mesmos (SOUZA; CANDIDO, 2012).

- “Os atores afirmam sentirem-se participantes do processo de tomada de decisões por manterem contato com os atores que efetivamente tomam as decisões e são informados destas ações. Os atores **legitimam as decisões tomadas, mesmo quando possuem opinião contrária**, e se consideram participantes do processo decisório, mesmo quando não utilizam a facilidade de contato com os atores determinantes da decisão” (p. 937).

Dentro deste contexto, esta pesquisa é guiada por dois questionamentos: Qual a importância do olhar institucional para compreender a dinâmica deste APL? Quais foram os fatos determinantes na formação, fortalecimento e enfraquecimento da rede de empresas e organizações que se formou no APL calçadista de Jaú?

Espera-se que com esses questionamentos possa-se contemplar as ações que os atores foram capazes de conduzir e desencadearam algum tipo de mudança institucional, bem como especificar quem são os atores por trás dessas mudanças.

O presente trabalho busca analisar a indústria calçadista de Jaú-SP como uma rede que, em suas diferentes fases de desenvolvimento, conquistou recursos e resultados positivos e negativos (em número de empregos e empreendedores, apoios financeiros e políticos, etc.).

Considerando o exposto, tem-se algumas proposições para esta pesquisa:

## PROPOSIÇÕES

### ***Proposição principal:***

**A:** *Houve mudanças institucionais que foram importantes para determinar o auge e a decadência econômica da indústria de calçados femininos de Jaú.*

### ***Proposições secundárias:***

**B:** *A rede das indústrias de calçados femininos de Jaú se formou a partir de relações entre fabricantes de calçados e entidades públicas e privadas, e esses relacionamentos influenciaram na estrutura da rede.*

**C:** *Os atores da indústria calçadista jauense não foram capazes de criar um ambiente institucional com comprometimento, cooperação, regras e valores compartilhados, inviabilizando ações conjuntas e avanços institucionais.*

### 1.3 OBJETIVOS

#### **Geral:**

Mostrar a estabilidade e as mudanças institucionais na indústria calçadista do município de Jaú/SP, de modo a explicar os avanços e retrocessos institucionais durante os anos de maior atividade (produtiva e organizacional), que se deram entre 1996 e 2016.

#### **Específicos:**

- 1) Identificar os marcos histórico-institucionais da rede da indústria calçadista de Jaú/SP;
- 2) Identificar os atores centrais no período entre 1996 e 2016;
- 3) Analisar a estrutura da rede de afiliação da indústria de calçados de Jaú.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento econômico regional está ligado à dinâmica das relações entre os atores, na estrutura da rede e nas instituições que podem criar maneiras de se adaptar ao novo contexto econômico, seja pela introdução de novas tecnologias, deslocamento da produção e busca de novos mercados (YANG; FU; LI, 2017).

Este processo avançou nas últimas décadas. Um exemplo está no crescimento dos Arranjos Produtivos Locais no Brasil ou dos distritos industriais italianos dos anos 1990. O sucesso dessas aglomerações foi atribuído a características como proximidade geográfica e relações sociais coesas, que ajudaram a reduzir os custos de transação e fomentar a confiança, além da formação de redes informais que facilitaram o fluxo de informação, conhecimento e habilidades (DE MARCHI; GRANDINETTI, 2014; GEREFFI; LEE, 2016).

Mesmo o modelo de distrito industrial italiano<sup>9</sup>, caracterizado pela divisão do trabalho entre empresas e da coerência entre a organização da produção e da estrutura social, a pressão global resultou em aumento da competição, quebrando assim o delicado equilíbrio entre competição e cooperação nas relações, que por sua vez teve efeitos indiretos pelo respeito do

---

<sup>9</sup> Mesmo Marshall, ao defender os distritos industriais onde a ação coletiva favoreceu o sucesso individual das empresas, e que as instituições e associações tiveram um papel na coordenação da produção, nos padrões de qualidade e na correção dos desequilíbrios de poder, observou que, **sem o lucro**, são de importância secundária para o esforço individual dos empreendedores (KONZELMANN; WILKINSON; FOVARGUE-DAVIES, 2016).

“código de distrito” fundamentado não só pela confiança interpessoal, mas também da confiança no distrito com um sistema que permite mobilidade social e econômica (KONZELMANN; WILKINSON; FOVARGUE-DAVIES, 2016).

A perda da confiança levou ao fracasso da coesão social que, anteriormente, permitia a reprodução no sentido de pertencer ao local, encorajava a cooperação recíproca - força vital do processo de integração. Sem um clima de confiança recíproca, a circulação de conhecimento e a possibilidade de investimentos em inovação, também foram reduzidas (OTTATI, 2018, p. 267). Isto não difere muito do contexto da cadeia de calçados brasileira que possui uma estrutura de governança comandada pelos grandes compradores, com baixa tecnologia, intensiva em mão de obra e produtos de baixo custo (SANTANA, 2015).

O mercado interno brasileiro constitui um dos pontos mais fortes da indústria de calçados nacional, que absorveu aproximadamente 86% da produção em 2017 (ABICALÇADOS, 2018). Entretanto, com aumento da concorrência internacional, principalmente dos produtores asiáticos, aliado ao aumento das importações no mercado brasileiro, ficou mais difícil concorrer no mercado internacional e doméstico, pois parte da produção nacional que era destinada à exportação, foi direcionada para o consumidor local.

Uma das maneiras diagnosticadas na literatura para sobreviver à questão da competitividade, foi a noção socioeconômica (SFORZI, 2015), onde o funcionamento e reprodução da produção ao longo do tempo dependem da coerência entre o sistema socioinstitucional e o sistema econômico inerente à indústria ou região. Isso diz respeito à integração entre as forças sociais e econômicas, onde uma forma de cooperação em sinergia com a concorrência sustenta os processos reprodutivos do distrito (OTTATI, 2018).

Ottati (2018), ao estudar as principais transformações ocorridas nos distritos italianos desde os anos 1990, considerou que as relações de cooperação e confiança entre as pessoas podem surgir como resultado de um sentimento herdado de pertencimento, como por exemplo, no caso de obrigações familiares ou mesma cidade natal, como também podem derivar da interação repetida entre sujeitos que operam dentro da mesma organização.

[...] é vital assegurar a coerência entre a produção e o sistema social, à medida que, ao sustentar a competitividade das empresas, ocorra também o apoio a pequenas empresas em superar dificuldades, além de introduzir medidas que favoreçam a coesão social, como reuniões periódicas, participação do poder público local, inovação das empresas e parcerias (OTTATI, 2018, p. 264, tradução nossa).

Se os reflexos da globalização também estão inseridos nos ambientes locais de produção, cabe ao ambiente institucional gerar condições de enfrentar a concorrência global e heterogeneidade sociocultural e econômica. Um ambiente institucional pode assegurar a coerência entre a produção e o sistema social, além de introduzir medidas que favoreçam a coesão social. Também pode ser capaz de permitir que interesses comuns de médio e longo prazos possam prevalecer aos interesses imediatos de alguns atores mais poderosos (OTTATI, 2018).

Para sobreviver, algumas empresas dos distritos industriais italianos conseguiram reagir positivamente à globalização com uma combinação de estratégias:

- a) inovação de produtos e melhoria de qualidade, a fim de evitar a concorrência de preços;
- b) inovação e deslocalização da produção para outros países para reduzir custos; e
- c) investimentos em pesquisa e desenvolvimento, com maior visibilidade de marcas, marketing e distribuição.

Entretanto, somente essas condições não são determinantes para o sucesso ou fracasso dessas localidades, sendo decisória a existência de orgulho e consciência da importância de produzir o melhor produto possível, além do sentimento de pertencer ao ambiente local. A localidade ou distrito industrial deve estar conectado com a região na qual foi incorporado, sendo que a reputação da localização geográfica agrega valor aos produtos ali produzidos, além de atrair novos atores no mercado (KONZELMANN, WILKINSON; FOVARGUE-DAVIES, 2016).

Alguns casos de sobrevivência de distritos industriais são relatados por Konzermann, Wilkinson e Fovargue-Davies (2016), especificamente a indústria britânica de calçados em Northamptonshire, novos distritos automotivos de Motor Sport Valley e de vinho espumante inglês em Sussex, Kent e Cornwall. Para os autores, os negócios nesses distritos se beneficiaram tanto das economias de escala quanto da agilidade de serem pequenas, pois são capazes de competir com empresas maiores e, quando há flutuações imprevisíveis na demanda, as indústrias menores estão aptas a ajustar a capacidade, inovar e adaptar-se.

## 1.5 ESTRUTURA

O trabalho conta com introdução, quatro capítulos e a conclusão. Além da introdução, considerada como capítulo 1, no segundo capítulo encontra-se uma explicação da metodologia de pesquisa, desde a abordagem, a técnica de coleta e análise de dados, a elaboração do questionário e o perfil dos respondentes.

No terceiro capítulo foi realizada revisão teórica sobre Teoria de Redes, Teoria Institucional, Mudança Institucional e Institucionalização, destacando os principais autores.

O quarto capítulo apresenta um panorama da globalização dos mercados, com destaque para o aumento da competitividade no setor calçadista e os reflexos nos polos regionais de produção de calçados no Brasil.

No quinto capítulo é realizada a apresentação e análise dos resultados. O capítulo foi dividido em três subseções. Primeiramente, são discutidos os fatos históricos; em seguida, é apresentada a construção da rede relacional nos períodos 1996/2001, 2002/2009, 2010/2016 e depois são apresentados os resultados da aplicação do questionário.

Por fim, foi realizada a conclusão do texto e a apresentação das referências utilizadas ao longo do trabalho. O modelo do questionário, composição da diretoria do Sindicalçados e gráficos de número de empresas e empregos de outras regiões produtivas de calçados no Brasil, são encontrados no final do trabalho, nos apêndices.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo apresenta características descritivas e exploratórias. Exploratórias, com o objetivo de identificar os principais marcos históricos institucionais e atores da indústria de calçados femininos de Jaú; e descritivas, pois pretende avaliar as propriedades estruturais da rede e dos fatores institucionais do fenômeno pesquisado.

A revisão bibliográfica foi delineada como revisão de escopo (*Scoping Study or Scoping Review*), com objetivo de mapear os principais conceitos sobre o tema de estudo, examinar a extensão, alcance e natureza da investigação e identificar as lacunas de pesquisas existentes (ARKSEY; O'MALLEY, 2005). Para isso, foram incluídos estudos empíricos e teóricos, publicados em bases de pesquisas nacionais (Scielo, Spell e Periódicos Capes) e estrangeiras (*Web of Science e Emerald*).

Quanto à abordagem, este estudo possui perspectivas qualitativas que, de acordo com Ketokivi e Choi (2014), é dada como uma pesquisa que examina conceitos em termos de seu significado e interpretação em contextos específicos de investigação. Esta recurso é utilizado por possibilitar uma análise de maior amplitude da observação do fenômeno institucional, admitindo fortes inferências do ambiente e das pessoas que dele participam. É caracterizada pela ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado. A realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos no levantamento é considerada relevante e contribuiu para o desenvolvimento da pesquisa (MARTINS, 2012).

Além disso, são características da pesquisa qualitativa a interpretação individual, o delineamento do contexto do ambiente da pesquisa; a abordagem menos estruturada para captar as perspectivas e as interpretações das pessoas pesquisadas; o uso de múltiplas fontes de evidências; o entendimento da dinâmica do ambiente pesquisado e a proximidade do pesquisador com o fenômeno a ser pesquisado.

Adotou-se neste trabalho a estratégia de estudo de caso, especificamente a indústria de calçados femininos de Jaú/SP. Este método, segundo Voss (2009), fornece uma excelente medida para estudos de práticas emergentes, como também para construir e desenvolver teorias além de permitir ao pesquisador identificar e explicar as variáveis-chave e suas ligações. É um método de pesquisa qualitativa que pode ser usado para uma variedade de

propósitos de análise e é particularmente forte e mais frequentemente usado para fins de construção de teoria (VOSS et al., 2002; KETOKIVI; CHOI, 2014; CANIATO et al., 2018).

Para Yin (2014), um estudo de caso tem o propósito de obter uma compreensão dos valores e práticas compartilhados por um determinado grupo, assim como utilizar ferramentas e métodos múltiplos para a coleta de dados. Além disso, esses métodos permitem investigações exploratórias em que as variáveis são ainda desconhecidas e o fenômeno ainda não é totalmente compreendido.

Na busca de avançar na compreensão do objeto de estudo, este trabalho procura responder a algumas questões de como se estruturou a rede das indústrias de calçados de Jaú; ou como os relacionamentos influenciaram a estrutura da rede; quem foram os atores centrais; quais fatores geraram mudanças institucionais da rede, etc. Essas características são típicas de um estudo de caso.

## 2.1 COLETA DE DADOS E VARIÁVEIS DE ANÁLISE

Preliminarmente, para o levantamento dos marcos históricos-institucionais foi realizada pesquisa em publicações do setor calçadista, notícias de jornais e *sites*, também em documentos e relatórios, atas de reuniões, projetos e reportagens do Sindicalçados, além de dados do RAIS/MTE (BRASIL, 2018b), e Fundação Seade/SP (SEADE, 2018). Vale ressaltar que a técnica foi utilizada não apenas na etapa exploratória da pesquisa, mas durante toda a sua realização<sup>10</sup>. Os passos para condução desta etapa foram: recebimento de notícias sobre o setor; busca de trabalhos científicos; análise de projetos (Apex, Fapesp e Finep) e documentos internos do Sindicalçados; visitas pessoais na entidade; arquivamento e anotação das informações que apresentaram mais relevância e relacionadas à temática da tese.

Tolber e Zucker (1999, p. 206) destacaram algumas implicações para estudos empíricos baseados na teoria institucional, dada a dificuldade de criar constructos da institucionalização. Para elas, pesquisas históricas com dados de arquivo podem auxiliar na investigação sobre mudanças culturais que afetam a institucionalização. Análise de conteúdo escrito pode fornecer indicadores do estado cultural da estrutura. Entretanto, “qualquer que

---

<sup>10</sup> O período incluiu 2017 até o final da tese, em 2018.

seja a metodologia usada para coletar dados, qualquer afirmação plausível a respeito do grau de institucionalização, ‘(...) residirá numa estratégia envolvendo triangulação de fontes e métodos’”.

Para a construção das redes, segunda etapa da pesquisa, partiu-se da definição de Borgatti, Everett e Johnson (2013), que classificam as relações diádicas em quatro categorias: similaridades, relações sociais, interações e fluxos. Definiu-se que as redes construídas são do tipo por afiliação (*affiliation networks*) - também denominada *membership network* - um tipo especial de rede de modo-duplo na qual existe um conjunto de atores e um conjunto de eventos ou atividades. As díades e as tríades são unidades de análise de dois ou três atores, respectivamente, e os laços possíveis entre eles. A análise de díades busca identificar, por exemplo, se os laços são recíprocos e se, em uma rede multirrelacional, um conjunto específico de relações múltiplas tende a ocorrer simultaneamente.

A categoria de similaridades, escolhida nesta pesquisa, inclui proximidades espacial e temporal, que influenciam nas condições da formação de laços, especificamente nas interações do tipo “conversei com”, “ajudei quem” e de relações cognitivas do tipo “conhece”, “me identifico”, “conhece quem” e “sou amigo de”.

Para construção das redes, foram elaboradas matrizes relacionais divididas em três períodos distintos, conforme os marcos históricos-institucionais definidos na seção 5.1 deste trabalho – 1996/2001, 2002/2009 e 2010/2016, que coincide com o projeto de estímulo à competitividade da indústria de calçados femininos da região de Jaú, liderado pelo Sebrae/Bauru.

O APL de Jaú chegou a ter 465 estabelecimentos em 2008 (BRASIL, 2018b) e, em tese, seria a população que ajudaria na identificação dos atores centrais da indústria calçadista de Jaú no período entre 1996 e 2016 (Objetivo específico 3). Mas surgiram algumas questões: Quem são esses atores<sup>11</sup>? Como identificá-los se eles não participaram de nenhuma ação do APL? Onde localizá-los? Como incluí-los neste estudo se não é possível identificá-los e tampouco justificar algum tipo de relação? Se não houve nenhum tipo de relação entre esses atores, ter-se-ia um gráfico de dispersão ao invés de uma rede de relações.

---

<sup>11</sup> Dos 465 estabelecimentos em 2008, 60 eram empresas individuais; 142 com até 4 funcionários, 59 de 5 a 9 funcionários e 76 empresas de 10 a 19 funcionários, ou seja, **337 empresas ou 72,47% do total eram formadas de micro e pequenas empresas**. Esses estabelecimentos são geralmente empresas fabricantes de calçados de “fundo de quintal” e bancas de pesponto (terceirizados).

Outra argumentação é que não existe uma base de dados com informações sobre os atores. Até mesmo a quantidade histórica de associados do Sindicalçados não é disponível. Desta forma, a identificação dos atores teve como ponto de partida os fabricantes de calçados que participaram das diversas configurações da diretoria do Sindicalçados no período 1996/2016 (Anexo B). O restante dos atores foi pesquisando no site do Sindicalçados; relatórios de projetos (Finep, Fapesp e PSI); 1ª oficina de planejamento participativo da indústria calçadista de Jaú (2003); o programa A+E (2006) e os resultados da seção 5.1.

Foram mapeados 99 atores distintos entre entidades, órgãos públicos, indivíduos e empresas<sup>12</sup> que tiveram algum tipo de relação (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013), ou seja, em algum momento se encontraram (proximidade geográfica<sup>13</sup>).

Para elaboração das matrizes relacionais atribui-se o valor “um” para relação entre os atores e “zero” para os atores sem relação. Explicando de melhor forma: o ponto inicial da matriz foram as diversas configurações da diretoria do Sindicalçados (Anexo B). Assim, atribui-se o valor “um” para a relação entre aqueles atores que participaram da mesma diretoria. Para aqueles que não participaram daquela diretoria específica, atribui-se o valor “zero”. Como não houve sensível rotatividade nos membros da diretoria neste período, a maioria se encontrou em algum momento.

Para os demais atores, a sistemática foi a mesma. Após definição do período de análise conforme os marcos históricos institucionais definidos na pesquisa (1996/2001, 2002/2009 e 2010/2016), mapeou-se os atores (indivíduos, entidades, órgãos públicos ou empresas) conforme os resultados do levantamento histórico, dos relatórios de projetos (Finep, Fapesp e PSI), da participação na 1ª oficina de planejamento participativo (2003) e do programa A+E (2006). Também atribui-se o valor “um” para os atores que participaram conjuntamente de alguma ação do setor, como por exemplo a 1ª oficina de planejamento participativo da indústria calçadista de Jaú (2003) ou o programa A+E (2006) e “zero” para aqueles que não tiveram contato naquele evento específico.

---

<sup>12</sup> Quando definimos um ator como empresa, pode ser que participaram vários indivíduos da mesma, mas nos relatórios consta apenas o nome da empresa e não o indivíduo que participou.

<sup>13</sup> Pressupõe-se que a proximidade geográfica acaba por definir a estrutura das relações, que para Waarden (1992) e Marsh e Rhodes (1992), possibilita aos atores desenvolverem uma rede próxima de contatos pessoais, que permite aos parceiros aprender gradualmente uns sobre os outros, fortalecendo o relacionamento contínuo (CHANG, 2011), além de compartilhar informação e conhecimento, bem como participarem de ações conjuntas para resolver problemas comuns (LUND-THOMSEN; PILLAY, 2012).

As redes concebidas neste estudo podem ser definidas como uma rede de 1-modo, criadas a partir da elaboração de matriz simétrica (não direcional) e binária (um ou zero). As redes de 1-modo são as que buscam entender “como todos os atores estão ligados uns aos outros de acordo com uma relação” (PRELL, 2012, p. 21). Tais matrizes, além do número equivalente de linhas e colunas, são utilizadas tanto na estruturação de grafos quanto dígrafos. Entretanto, a matriz de um grafo possui simetria em relação à diagonal, e a matriz que estrutura um dígrafo não (SCOTT, 2017; FERREIRA, 2018).

Nas variáveis de análise, inicialmente buscou-se calcular as propriedades estruturais da rede, como a densidade e a centralidade que permitiram identificar os atores centrais e mudanças estruturais. Também foram calculadas as métricas de: Distância Geodésica, que é uma medida entre um par de nós, sendo determinado pelo número de laços que existe no caminho mais curto entre eles; e Cliques, que determina o subconjunto de nós próximos a outros, ou seja, possibilita identificar pequenos grupos dentro de uma rede. Um clique deve ter no mínimo três nós (Provan; Fish; Sydow, 2007; Borgatti; Everett e Johnson, 2013). O cálculo de número de cliques possibilita verificar os padrões das relações entre os atores sob o ponto de vista dos subgrupos e assim identificar o nível de coesão (Seção 5.2).

Como a análise de rede isoladamente tem reduzida capacidade de explicação do objeto de estudo, adotou-se para análise conjunta categorias da teoria institucional como mudanças tecnológicas, cooperação, teorização, liderança, legitimidade, valores, crenças e valorização da sociedade. Pressupõe-se que instituições e redes se moldam mutuamente e ampliam o poder analítico, pois as instituições formam estruturas e condicionam seus efeitos; já as redes geram categorias e hierarquias que ajudam a definir instituições, contribuindo para sua eficácia. Assim, qualquer tentativa para entender as questões institucionais deve-se levar em conta as redes e vice-versa (OWEN-SMITH; POWELL, 2008).

Uma vez concluído o referencial teórico, que permitiu fundamentar um roteiro de perguntas, iniciou-se a terceira etapa do estudo, identificada como pesquisa de campo, onde a coleta de dados foi através da aplicação de questionário semiestruturado com 18 questões abertas (Quadro 1 e Apêndice C).

**QUADRO 1 – BASE TEÓRICA, VARIÁVEIS E QUESTÕES DE PESQUISA DE CAMPO**

<b>Base Teórica</b>	<b>Fatores/variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte/questões</b>
<b>ANÁLISE DE REDES</b>	Centralidade de grau	- Quantidades de vínculos de um ator	Construção da rede de relações dos atores identificados na pesquisa
	Densidade	Propriedade estrutural; densa ou difusa	Resultados da construção da rede de relações
<b>EVOLUÇÃO HISTÓRICA</b>	Descrição histórica	Origens do setor	Material de pesquisa
	Fatos marcantes	Identificação de marcos históricos institucionais	1. QUAIS FATOS ou acontecimentos históricos foram MARCANTES para as indústrias de calçados de Jaú/SP?
<b>TEORIA INSTITUCIONAL (Microfundamentos)</b>	Isomorfismo	Modelo de referência, força de mercado, imitação	2. A indústria calçadista de Jaú seguiu algum MODELO como REFERÊNCIA? Qual? Por quê? 6. Havia algum tipo de MONITORAMENTO das outras regiões?
	Mudanças tecnológicas	Competição, Reorientação técnica ou tecnológica	3. Houve alguma MUDANÇA TECNOLÓGICA OU DE INOVAÇÃO que ALTEROU a forma das empresas de Jaú trabalharem? Qual?
	Legislação	Novas leis ou novos arranjos jurídicos que podem provocar maior ou menor receptividade pelos atores	4. Houve alguma mudança na legislação que teve impactos nas empresas de calçados?
	Cooperação	Estratégia de sobrevivência organizacional	5. Havia algum tipo de COOPERAÇÃO entre os envolvidos no setor?
	Teorização	Normas e criação de uma identidade própria; um arranjo estrutural é justificado como solução para o problema com bases lógicas e empíricas	7. Quais foram os PRINCIPAIS PROBLEMAS? 8. E como os ENVOLVIDOS ENFRENTARAM ESTES PROBLEMAS? 8. Você acredita que a indústria calçadista de Jaú possui ou em algum momento possuiu uma IDENTIDADE PRÓPRIA?
	Presença de <i>Champions</i>	Lideranças que encorajam a disseminação de estruturas por meio de um conjunto de organizações	9. Para você, quem são ou foram os LÍDERES?
	Legitimidade	Reconhecimento, reputação, “status”, posicionamento do ator	10. Havia algum indivíduo/empresa com credibilidade frente aos demais empresários? (Reputação) 16. Os empresários conversavam com frequência entre eles? Quanto?
	Valores e Crenças	Ambiente Institucional, pertencimento	11. Existiam valores, crenças ou normas nas empresas de calçados? 12. Estes VALORES foram internalizados (absorvidos)?
	Impactos positivos	Valorização pela sociedade local; resultados efetivos relacionados à adoção da estrutura	9. A Sociedade Local VALORIZAVA a indústria calçadista? 18. Quais eram ou são as suas expectativas quanto à indústria calçadista da região de Jaú? Por quê?
	Defesa de grupo de interesse	Surgimento de novos atores	10. As AÇÕES do setor geraram MANUTENÇÃO das relações entre os envolvidos e trouxeram NOVOS PARTICIPANTES?
Políticas Públicas	Existência de Políticas Públicas	17. Houve POLÍTICAS PÚBLICAS ou ações que reforçaram a CONSOLIDAÇÃO DA REDE? Quais?	

## 2.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

A seleção dos entrevistados (atores) não foi de maneira quantitativa, tampouco seguindo critérios estatísticos. A escolha da amostra foi intencional por saturação, onde o pesquisador seleciona na população, entrevistados que sejam boas fontes de informação para os propósitos do estudo. A amostra intencional está relacionada com um grupo pequeno de indivíduos intencionalmente selecionados em função da sua importância referente a um tema específico (LAURETTO, 2012). Em relação à “saturação” ou redundância, é muitas vezes usada para justificar o encerramento da coleta e a definição do tamanho da amostra. O critério para definir o encerramento de uma amostra deriva da constatação, por parte do pesquisador, de que continuar com o processo de coleta de dados, não acrescenta dados que contribuam para o desenvolvimento ou aprofundamento de cada categoria analisada pela pesquisa empreendida (NOBRE et al., 2017).

Assim, a seleção dos entrevistados deste estudo foi decidida intencionalmente levando em consideração aspectos como estar vivo<sup>14</sup>, facilidade para encontrar os respondentes e tempo disponível para responder ao questionário. Para aqueles que, conforme as propriedades das redes do estudo, tiveram maior grau de centralidade, esperava-se, conforme Provan; Fish e Sydow (2007), que se comunicavam diretamente com outros atores, ou estavam próximos ou eram utilizados como intermediário em suas comunicações.

Foram realizadas nove entrevistas, sendo: cinco empresários, um diretor administrativo do Sindicalçados, um gestor das ações do setor, um representante de instituição de ensino superior e uma gestora de projetos do Sebrae (Quadro 2). As entrevistas ocorreram no segundo semestre de 2017 e entre os meses de agosto e setembro/2018.

Para a transcrição das entrevistas e análise, a cada participante foi atribuído a letra “E” de entrevistado, seguido por um número de sequência correspondente.

---

<sup>14</sup> Alguns atores já faleceram como os senhores Rodolfo Spoldário, Paulo Ferrucci e Cleisson Peralta.

**QUADRO 2 – ATORES ENTREVISTADOS, TEMPO E PERÍODO DE ATIVIDADE NA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ/SP**

Nº	Entidade/empresa	Tempo e atividade desenvolvida	Período com atividades na rede	Tempo da entrevista
E01	Sindicalçados	38 anos como diretor executivo do Sindicalçados	De 1979 - atual	50m51s
E02	DI Fantinelli	15 anos como empresário e diretor do Sindicalçados	De 1998 a 2012	56m38s
E03	Di Marjan	20 anos como empresário, sendo 9 anos na diretoria do Sindicalçados e 3 como presidente da entidade	De 1993 a 2013	41m04s
E04	Fatec Jahu	Neto de Guisepe Contatore (1º fabricante de calçados de Jaú), professor universitário e pesquisador sobre o tema	Anos de 1950 - atual	58m42s
E05	Sindicalçados	5 anos como Gestor das ações da rede	De 2003 a 2008	40m28s
E06	Sebrae	Gestora de Projetos	De 1998 a 2011	2h2m0s
E07	Daleph Calçados	Empresário do setor	De 1986 a 2013	1h27m39s
E08	Calçados Valéria Prado	24 anos como empresário, sendo diretor do Sindicalçados desde 1999	De 1976 a 2015	1h27m03s
E09	Calçados Arzano	39 anos como membro da Diretoria do Sindicalçados e atual presidente da entidade	De 1979 - atual	1h26m35s

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

### 2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o levantamento histórico foi realizada a descrição dos acontecimentos em conjunto com a criação de quadros resumos (Seção 5.1).

A análise da composição e propriedades da rede baseou-se em métricas de Análise de Rede Social (ARS), como densidade e centralidade, que possibilitaram averiguar as interações entre os atores. A ARS distingue-se de outros estudos por privilegiar a relação e os fluxos entre nodos e não apenas os atributos desses nodos; assim, parte-se da ideia de que a interação tem um papel importante na construção de conceitos, na formulação de perguntas e na análise das estruturas sociais (DORNELAS et al., 2013).

Para calcular as métricas de Análise de Redes Sociais (ARS) e visualização das redes, utilizaram-se os *softwares* UCINET (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2002) e GEPHI<sup>2</sup> (BASTIAN; HEYMANN; JACOMY, 2009).

Quanto à pesquisa de campo, as entrevistas duraram entre 40 minutos e 2 horas, conforme a disponibilidade do entrevistado e da disposição em responder às questões. Em todas as entrevistas foi permitida a gravação. Após, transcreveu-se as partes julgadas mais importantes que poderiam ajudar na compreensão do problema da pesquisa (Seção 5.3).

Em resumo, e após os critérios estabelecidos na metodologia, tem-se o Quadro 3.

**QUADRO 3 - METODOLOGIA: ESCOLHAS NESTE ESTUDO**

<b>Tipos, Técnicas e Métodos</b>	<b>Escolha para o estudo</b>
<b>Abordagem</b>	Qualitativa
<b>Unidade de análise</b>	Indústria de Calçados de Jaú/SP
<b>Método</b>	Estudo de caso
<b>Método de coleta dos dados</b>	a) Pesquisa em publicações do setor calçadista, notícias de jornais e <i>sites</i> , documentos e relatórios, projetos e reportagens do Sindicalçados, além de dados do RAIS/MTE, Fundação Seade/SP e Abicalçados; b) Aplicação de questionário individual com questões abertas
<b>Variáveis de análise</b>	Centralidade, densidade, mudanças tecnológicas, cooperação, teorização, liderança, legitimidade, valores, crenças e valorização da sociedade
<b>Entrevistados</b>	Nove atores centrais
<b>Período</b>	2º semestre 2017 a setembro/2018
<b>Questionário</b>	Apêndice C
<b>Registros dos dados</b>	Gravações e/ou transcrição das entrevistas
<b>Análise dos dados</b>	Exame de material (relatórios, reportagens, etc.), métricas de Redes Sociais (densidade, centralidade, distância geodésica e cliques) e transcrição das entrevistas individuais

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo expõe o referencial teórico utilizado como arcabouço para a descrição e compreensão do conteúdo desta tese. Inicialmente fez-se uma revisão sobre conceitos, tipos e atributos de redes. Logo após buscou-se uma breve descrição e o contexto de surgimento da Teoria Institucional e das divisões sobre este pensamento, em que cada corrente busca delinear quais abordagens teóricas estão envolvidas sobre o assunto. O capítulo está estruturado em cinco itens: revisão sobre a análise de redes; Teoria Institucional, suas vertentes, mudança institucional e institucionalização; e por fim, na conclusão do capítulo, apresentam-se os principais conceitos e variáveis que serão utilizadas na tese.

#### 3.1 REDES

As abordagens de redes vêm ganhando significativo espaço nos estudos organizacionais nas últimas décadas (HANNEMAN; RIDDLE, 2005; HATANI; MCGAUGHEY, 2013; MIZRUCHI, 2006; OPSAHL; AGNEESSENS; SKVORETZ, 2010; ROBINS, 2015), tendo sido utilizada em outras áreas do conhecimento como a Antropologia, Ciência Política, Psicologia e Sociologia (RIVERA; SODERSTROM; UZZI, 2010; BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013).

O estudo sobre redes é uma discussão alternativa ao determinismo cultural e à abordagem econômica, pois elas podem ser entendidas como produto da agência humana, onde o foco de análise não são os atores isoladamente, mas sim as relações sociais entre os indivíduos ou organizações (POWELL; SMITH-DOERR, 1994; JACOMETTI; GONÇALVES; CASTRO, 2014).

As redes são uma forma de pensar sobre sistemas sociais, pois focalizam nas relações entre as entidades que compõem o sistema, chamadas de atores ou nós. Os nós possuem características (atributos) que são distintas e podem ser categóricas como masculina ou feminina ou quantitativa, como anos de idade. As relações entre nós também possuem características e na análise de rede são chamadas de laços (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013). Os atores geralmente escolhem parceiros da rede com base em atributos, em um processo denominado seleção social, ou seja, escolhe-se um parceiro que compartilha

um ou mais atributos<sup>15</sup>. Em contraste, os atores também mudam alguns atributos devido à influência de parceiros de rede (difusão de rede), ou podem mudar porque ocupam certas posições de influência na rede (ROBINS, 2015).

A rede poderá ser política, caso se descubra que um dos grandes objetivos dos integrantes seja intervir/entrar na política para obtenções de vantagens econômicas. Um conjunto diversificado de recursos pode ser almejado. Regras e normas legitimadas são recursos constitucionais. *Status* público atribuído pelo Estado, poder de representação ou de aglutinação de um ator coletivo são exemplos de recursos políticos. Os recursos financeiros podem vir do Estado ou do mercado, como financiamento, incentivo fiscal, subsídio, comissões sobre escala de produção, cotas promocionais, etc.

Não menos importantes são os recursos tecnológicos (conhecimento adquirido, tecnologias gerencial e da informação, processos e matérias-primas específicas, etc.) e os recursos organizacionais (infraestrutura com institutos de pesquisas, centros de treinamento e agências de *marketing*, parcerias, consórcios, informações, proximidade de fornecedores, terceirização, subcontratação, utilização da marca, etc.). Os recursos jurídicos (como garantia de direitos de propriedade intelectual e física, recursos sobre *antidumping*, desenhos de contratos, etc.) podem desenvolver maior confiança nos atores e até definir investimentos no interior da rede (DOWDING, 1995).

Dowding (1995), caracterizando redes de poder, apresenta uma relação importante de características para os atores (nós) e as relações (laços) da rede (Quadro 4).

No caso do conhecimento ou informação, a interdependência é revelada porque a capacidade cognitiva de cada ator, seus critérios, modo de apreciação e rotinas setoriais a que se submete, proporcionam uma forma de inserção específica na rede. Essa inserção tem um efeito nos demais atores conectados, que reagem ativamente. Em se tratando da legitimidade, a interdependência é revelada porque há um reconhecimento manifesto no interior da rede de que as ações de uma organização ou grupo de interesse são autênticas. Daí decorre a reputação de cada membro (individual ou coletivo), determinada pelos recursos conquistados, pela concessão estatal de *status* público para tratar assuntos da rede e a chancela dos demais

---

<sup>15</sup> Scott (1991) e Rowley (1997, p. 894) fazem uma distinção entre atributos e dados relacionais: os atributos “referem-se às atitudes, opiniões e comportamentos dos agentes, na medida em que estes são considerados como propriedades, qualidades ou características, que lhes pertencem como indivíduos ou grupos”. Os dados relacionais são os laços que relacionam um ator com outro e não podem ser classificados como propriedades de atores individuais, porque eles existem apenas como parte de um grupo de atores.

atores privados para representação de interesses e/ou aglutinação de novos atores (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

#### QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS DA REDE DE PODER (*POLICY NETWORK*)

<b>Características dos membros</b>
<b>1. Conhecimento/informação:</b> Vinculada à capacidade cognitiva de cada ator, seus critérios, modo de apreciação e rotinas setoriais a que se submete
<b>2. Legitimidade:</b> Reconhecimento manifesto no interior da rede de que as ações de uma organização ou grupo de interesse são autênticas
<b>3. Reputação:</b> Conquistada através da concessão estatal de <i>status</i> público e pelo reconhecimento dos demais atores de suas capacidades de representação e de aglutinação (PAULILLO, 2002). Em termos de reputação, as pessoas são mais propensas a cooperar com um colega quando fortes laços de terceiros cercam seu relacionamento, porque eles sabem que, se eles não cooperarem, notícias de seu comportamento não cooperativo vão se espalhar para outra rede e assim, reduzir sua capacidade de interagir no futuro (REAGANS; MCEVILY, 2003)
<b>4. Cooperação:</b> Crucial para que as relações sejam bem-sucedidas. Relações passadas exercem um peso grande na construção da confiança
<b>5. Habilidade para a mudança:</b> decorrem de suas especialidades, como o controle de gestão e a integração vertical (PAULILLO, 2002)
<b>6. Reciprocidade:</b> Pressupõe movimentos de recursos e informações entre pontos correlatos de agrupações simétricas. É especialmente provável que a reciprocidade esteja presente quando o relacionamento envolve emoções positivas, como a amizade (ROBINS, 2015)
<b>Características das conexões</b>
<b>7. Regras:</b> Atua decisivamente na formação do ambiente institucional e seu uso institucionaliza a rede, o grau de eficácia e o nível de coesão, influenciando os graus de centralização das operações (elevada ou baixa) e de envolvimento dos atores (poucos ou muitos)
<b>8. Centralidade:</b> Ligada à quantidade de vínculos que ele possui, sendo o ator mais ativo aquele que possui o maior número de vínculos, que fornece o grau de centralidade, comparado com os demais
<b>9. Frequência:</b> Refere-se à quantidade de interações de troca ocorridas
<b>10. Intensidade:</b> Refere-se à qualidade das relações de troca
<b>11. Informação/Comunicação:</b> Capacidade de uma rede acumulá-las em grande quantidade e compartilhá-las com os membros. Os relacionamentos pessoais promovem a confiança e facilitam o fluxo de informações (POWELL, 1990)
<b>12. Confiança:</b> componente crucial para que as relações sejam bem-sucedidas e exerce um peso grande na construção desse elo. Para Granovetter (2007), as relações sociais são as principais responsáveis pela produção de confiança na vida econômica

Fonte: Adaptado de “Model or metaphor? A critical review of the policy network approach”, de DOWDING, K, Political Studies, Oxford, n. 43, p. 136-158, 1995.

A estratégia de cada ator depende da combinação dos recursos de poder disponíveis. De um modo geral, as táticas dos atores dependem do relacionamento do ator em questão com os demais. A escolha da homofilia, ou seja, a preferência das pessoas por formar conexões sociais com outras que são como elas mesmas, é uma força poderosa que controla a formação de laços sociais (CENTOLA, 2015).

Os atores de maior poder, identificados com muitos recursos ou conhecimento, podem contribuir para criar uma instituição a fim de influenciar o processo de estruturação de um campo. Para Woywode (2001), o tamanho da influência desses atores na institucionalização é diretamente proporcional a:

- a) Quanto mais cedo um grupo de atores entra no campo;
- b) Quanto maior é o controle de recursos por um grupo de atores;
- c) Quanto mais importante for o papel de um grupo de atores;
- d) Quanto menor o número de grupos de influência.

Para o autor (2001), a participação dos atores na estruturação não se restringe a um somatório de atuações individuais, mas principalmente aos laços relacionais construídos e fortificados pelas tomadas de decisões.

Segundo Waarden (1992), o estágio de institucionalização é uma característica da estrutura da rede e pode indicar sua estabilidade. Uma maior institucionalização ocorre em redes fechadas, com membros compulsórios, ligações ordenadas e múltiplos relacionamentos simétricos.

Baseada na Sociologia e na Teoria das Organizações, as redes podem estudar as relações sociais (teoria das redes sociais), seja dentro da empresa (intraorganizacionais), entre as empresas (interorganizacionais) e da empresa com o ambiente externo (PAULILLO; SACOMANO NETO; GARCIA, 2016).

Para Paulillo, Sacomano Neto e Garcia (2016), ao estudar redes é preciso analisar algumas propriedades estruturais que ajudam na interpretação da complexidade dos relacionamentos. Essas propriedades são: centralidade, buraco estrutural, equivalência estrutural, coesão e densidade, além de centralização e fragmentação. Elas variam ainda de acordo com o nível de análise: atores, pares de atores, redes e grupos (Quadro 5).

**QUADRO 5 - PROPRIEDADES E NÍVEL DE ANÁLISE DE REDES**

<b>PROPRIEDADES</b>	<b>Nível de Análise</b>	<b>Definição</b>	<b>Efeitos</b>
<b>Centralidade</b>	Ator	Ator centraliza as relações com os outros atores da rede (posição estratégica). Centralidade de grau, intermediação e proximidade	Acesso a recursos externos, informações, <i>status</i> e poder
<b>Autonomia e buraco estrutural</b>	Ator	O ator ocupa um buraco estrutural entre dois atores com quem está conectado	Aumentam os benefícios da informação ( <i>broker</i> ), recursos, controle dos atores e <i>status</i>
<b>Equivalência estrutural</b>	Pares de atores	Estruturas de relações dos atores têm similares dentro da rede	Atores tendem a ter comportamentos similares (ativos, informações e <i>status</i> similares) e simétricos
<b>Coesão</b>	Pares de atores	Intensidade do relacionamento entre pares de atores (forte ou fraco). Interações frequentes com comprometimento de recursos	Relações coesas estão relacionadas ao ganho de informações refinadas, conhecimento tácito, controle social e reciprocidade
<b>Densidade</b>	Rede	É a extensão da interconexão entre os atores da rede. Quanto mais atores estão conectados entre si, maior a densidade	Facilita o fluxo de informações e recursos. Sistema fechado de confiança e normas compartilhadas. Facilita a atribuição de sanções
<b>Centralização</b>	Rede	Atores centrais interligam diversos outros atores	Rede com atores mais centrais e com acesso a recursos externos, informações, <i>status</i> e poder
<b>Fragmentação</b>	Rede	Rede com diferentes subredes desconectadas umas às outras	Atores podem ocupar posições de intermediação ou maior coesão local na rede ou subrede

Fonte: Adaptado de Paulillo, Sacomano Neto e Garcia (2016).

Uma rede social compreende um conjunto de atores sociais e uma relação entre eles. Pode ser representada como um objeto matemático conhecido como um gráfico com nós e arestas. Os nós representam atores sociais e as arestas os laços entre eles (ROBINS, 2015). Existem estruturas de redes com grande número de ligações (estruturas saturadas) em que cada ponto (nó) está ligado a quase todos os demais.

Surge neste contexto o conceito de **densidade da rede**, que é a medida de rede mais básica, pois trata-se do número de ligações na rede como uma proporção do número total de

ligações possíveis, ou seja, o número de ligações existentes de um total de ligações possíveis. Um gráfico completo tem todas as bordas possíveis presentes (densidade = 1) e um gráfico vazio não tem arestas (densidade = 0) (ROBINS, 2015).

A densidade é uma propriedade **estrutural** da rede. Quanto mais extensa for a interconexão entre os atores, mais densa será, ou seja, uma rede é densa quando mais atores estão ligados uns aos outros. Uma rede com pouca intensidade de interconexão (densidade) é considerada uma difusa. Na visão de Rowley, Behrens e Krackhardt (2000)<sup>16</sup> apud Paulillo, Sacomano Neto e Garcia (2016), a densidade e a coesão são relacionadas, pois a intensidade das relações (forte ou fraca) depende da estrutura (densa ou difusa). Para Granovetter (1985) quanto maior a densidade, mais rápido as informações percorrem entre os atores, cabendo até a minimização de custos com o monitoramento de relações oportunistas na rede.

Gnyawali e Madhavan (2001)<sup>17</sup> apud SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004), destacam três características das redes densas: 1) facilitam o fluxo de informações e recursos; 2) funcionam como sistemas fechados de confiança e normas onde as estruturas de comportamento se desenvolvem mais facilmente, e 3) facilitam a atribuição de sanções.

Redes densas, com conexões fortes facilitam o desenvolvimento de culturas coesas, com identidades coletivas fortes (CANDIDO; SACOMANO NETO; CORTES, 2015). Elas são vantajosas em ambientes estáveis e com tecnologias já dominadas. Os grupos coesos são aqueles com relações fortes, intensas, frequentes ou positivas. Para Wasserman e Faust (1994), existem quatro propriedades dos subgrupos coesivos:

- a) mutualidade: ocorre quando todos os laços escolhem uns aos outros;
- b) proximidade dos membros e a facilidade de contato entre os membros;
- c) frequência dos laços dos membros e
- d) frequência dos laços entre os membros do subgrupo, comparado aos não pertencentes ao subgrupo.

Já as redes difusas e vínculos fracos são melhores em ambientes com incertezas e com baixo nível tecnológico e inovativo.

---

<sup>16</sup> ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. Redundant governance structure: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 369-386, 2000.

<sup>17</sup> GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, Ohio, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

Outro conceito importante refere-se ao **grau de centralização** que pode ser descrito quanto ao número de ligações associado a um ponto particular da rede ou ao número de pontos que constituem passagem obrigatória entre as ligações estabelecidas por meio de dois pontos quaisquer da estrutura (ROBINS, 2015).

Aspectos estruturais da rede podem ser denominados pela regularidade nas relações entre os atores. Essa regularidade ocorre no ambiente onde os atores trocam bens e serviços e transferem recursos e informações. Nessa estrutura estão inseridas relações de poder, confiança, oportunismo, controle, alinhamento de interesses, negociação, entre outras. A presença de regularidades nas relações é denominada estrutura (WASSERMAN; FAUST, 1994).

A centralidade é uma das medidas mais utilizada na ARS, pois representa a importância estrutural de cada nó na rede. É uma medida que analisa quantas conexões um nó possui. Os nós de alto grau são altamente visíveis e importantes. Pressupõe-se que, quanto mais central for um ator, maior número de elos terá com outros atores e maior sua influência (BORGATTI, EVERETT e JOHNSON, 2013).

Em termos de análise dos atores, a **centralidade** é um recurso sociológico que não tem uma definição clara e é conceituada de forma indireta. Um ator é central quando pode comunicar-se diretamente com outros, ou está próximo de muitos atores ou ainda, quando há muitos atores que o utilizam como intermediário em suas comunicações (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Kadushin (2012) trata as métricas de centralidade como a popularidade de um ator.

**Centralidade de grau (*degree*):** identifica o número de contatos diretos que um ator mantém em uma rede. Atores que têm mais ligações que outros podem ficar em posição vantajosa, pois possuem formas alternativas para realizar suas necessidades e aproveitar os recursos e, assim, ter menor dependência em relação a outros atores. Se um ator recebe muita informação diz-se que ele é proeminente, tem prestígio, é importante ou é influente na rede (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Para Mizruchi (2006, p. 75), “embora diversos desses estudos tenham demonstrado uma associação positiva entre a centralidade e o poder, a associação entre os dois é mais complexa do que sugerem os primeiros estudos”.

**Centralidade de Intermediação (*betwenness*):** permite evidenciar o ator que tem função de agente entre os demais, onde este pode decidir, de acordo com o número de inter-

relações que possui, se deseja ampliar o volume de trocas, isolar atores ou evitar contatos, todos possuindo sentido ou direção, ou seja, de que ator e para qual ator desloca-se a relação ou o fluxo de informação ou colaboração (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Para Tomael e Marteleto (2006), um ator pode ter poucos contatos diretos na rede, estar conectado basicamente por ligações fracas, mas exercer um importante papel intermediando informações.

**Centralidade de Proximidade (*closeness*):** mede a distância que um ator está de outros. Atores mais próximos de outros podem usufruir das mesmas vantagens do grau de centralidade. A proximidade pode refletir na facilidade de um ator em se comunicar com outros sem precisar de intermediários, compartilhando a informação diretamente com outros membros (PAULILLO; SACOMANO NETO; GARCIA, 2016).

As relações se diferem da estrutura, pois são realizadas entre parte dos atores e, embora estrutura e relações sejam níveis diferentes de análise, uma complementa a outra e assim consegue-se entender a dinâmica do relacionamento entre os atores econômicos (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004).

**Na perspectiva relacional,** importa observar o histórico das relações, que é um conjunto de fatores perpetuado ao longo do tempo, tendo como objetivo preservar e fortalecer o comportamento reciprocamente referido quanto ao seu conteúdo de sentido e que têm a probabilidade de repetição contínua. Esse histórico é evidenciado pelas a) atitudes da coalizão de atores indutores ao longo do tempo, b) pelo desenvolvimento das relações sociais e c) pelas relações de poder e dependência estabelecidas entre os atores (GRANOVETTER, 1985; WEBER, 1999; JACOMETTI; GONÇALVES; CASTRO, 2014).

Borgatti, Everett e Johnson (2013) distinguem a análise relacional em três níveis:

**Díades (laços):** fundamental para coleta de dados da rede pois permite analisar as relações entre pares de atores e possibilita elaborar questões como: “Os pares de atores com vínculos comerciais tendem a desenvolver laços afetivos?”

**Nós:** permite elaborar questões como: “O ator com mais amigos tende a ter sistemas imunológicos mais fortes?” A maioria das propriedades do nó são agregações de medidas de nível de díade, como quando contamos o número de laços que um nó possui.

**Rede:** é possível elaborar questões como: “As redes bem conectadas tendem a difundir ideias mais rapidamente?”

Para Borgatti et al., (2009), pode-se classificar os laços entre os laços de estado e os laços de evento. Laços de estado possuem relações continuamente persistentes entre nós (ser o irmão, amigo ou chefe de alguém) e podem ser dimensionados em termos de força, intensidade e duração. Enquanto isso, laços de evento são discretos (não contínuos) e transitórios e podem ser contados ao longo de períodos do tempo. Os laços de evento podem ser de interações ou fluxos. Exemplos de laços de evento são conversas, transações, vendas ou acordos (Quadro 6).

**QUADRO 6 - TAXONOMIA DOS TIPOS DE RELAÇÕES**

Similaridades			Papéis relacionais		Relações cognitivas		Eventos relacionais	
Localização	Participação	Atributos	Parentesco	Outros papéis	Afetivos	Cognitivos (percepção)	Interações	Fluxos
<b>Proximidade espacial e temporal</b>	Mesmo grupo Mesmo evento	Mesmo gênero Mesma classe social	Mãe de Irmão de	Amigo de Chefe de Estudante de Competidor de	Gostar Odiar	Conhece Conhece sobre Conhece quem	Conversei com Conselho para Ajudou quem Lutou com	Informações Crença Pessoal Recursos Dinheiro

Fonte: Adaptado de Borgatti, Everett e Johnson (2013, p. 4).

Os autores classificam as relações entre pares (diádicas) em quatro categorias: similaridades, relações sociais, interações e fluxos. A categoria de similaridades inclui proximidade espacial e temporal, participação em grupos ou eventos e compartilhamento de atributos (características) sociais como raça ou classe social. Na verdade, similaridades não são vistas como laços de fato, mas condições que influenciam a formação de laços. Por exemplo, ser membro de um conselho de empresa (proximidade física) pode gerar oportunidades de contatos pessoais e assim aumentar as interações (Quadro 6).

A categoria de papéis relacionais e relações cognitivas envolve os laços de parentesco, laços afetivos, cognitivos (quem conhece o que ou quem), entre outros: hierarquia profissional, amizade, competidor, etc.

Outro tipo de categoria de laços são as interações, definidas como eventos discretos que podem ser contados ao longo do tempo: número de comunicações ou contato físico entre dois nós. Interações são facilitadas e ocorrem no contexto de relações sociais e vice-versa. Por exemplo, amigos (uma relação social) se visitam (uma interação), o que pode fazer sua

relação social evoluir para sócios em um negócio. Por fim, a categoria de fluxo representa o que é transmitido através das interações e pode ser tangível ou intangível: informação, crenças, recursos, etc. Fluxos não são usualmente medidos, mas inferidos dos relacionamentos e interações.

Ao invés de analisar comportamentos individuais, atitudes e crenças, a análise de redes sociais concentra sua atenção em como essas interações constituem um arcabouço ou estrutura que pode ser estudada e analisada (ROWLEY, 1997). Granovetter (1985) afirma que os atores sociais estão inseridos em um sistema relacional e um deve conceber este contexto relacional para entender seus comportamentos.

O posicionamento **relacional** compreende a intensidade do relacionamento entre pares de atores de uma determinada rede. “*Strong and weak ties*” (laços/relações fortes e fracas) foi o termo utilizado por Granovetter (1973) para qualificar a intensidade das relações entre atores e buscar demonstrar como a força dos laços interpessoais, e assim a análise de redes, permite estabelecer contatos distantes do seu meio para alcançar novas ideias, influências e informações. Para o autor, os laços fortes existentes na família, nos amigos próximos ou pequenos círculos, por serem homogêneos, conduzem à obtenção das mesmas informações ou recursos frequentemente discutidos (rede egocêntrica do indivíduo), ou seja, não trazem nenhuma novidade ou ampliação da rede.

Granovetter (1973) identificou que em redes de relações fortes (*Strong ties*) existe uma identidade comum entre os membros e que as interações não vão além dos limites do grupo (*cluster*). Destaca também que é neste grupo, por haver alto nível de credibilidade e influência, que os atores buscam referências para a tomada de decisão, pois normalmente participam de um mesmo círculo social. As relações fortes definem a configuração dos nós da rede de conexões entre os indivíduos.

Para Granovetter (1982), em geral os laços fortes têm maior motivação para ser de assistência e são tipicamente mais facilmente disponíveis. A motivação pode decorrer de considerações sociais, tais como o desejo de retribuir, ou pode ser enraizada em considerações psicológicas, tais como o desejo de manter relações equilibradas.

As relações fracas (*weak ties*) são importantes porque conectam os indivíduos com outros grupos, deixando de ser isolados e assumindo a configuração de rede social. Desta

maneira, as relações fracas funcionam como pontes (*bridges*) de ligação entre os grupos. Menos pontes significam menos trocas de informação, resultando em menos inovação.

O laço relacional, também denominado simplesmente laço ou ligação (*linkage*), é responsável por estabelecer a ligação entre pares de atores. Os tipos mais comuns de laços são: individual (amizade ou respeito); a transação e a transferência de recursos materiais; a transferência de recursos não materiais (troca de mensagens eletrônicas); a associação ou afiliação que ocorre quando os atores participam de eventos em comum (festas); a interação (sentar-se próximo a outra pessoa); a movimentação e a conexão física e social; laços entre papéis formais (laço de autoridade chefe-subordinado em uma empresa); relações biológicas (pai e filho) (GRANOVETTER, 1973, p. 1361).

### 3.2 A TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional é uma das perspectivas dominantes dentro da teoria da organização e gestão, e suas origens remontam ao final dos anos 1970 e início dos anos 80, quando da publicação de artigos como os de DiMaggio e Powell, 2007; Meyer e Rowan, 1977 e Zucker, 1977, que questionaram por que as organizações tendem a ser parecidas. Esses estudos geraram o que é comumente referido como “novo” institucionalismo com ênfase na legitimidade, campos, modelos e esquemas e, posteriormente, lógicas institucionais, empreendedorismo institucional e trabalho institucional. O institucionalismo “antigo” estava preocupado com valores, poder e influência sobre concorrentes, coalizões e estruturas informais e burocracia (GREENWOOD; HININGS; WHETTEN, 2014).

Existem algumas divisões sobre o pensamento institucionalista, cada uma buscando delinear quais abordagens teóricas estão envolvidas sobre o assunto (PAULILLO; SACOMANO NETO; GARCIA, 2016). Em uma delas tem-se o **antigo institucionalismo ou velha economia institucional** (*Old Institutional Economics - OIE*), surgido nas primeiras décadas do século XX e representado por seus praticantes mais ilustres: Thorstein Veblen, John R. Commons e Westley Mitchell. Esta abordagem era caracterizada por uma atitude cética em relação a partes importantes da teoria econômica clássica; ela tendia a ser descritiva e não queria ser altamente teórica ou empírica (POSNER, 2010).

A segunda abordagem seria chamada de **Nova Economia Institucional - NEI** (*New Institutional Economics - NIE*) ligada à Economia dos Custos de Transação (ECT) e esteve centrada nas figuras de autores como Coase, Williamson e North, com objetivo de suprir as deficiências da corrente neoclássica, em particular no tratamento dispensado à compreensão do funcionamento das firmas e mercados. Para os economistas neoclássicos, as firmas estão em mercados de equilíbrio, os gestores buscam a maximização dos lucros e os modelos e pressupostos são abstratos para justificar suas teorias (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Na terceira reflexão, denominada de **Neoinstitucionalismo**, é representada por autores como K. Polanyi (1944) e J. K. Galbraith (1967) e possui um alinhamento com os antigos institucionalistas, mas com enfoque sociológico (PAULILLO; SACOMANO NETO; GARCIA, 2016). Inspirados nos estudos sobre burocracia de Weber, viriam a propor uma nova explicação para a crescente homogeneidade na realidade organizacional (CRUZ, 2015). O denominado novo institucionalismo apresenta uma perspectiva cognitiva e cultural para a explicação dos fundamentos da ação social (DIMAGGIO; POWELL, 2007).

Os anos de 1970 são considerados como os da retomada da teoria institucional (MARCH; OLSEN, 2008; SCOTT, 1995), principalmente pela publicação de artigos como o clássico de Meyer e Rowan (1977), *Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony*, os quais observaram que as estruturas formais de organizações refletem dramaticamente os mitos de seus ambientes institucionais. Para eles, as organizações são levadas a incorporar práticas e procedimentos definidos e apoiados por conceitos amplamente prevalentes e racionalizados na sociedade em geral (OWEN-SMITH; POWELL, 2008).

Nesse sentido, Hall e Taylor (2003) definem três abordagens dominantes dentro do **neoinstitucionalismo**: Perspectiva da Escolha Racional, Institucionalismo Histórico e Institucionalismo Sociológico. Já Scott (1995), dividiu-a em três pilares: o regulativo, o normativo e o cognitivo.

Ambos os estudos possuem semelhanças. Os autores da vertente racional-regulativa (escolha racional), buscam adequar a análise sobre instituições aos pressupostos da ciência econômica e postulam a existência de regras e leis formais e informais que buscam conter o comportamento oportunista dos agentes. Os laços e os relacionamentos políticos, por sua vez, são estudados pelos autores da vertente normativo-histórica, que dão ênfase na interação do sistema de normas e valores do comportamento social. Os autores da vertente sociocultural-

cognitiva (sociológico) buscam explicar as instituições através dos símbolos, da cultura e da legitimidade (MALAGOLLI, 2011; PAULILLO; SACOMANO NETO; GARCIA, 2016).

### **Vertente racional-regulativa**

Muito ligada à ciência econômica, especialmente a NEI, teve como um dos seus principais autores Ronald Coase com os artigos *The Nature of the Firm*, de 1937 (considerado a mais importante contribuição ao desenvolvimento da NEI), e o trabalho *The Problem of Social Cost*, de 1960. Também se destaca a contribuição de Williamson com o artigo *Markets and Hierarchies*, de 1975.

A NEI foi além de seus antepassados e contemporâneos para desenvolver seus próprios blocos de construção: os custos de transação, direitos de propriedade e contratos, que se tornaram o “triângulo de ouro”. Esses conceitos, combinados com pressupostos comportamentais cada vez mais radicais e progressivamente estruturados, fizeram aparecer dois ramos principais: 1) Os custos de transação em Coase de 1937 e 2) Os direitos de propriedade, que também vieram de Coase no texto *The Problem of Social Cost*, de 1960 (MENARD; SHIRLEY, 2014).

Sobre a Economia dos Custos de Transação (ECT), foi no artigo seminal sobre *The Nature of The Firm*, de 1937, que Ronald Coase deu uma razão para as firmas existirem, ao afirmar que o custo de gerenciar transações econômicas através de mercados é maior do que o custo de gerenciar as transações econômicas dentro dos limites da firma (HODGSON et al., 2015). Custos de transação estavam ausentes no modelo neoclássico, que assumiu que as operações são imediatas e sem atrito, que os atores têm informação perfeita e as empresas são **caixas pretas** que transformam insumos em produtos (MENARD; SHIRLEY, 2014).

Para Hall e Taylor (2003), quatro pontos comuns estão presentes na maioria das análises do institucionalismo da escolha racional. O primeiro baseado no pressuposto que os atores compartilham um conjunto de preferências ou gostos e se comportam para maximizar a satisfação dessas preferências. O segundo considera que a vida política possui uma série de dilemas de ação coletiva em que, na ausência de arranjos institucionais, os indivíduos maximizam suas próprias preferências em detrimento da coletividade (“dilema do prisioneiro” ou a “tragédia dos bens comuns”). O terceiro pressupõe que o comportamento de um ator é determinado, não por forças históricas impessoais, mas por um cálculo estratégico,

influenciado pelas suas expectativas em relação ao comportamento dos outros atores. Por último, o quarto ponto coloca que o processo de criação das instituições é centrado na noção de voluntarismo entre os atores, pois caso a instituição sofra algum processo de seleção competitiva, ela deve sua sobrevivência ao fato de oferecer mais benefícios do que as formas institucionais concorrentes.

### **Vertente normativa-histórica e o neoinstitucionalismo histórico**

Para Scott (1995), os sistemas normativos incluem tanto valores quanto normas. Os valores representam concepções do preferível ou desejado junto com a construção de princípios com os quais, estruturas e comportamentos existentes podem ser comparados e avaliados, enquanto que as normas, por outro lado, especificam como deveriam ser realizadas as coisas, além de definirem os meios legítimos para perseguir os fins desejados. Tanto os valores como as normas, com o passar do tempo, e em sua utilização cotidiana e repetida, são interiorizados pelos indivíduos transformando-se numa obrigação social.

Na teoria institucional original, os padrões culturais pressionam o comportamento do ator, que não possuía um papel independente na manutenção das instituições. Nas abordagens posteriores (denominadas de neoinstitucionalismo) há uma substituição do enfoque nos aspectos normativos para os aspectos cognitivos com o resgate do ator, tanto individual como organizacional, possibilitando a institucionalização, considerando o grau de transmissão, da manutenção e da resistência à alteração dos padrões culturais compartilhados (TOLBERT; ZUCKER, 1999; SOUZA; FREITAS, 2015).

Para Hall e Taylor (2003, p. 196), o neoinstitucionalismo histórico está preocupado com o estudo dos conflitos de interesses em ambientes político-econômicos. Para os autores, os teóricos dessa abordagem definem instituição “como os procedimentos, protocolos, normas e convenções oficiais e oficiosas inerentes à estrutura organizacional da comunidade política<sup>18</sup> ou da economia política (...), associando as instituições às organizações e às regras<sup>19</sup> ou convenções editadas pelas organizações formais”.

Com relação a esta abordagem, Hall e Taylor (2003) constituíram quatro grandes características: a) os teóricos tendem a conceituar a relação entre instituições e o

<sup>18</sup> Comunidade política somente exemplo de governança. Rede mais fechada, mais institucionalizada (Ex: Máfia).

<sup>19</sup> Os operadores de um distrito industrial compartilham um conjunto implícito de regras de cooperação recíproca, que Brusco (1999) denominou de códigos comportamentais dos distritos.

comportamento individual em termos muito gerais; b) enfatizam as assimetrias de poder associadas ao funcionamento e ao desenvolvimento das instituições; c) tendem a formar uma concepção do desenvolvimento institucional que privilegia as trajetórias, as situações críticas e as consequências imprevistas; d) buscam combinar explicações das instituições à determinação de outros tipos de fatores, como as ideias a esses mesmos processos.

### **Vertente sociocultural-cognitiva e o neoinstitucionalismo sociológico (NIS)**

O institucionalismo sociológico recebe os qualificativos velho e novo, mesmo que baseados na tradição sociológica de Durkheim e Weber (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2005). No velho, a ênfase dos estudos recaía sobre as macroestruturas institucionais e constitucionais, sistemas políticos, linguagem e sistema legal, deixando as organizações à margem das formas institucionais (SCOTT, 1995).

Nos sistemas cognitivos, os indivíduos e organizações são realidades socialmente construídas, com distintas capacidades e meios para a ação e objetivos que variam de acordo com seu contexto institucional. Símbolos, palavras, sinais e gestos têm o efeito de moldar os significados que atribuem aos objetos e atividade. Além disso, o que uma criatura faz é, em grande parte, uma função da representação interna da criatura de seu ambiente, ou seja, cada instituição humana é uma sedimentação dos significados ou, para fazer variar a imagem, uma cristalização de significados em forma objetiva (SCOTT, 1995).

Três características são destacadas desta vertente: 1) as instituições são definidas de maneira mais global que a ciência política, incluindo além de regras, procedimentos e normas formais, também sistemas de símbolos, crenças, rotinas, esquemas cognitivos e modelos morais de significação da ação humana (instituições informais<sup>20</sup>); 2) redefinem a cultura como sinônimo de instituições, considerando a cultura como uma rede de hábitos, de símbolos e de cenários que fornecem modelos de comportamento, e 3) distinguem-se pelo seu modo de encarar as relações entre as instituições e a ação individual (HALL; TAYLOR, 2003).

---

<sup>20</sup> A imersão (*embeddedness*) de Granovetter (1985; 2007) foi um conceito que muito contribuiu para explicar relações de mercado incrustadas em instituições formais e informais. Desde costumes, tradições, crenças, rotinas (que podem ser milenares) até normas, regras e leis de prazos relativamente mais curtos (como décadas ou alguns anos). Independentemente deste prazo, essas instituições formalizadas ou informalizadas influenciam significativamente as decisões e as relações econômicas.

O artigo de DiMaggio e Powell (2007) sobre o isomorfismo, junto com o texto de Meyer e Rowan (1977), é talvez o principal alicerce da chamada “Teoria Neoinstitucional”, que se distingue do institucionalismo de Selznick e seus seguidores (CALDAS; FACHIN, 2005). Para DiMaggio e Powell (2007), o isomorfismo institucional é um fenômeno inerente ao institucionalismo, que permite que isso ocorra. Através dele, organizações assimilam regras institucionais, tornando-as mais homogêneas dentro de seu campo<sup>21</sup> organizacional.

Para essa corrente de pensamento, muitas das formas e dos procedimentos institucionais utilizados pelas organizações modernas não eram adotados simplesmente porque eram mais eficazes, mas sim na tentativa de obter legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977) e o fazem mediante processos isomórficos coercitivos, normativos ou miméticos (DIMAGGIO; POWELL, 2007).

Dimaggio e Powell (2007) identificaram três tipos de isomorfismo:

**Coercivo:** influência política e do problema da legitimidade (força, persuasão ou convite para conluio, conspiração), ou seja, uma organização mais forte exerce pressões formais e informais sobre outra que lhe seja dependente. As organizações se tornam legítimas incorporando demandas externas de atores poderosos, como o estado ou as profissões, e adotando práticas para tornar-se institucionalizada (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008; DIMAGGIO; POWELL, 2007; MEYER, 1994).

Exemplo: Regulamentação Ambiental; requisitos do fisco, contratação de professores para educação especial, ambiente jurídico comum, controles de resultados.

**Mimético (Imitação):** as organizações, em condições de incerteza, simplesmente adotam as estruturas de seus pares, ou seja, tendem a se espelhar em outras organizações de seu campo, que elas percebem como mais legítimas ou bem-sucedidas.

**Normativo:** associado à profissionalização, em que experiências e formações semelhantes levam a visões de mundo semelhantes. As profissões estão sujeitas às mesmas pressões coercivas e miméticas que as organizações. Dois aspectos da profissionalização são fontes de isomorfismo: a) educação produzida nos mesmos ambientes universitários, e b) redes profissionais que repassam às organizações os novos modelos de gestão.

---

<sup>21</sup> Um campo organizacional é uma comunidade de organizações que se envolvem em atividades comuns e estão sujeitas a pressões de reputação e regulação (DIMAGGIO E POWELL, 2007; OWEN-SMITH e POWELL, 2008).

O Quadro 7 traz uma comparação das principais características das três abordagens do institucionalismo a partir de seus pilares, dos seus mecanismos de sustentação teóricos, de seus atores e das práticas das instituições. Destacam-se para o este estudo, os conceitos de **legitimidade, status e reputação**.

**QUADRO 7 - FORMAS DE INSTITUCIONALISMO NOS PILARES, SUSTENTAÇÃO E INTERAÇÕES**

<b>Formas de Institucionalismo</b>	<b>Regulativo: “as regras do jogo”</b>	<b>Normativo: “as normas do jogo”</b>	<b>Cognitivo: “a essência do jogo”</b>
<b>Pilares</b>			
<b>Acordos por...</b>	Conformidade (obrigação social)	Conveniência (interesse)	Validade (empírica) em si
<b>Bases de Obediência</b>	Experiência	Obrigação social	Admissão
<b>Mecanismo lógico</b>	Instrumentos coercitivos	Apropriação normativa	Mimético
<b>Indicadores</b>	Regras, leis, sanção	Certificação, credenciamento	Isomorfismo
<b>Legitimidade</b>	Sanções legais	Sanção moral	Sistemas culturais, Simbólicos (consistência cognitiva)
<b>Mecanismos de Sustentação</b>			
<b>Lógica Institucional</b>	Regras e Leis	Valores, normas e expectativas	Modelos cognitivos (linguagem, tipificações)
<b>Rotinas</b>	Protocolos, padrão de procedimentos	Conformidade, cumprimento de acordos	Ritos, cerimônias e certificados
<b>Ator e Instituição</b>			
<b>Como afetam o comportamento individual</b>	Alterações na relação custo-benefício	Meios de alcance de recursos e privilégios de interesses	Estabelecimento de formas de entendimento de mundo
<b>Posicionamento do ator</b>	Quais são os custos-benefícios?	Qual é a legitimidade e a reputação?	Qual é o significado e a representação da ação?
<b>Abordagem</b>	Calculista	Estrategista	Cultural
<b>A Instituição</b>			
<b>Natureza</b>	Instrumental	Construtiva	Constitutiva
<b>Objeto</b>	Eficiência	Integração	Integração
<b>Definição</b>	Regras do jogo	Modelo de comportamento válido	Elementos que constituem a realidade social
<b>Estrutura</b>	Sistemas de regras	Sistemas de posição ( <i>status</i> , reputação)	Sistema Cognitivo (identidade e significados)
<b>Os atores</b>			
<b>Ator → ação</b>	Eficiência	Acordo Normativo	Reconhecimento Simbólico
<b>Ator → instituição</b>	Eleições	Adaptação	Níveis de consciência
<b>Lógica do conhecimento</b>	Consequências	Adequação	Interpretação
<b>Instituição → ator</b>	Incentivos	Normas - valores	Rotinas, genes adquiridos
<b>Variável explicativa</b>	Indivíduos	Ambiente institucional	Causalidade cumulativa
<b>Ação prática</b>	Intencional	Intencional	Não intencional

Fonte: Scott (1995) elaborada por Pinotti (2005)

Desde o estudo de Meyer e Rowan (1977), os institucionalistas argumentam que a legitimidade aumenta a sobrevivência organizacional. Até mesmo a teoria da ecologia

organizacional deu suporte a essa afirmação, encontrando legitimidade (medida pela densidade das empresas em uma indústria) no aumento das taxas de sobrevivência em um amplo número de populações organizacionais (HANNAN; CARROLL, 1992).

Sobre legitimidade, Deephouse e Suchman (2008, p. 52) a definiram como uma percepção ou pressuposição generalizada que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas, ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores ou crenças.

A legitimidade é talvez o conceito mais central na pesquisa institucional, e sua característica fundamental é a autorreprodução, refletida na concepção de uma prática, crença ou regra como desejável, apropriada e compreensível. Assim como as pessoas agem coletivamente em direção a um propósito comum, atividades legitimadas são interpretadas reciprocamente e se tornam habitualizadas, portanto, elas residem nas coletividades como uma presunção amplamente compartilhada (COLYVAS; POWELL, 2006, p. 309).

O desenvolvimento das pesquisas sobre legitimidade trouxe outras formas de descrever a avaliação social das organizações, emergindo dois conceitos relacionados: o *status* e a **reputação**.

Ambos os conceitos são diversos e contestados como a definição de legitimidade, mas compartilham traços em comum: a) se concentram em fatores culturais da vida organizacional; b) sugerem que as organizações podem obter recursos de acordo com as normas sociais prevaletentes; c) enfatizam que os critérios de desempenho objetivos nem sempre são evidentes, e d) que comportamentos organizacionais podem ser sinais sociais, bem como técnicas de operações (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

- *Status* é honorífico (merecedor de honra, digno de respeito) dentro de uma ordem e classificação socialmente construídas, intersubjetivamente acordadas e aceitas pelos atores sociais; é fundamentalmente ordinal e categórico, variando dentro de grupos e entre grupos (níveis superiores, tipo de indústria).

Os grupos competem por *status* através de demonstrações de solidariedade, projetos de mobilidade coletiva e ostracismo fora de grupo, sendo que os indivíduos se movem entre grupos através de indicações e não por desempenho competitivo. Enquanto que a legitimidade é fundamentalmente homogeneizadora, o *status* é fundamentalmente de segregação, pois grupos de *status* inferior tendem a imitar grupos de *status* mais alto como forma de ganhar

honra no grupo. No entanto, grupos de alto nível tendem a descartar os marcadores de *status* logo que esses se contaminam por imitação de outros grupos.

- **Reputação:** é fundamentalmente econômica, pois envolve uma extrapolação do passado ao comportamento futuro. Em contraste com a legitimidade e o *status*, a reputação é fundamentalmente uma medida contínua, como um *ranking* de atores, onde a posição de um só pode aumentar à custa dos outros. A reputação também é diferenciadora, pois a dinâmica da reputação incentiva as organizações a se distinguirem de seus pares de forma substantiva ou avançando reivindicações para a singularidade, que muitas vezes não existe.

A legitimidade, ao contrário do *status* e da reputação, é fundamentalmente dicotômica, sendo uma questão de “presença” ou “ausência”. Além disso, é fundamentalmente política, pois está ligada à autoridade que produz um direito adquirido para agir e comandar dentro de uma determinada esfera de atividade. O aspecto político está inserido dentro das raízes etimológicas de legitimidade: no latim *lex* ou *legis*, que significa lei (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

### 3.3 MUDANÇA INSTITUCIONAL E MICROCOMPONENTES

As instituições existem sempre incorporadas em normas ou suposições que estão em geral implícitas entre os atores. Tal entendimento compartilhado pode existir em graus diferentes e pode mudar com o tempo, sendo capaz de desencadear mudanças institucionais. Na ausência de entendimentos institucionais compartilhados, “predadores” podem minar sistematicamente as regras como forma de violar um entendimento comum. O que torna importante reconhecer que a estabilidade institucional depende não somente da continuidade das regras em si, mas também das maneiras pelas quais essas regras são constituídas e aplicadas na prática (STREECK; THELEN, 2005; CARAIOLA et al., 2015).

Para Mahoney e Thelen (2010), a mudança institucional ocorre com frequência quando os problemas de interpretação e aplicação de regras abrem espaço para que os atores implementem as regras existentes de novas maneiras.

Com base no trabalho de Streeck e Thelen (2005), Mahoney e Thelen (2010) delinearão cinco tipos de mudança institucional:

- a) deslocamento: remoção das regras existentes e introdução de novas regras;
- b) em camadas: sobreposição de regras ou adição de novas às existentes;
- c) derivação/desvio: mudança de regras como resultado de mudanças no ambiente;
- d) conversão: mudança das regras existentes como forma de readaptação estratégica e
- e) exaustão: processo de ruptura e extinção institucional. As instituições podem, com o tempo, deixar de fazer sentido em virtude do que ocorre ao seu redor, isto é, mudanças bruscas econômicas ou políticas.

A mudança institucional é geralmente incremental, uma vez que é mais fácil obter consenso sobre pequenos ajustes que podem causar grandes mudanças nas regras existentes. (KINGSTON; CABALLERO, 2009).

A transformação institucional é muitas vezes bastante sutil, não particularmente abrupta, com motivos bastante mundanos, reproduzidas através das atividades cotidianas dos indivíduos. São os indivíduos (atores) os impulsionadores da mudança institucional. (POWELL; COLYVAS, 2008).

A teoria institucional representa uma abordagem dominante para o estudo de organizações, mas os conceitos centrais - como a institucionalização, mudanças institucionais e lógicas institucionais<sup>22</sup> - concentraram atenção na macrodinâmica do ambiente.

Um dos trabalhos que inicialmente forneceu uma perspectiva cognitiva dos microfundamentos para a teoria institucional (*Microfoundations of Institutional Theory*) foi o estudo de Berger e Luckman, *The Social Construction of Reality*, que contestou a suposição de que estruturas formais - escritórios, regras e políticas escritas - foram criadas e mantidas porque aumentaram a coordenação e o controle de atividades de produção e, por conseguinte, o funcionamento da organização (TOLBERT; DAVI; SINE, 2011).

---

<sup>22</sup> Thornton e Ocasio (1999, p. 804) definiram lógicas institucionais como *os padrões históricos, socialmente construídos de práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço e dão significado a sua realidade social*. Para Geels (2012, p. 3), as lógicas institucionais representam exemplos das “regras estruturais profundas que coordenam e orientam percepções e ações do ator. Uma lógica institucional é a constelação de crenças e práticas associadas a esquemas e *scripts* que os participantes de um campo mantêm em comum. Eles têm implicações regulativas, normativas e cognitivas, fornecem razões para a ação e são mais influentes quando são consistentes e facilmente concedidos (OWEN-SMITH; POWELL, 2008).

Esta abordagem posiciona o indivíduo como elemento principal no processo de desenvolvimento do conhecimento individual e social. “O homem constrói sua própria natureza, ou mais simplesmente, que o homem se produz a si mesmo” (BERGER; LUCKMANN, 1998, p. 72). Para os autores, o processo de desenvolvimento do ser humano está relacionado ao ambiente natural em que ele se correlaciona e está sujeito a uma ordem cultural e social específica.

Quanto às origens da institucionalização, para Berger e Luckmann (1998, p. 77), toda atividade humana está sujeita ao hábito e qualquer ação frequentemente repetida torna-se moldada em um padrão, que pode ser reproduzido com economia de esforço por outro indivíduo. O hábito implica também que a ação pode ser novamente executada no futuro da mesma maneira e com o mesmo esforço econômico. A formação do hábito se torna um pré-requisito do processo de institucionalização de um único indivíduo ou um grupo social.

As origens de qualquer ordem institucional consistem na tipificação dos desempenhos de um indivíduo e dos outros, implicando que o primeiro tem em comum com os outros finalidades específicas e fases entrelaçadas de desempenho. A questão é que se reconhece não somente um ator particular que executa uma determinada ação, mas sim a ação sendo executada por qualquer ator a quem possa ser imputada a estrutura (Ibid., p. 100).

As instituições implicam, além disso, a historicidade e o controle. As tipificações recíprocas das ações são construídas no curso de uma história compartilhada. Não podem ser criadas instantaneamente. As instituições têm sempre uma história, da qual são produtos. Não é possível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida. As instituições, também, pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana estabelecendo padrões previamente definidos de conduta.

Elas devem pretender, e de fato pretendem ter autoridade sobre o indivíduo, independentemente das significações subjetivas que este possa atribuir a qualquer situação particular. Quanto mais a conduta é institucionalizada tanto mais se torna previsível e controlada. Em princípio, a institucionalização pode ocorrer em qualquer área da conduta coletivamente importante. (Ibid., p. 89)

É possível supor que certos interesses serão comuns a todos os membros de uma coletividade (Ibid., p. 90) e que algumas condutas somente terão importância para alguns tipos de atores, conforme características como sexo, classe social ou divisão do trabalho.

A transmissão do significado de uma instituição baseia-se no reconhecimento social dessa instituição como solução “permanente” de um problema “permanente” da coletividade dada (Ibid., p. 98).

Toda transmissão de significados institucionais implica em procedimentos de controle e legitimação. Quanto ao controle, os autores descrevem formas de algo permanecer institucionalizado. Para eles, isto exige alguma forma de processo educacional onde os significados institucionais devem ser impressos “poderosa e inesquecivelmente na consciência do indivíduo” (Ibid., p. 98). Como os seres humanos são preguiçosos e esquecidos, deve haver procedimentos de reimpressão e memorização dos significados, se necessário “por meios coercitivos geralmente desagradáveis” (rotinização). Além disso, como os seres humanos são também estúpidos, os significados institucionais devem ser simplificados no processo de transmissão (trivialização).

Para Berger e Luckmann (1998), o mundo institucional exige legitimação, isto é, modos pelos quais pode ser “explicado” e justificado (Ibid., p. 88). A legitimação é a transmissão do mundo institucional de uma geração para outra. Nesse contexto, o padrão de controle estabelecido por uma geração é incorporado pela geração seguinte, somado à possibilidade de explicação e justificação. Desse modo, a realidade da sociedade torna-se cada vez mais compacta no curso de sua transmissão e a disseminação dessa realidade pode restringir a possibilidade de acesso ao significado original das instituições, pelo não compartilhamento da memória original.

A legitimação não é necessária na primeira fase da institucionalização, quando a instituição é apenas um fato que não exige qualquer novo suporte (objetiva ou biográfica). A questão da legitimação surge quando as objetivações da ordem institucional (agora histórica) tem de ser transmitidas a uma nova geração, ou seja, a instituição já não pode ser mantida apenas pela memória e hábitos do indivíduo, é preciso “explicar” e justificar os elementos salientes da tradição da instituição.

Ela “explica” a ordem institucional atribuindo validade cognitiva aos seus significados objetivados. Não é apenas uma questão de valores, mas também implica conhecimento. Ela não diz apenas ao indivíduo porque *deve* realizar uma ação e não outra; diz-lhe também porque é que as coisas *são* o que são. O “conhecimento” precede os “valores” na legitimação das instituições. As instituições são legitimadas por indivíduos vivos, que têm localizações e interesses sociais concretos. A história das teorias legitimadoras é sempre parte da história da

sociedade como totalidade. Não há “histórias de ideias” isoladas do sangue e suor da história geral (Ibid., p. 135).

Após a realização de uma ação, o indivíduo deve ainda desenvolver uma reflexão, a fim de estabelecer a sua interiorização, o “eu individual”, no entanto, de forma distinta do “eu social”. Surge, então, o conceito de papéis, que é a atuação de atores junto aos conhecimentos objetivados, comuns a uma rede social.

As instituições podem ser representadas por objetivações linguísticas, das simples designações verbais até a incorporação em simbolizações de realidades mais complexas. Também podem ser simbolicamente representadas por objetivos físicos, naturais e artificiais. Entretanto, todas essas representações se tornam “mortas” se não forem “vivificadas” na conduta humana real. A representação de uma instituição em papéis é a representação por excelência de que dependem todas as outras (Ibid., p. 105).

A construção de tipologias dos papéis é necessária para a institucionalização da conduta, sendo que as instituições se incorporam à experiência do indivíduo por meio dos papéis. As origens dos papéis encontram-se no mesmo processo de formação de hábitos e objetivação que as origens das instituições (Ibid., p. 103). Os papéis representando as instituições quer dizer que aqueles tornam possível a existência das instituições continuamente, como presença real na experiência de indivíduos vivos (Ibid., p. 104).

Quando um estoque comum de conhecimento está em processo de formação, aparecem os papéis e esse processo é endêmico da interação social e precede a institucionalização propriamente dita. Os processos interacionais reforçam ainda mais as crenças culturais sobre as quais características e práticas são percebidas como apropriadas (POWELL; COLYVAS, 2008). Toda conduta institucionalizada envolve certo número de papéis e desta forma, eles participam do caráter controlador da institucionalização, além do que representam a ordem institucional. Esta representação se realiza em dois níveis: a) a execução do papel representa a si mesmo (juiz cumprindo o papel de julgador); b) o papel representando a necessidade institucional desta conduta (juiz como parte da instituição lei).

Os conceitos dos principais itens da abordagem são destacados no Quadro 8.

**QUADRO 8 - CONCEITOS DOS PRINCIPAIS ITENS DA ABORDAGEM INSTITUCIONAL**

<b>Item abordado</b>	<b>Conceito</b>
<b>Objetividade</b>	As ações repetidas que se tornam um hábito e estabelecem um protocolo de tipificação, permitindo o compartilhamento por mais de um indivíduo, possibilitam a constituição de uma tipificação recíproca. As formações sociais são passíveis de transmissão para um novo agrupamento ou geração
<b>Linguagem</b>	No contexto da sociedade, a sedimentação é social na medida em que se pode repetir a objetivação das experiências compartilhadas por meio da linguagem que assume o <i>status</i> de base e instrumento do acervo coletivo do conhecimento. A linguagem é que possibilita a objetivação de novas experiências, que se consubstanciam ao estoque de conhecimento existente. A linguagem é elemento de elaboração e de disseminação nos processos de legitimação
<b>Instituição</b>	A formação do hábito pelo ser humano possibilita o estabelecimento de sua institucionalização. Para tanto, é necessário que os indivíduos envolvidos compartilhem o caráter típico das ações. Um conjunto de atores exercendo ações típicas e de rotina caracteriza uma tipificação que, por sua vez, estabelece uma instituição. As instituições se configuram como um conjunto articulado de ideias, normas, valores e sentimentos socialmente estabelecidos que orientam as ações em campos específicos da conduta humana
<b>Institucionalização</b>	A repetição de uma mesma atividade tende a estabelecer um padrão de ação que pode ser apreendido e reproduzido por outros. Essa repetição possibilita a formação do hábito que fornece direção e especialização para o homem realizar suas atividades. A formação do hábito se torna um pré-requisito do processo de institucionalização de um único indivíduo ou um grupo social
<b>Papéis</b>	A atuação de atores junto ao acervo objetivado de conhecimentos, comum a uma rede social, se desenvolve por meio dos papéis que exercem. Os papéis protagonizados pelos indivíduos estabelecem uma tipologia, condição essa necessária para institucionalização da conduta, pois as instituições apropriam-se da experiência do indivíduo, por meio dos papéis que desempenham
<b>Legitimação</b>	A legitimação é a transmissão do mundo institucional de uma geração para outra. Nesse contexto, o padrão de controle estabelecido por uma geração é incorporado pela geração seguinte, diante da possibilidade de explicação e justificação. Um aspecto importante da legitimação é que ela não se restringe à transmissão de valores, pois, ao justificar uma ordem institucional, ela envolve também a transmissão do conhecimento
<b>Ordem Institucional</b>	As ações de um indivíduo e de outros que compõem um conjunto social de forma tipificada possibilitam originar uma ordem institucional. Com base em uma ordem institucional, uma ação, bem como o seu sentido, podem ser apreendidos por qualquer indivíduo pertencente à sua base social. O conjunto de teorias legitimadoras existentes se estabelece como integrante desse mundo, no qual o universo simbólico inclui a ordem institucional

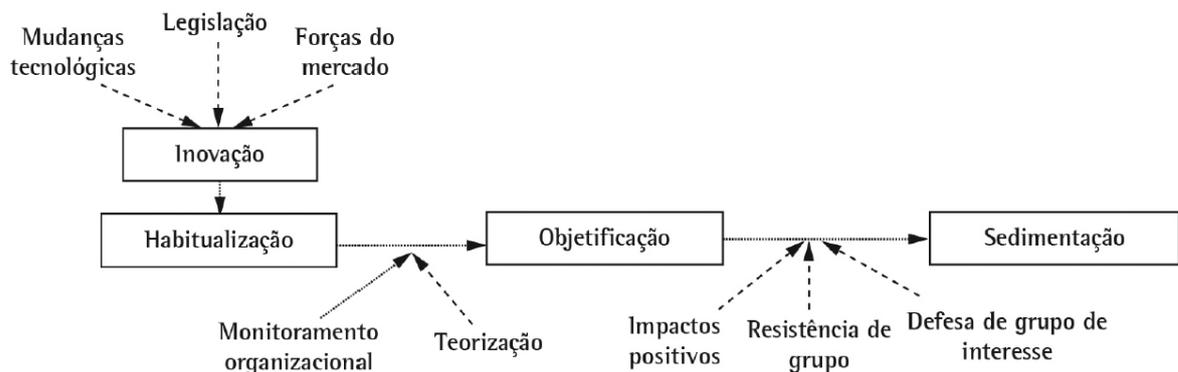
Fonte: Machado Júnior et al. (2016, p. 243-244) elaborado com base em Berger e Luckmann (1998).

Em resumo, a conceituação de instituições e institucionalização se estabelece como um elemento de apoio teórico, especialmente no estudo de agrupamentos empresariais, que é o caso desta tese.

### 3.4 INSTITUCIONALIZAÇÃO

Baseando-se no trabalho de Berger e Luckmann (1998), Tolbert e Zucker (1999) criaram um dos primeiros modelos de institucionalização, em que as mudanças institucionais ocorrem a partir de uma inovação, gerando um processo sequencial de institucionalização que consiste em três etapas: habitualização, objetificação e sedimentação (Figura 3).

**FIGURA 3 - PROCESSOS INERENTES À INSTITUCIONALIZAÇÃO**



Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 205).

**Habitualização (Pré-institucionalização):** acontece na geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, ou seja, não existe legitimidade, ou ela é incipiente, ou “isso é como as coisas são feitas” (COLYVAS; POWELL, 2006, p. 310). As estruturas tendem a ser instáveis e não são permanentes, muitas vezes desaparecendo com o ator que as estabeleceu em primeiro lugar (FUENFSCHILLING; TRUFFER, 2014).

Aguiar et al. (2005, p. 7) destacam os três fatores gerados pelas mudanças no contexto organizacional que conduzem a empresa à inovação e consequente processo de habitualização, também ilustrados na figura 5:

- 1) mudanças tecnológicas, ou seja, reorientação técnica ou tecnológica;
- 2) legislação, representando novos arranjos jurídicos que podem provocar maior ou menor receptividade por parte das organizações, e
- 3) forças do mercado, decorrentes de fatores econômicos.

**Objetificação (Semi-institucionalização):** ligada ao desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os entes envolvidos a respeito do valor da estrutura e implica em extenso trabalho institucional por parte de atores, com solução de problemas, persuasão, teorização, criação de alianças e mobilização de recursos (FUENFSCHILLING; TRUFFER, 2014).

São identificadas por Tolbert e Zucker (1999, p. 207-208) duas fontes:

1) Monitoramento interorganizacional – “... as organizações podem utilizar evidências colhidas diretamente de uma variedade de fontes...”, nesse sentido, a objetificação da estrutura é “... em parte, consequência do monitoramento que a organização faz dos competidores, e de esforços para aumentar sua competitividade relativa”;

2) Teorização – por meio do que é denominado *champions*, ou seja, conjunto de indivíduos com interesse material na estrutura, os quais devem realizar duas grandes tarefas de teorização: a definição de um problema organizacional genérico e a justificação de um arranjo estrutural formal<sup>23</sup> particular como a solução para o problema com bases lógicas ou empíricas.

Os atores indutores na governança (*champions*), que podem ser empresários líderes de um setor e/ou representantes de entidades, cujas atitudes e confiança recíproca devem ser permanentes, são fundamentais para a implementação do modelo de estrutura institucional. Essa coalizão é importante, pois possui o controle sobre os recursos necessários, e suas atitudes induzem ou não a uma transferência dessa estrutura. O principal papel dessa coalizão, como agente catalisador e animador, é justamente estimular a cooperação, pois trata-se de um processo que precisa ser estimulado entre os atores para ser desencadeado (KOSTOVA, 1999; JACOMETTI; GONÇALVES; CASTRO, 2014).

**Sedimentação (Institucionalização Total):** processo que se baseia na continuidade histórica da estrutura, ou seja, na sobrevivência de várias gerações. É caracterizada pela propagação da estrutura por todo o grupo de atores e pela perpetuação das estruturas por um longo período. Significa criar profundidade e largura das estruturas. Mesmo sem uma oposição direta,

---

<sup>23</sup> O termo “formal”, muitas vezes, significa que as regras são explicitadas ou escritas, particularmente se forem impostas pelo Estado, enquanto as regras informais são implícitas (KINGSTON; CABALLERO, 2009). Constrangimentos informais incluem códigos de conduta, normas de comportamento e convenções, bem como “extensões, elaborações e modificações de regras formais ‘e’ fazem parte do patrimônio que chamamos de cultura” (NORTH, 1990: 36-40).

definida como um conjunto de atores afetados adversamente pelas estruturas e que se mobilizam coletivamente contra elas, a sedimentação pode ser afetada também pela falta de resultados da estrutura vigente.

A institucionalização total está relacionada a um conjunto de fatores que são, segundo Tolbert e Zucker (1999, p. 210): “uma relativa, baixa resistência de grupos de oposição; promoção e apoio cultural continuado por grupos de defensores, correlação positiva com resultados desejados”. A resistência de alguns grupos provavelmente dificultará a disseminação da estrutura, bem como todo o processo de institucionalização em si. Além do que a reversão desse processo, conhecida como desinstitucionalização, “requerirá uma grande mudança no ambiente” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 210) permitindo ao grupo de interesse, que não está de acordo com a mudança da estrutura, a ela se opor.

As três etapas podem ser mensuradas em estágios ou níveis em um processo de institucionalização. Na medida em que os atores avançam as etapas, tendem a ter relações sociais mais fortes. Assim, as regras e normas passam a ser entendidas de forma mais clara e a identidade é internalizada e difundida entre os atores com mais fluidez.

Para Tolbert e Zucker (1999), também podem impactar na institucionalização:

- a) Variedade de organizações: quanto maior o leque de organizações, mais difícil oferecer resultados convincentes da estrutura e assim mais baixo o grau de institucionalização;
- b) Número de *champions*: quanto maior o número de *champions*, mais alto o nível de institucionalização;
- c) Quanto mais alto o custo de uma nova estrutura, maior o grau de institucionalização da estrutura vigente;
- d) Criação de fortes incentivos para a manutenção da estrutura resulta em alto nível de institucionalização.

### 3.5 FATORES PARA ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO

Diante do quadro teórico exposto e na tentativa de responder aos objetivos propostos neste trabalho, foi elaborado o Quadro 9 que apresenta as bases teóricas, variáveis de análise e descrição que serão utilizadas neste estudo.

**QUADRO 9 – BASE TEÓRICA, FATORES DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO**

<b>Base Teórica</b>	<b>Fatores/variáveis</b>	<b>Descrição</b>
<b>ANÁLISE DE REDES</b>	Centralidade de grau	Quantidades de vínculos de um ator
	Densidade	Propriedade estrutural, densa ou difusa
<b>EVOLUÇÃO HISTÓRICA</b>	Descrição histórica	Origens da Rede
	Fatos marcantes	Identificação de marcos históricos institucionais
<b>TEORIA INSTITUCIONAL (Microfundamentos)</b>	Isomorfismo	Modelo de referência, força de mercado, imitação
	Mudanças tecnológicas	Competição, Reorientação técnica ou tecnológica
	Legislação	Novas leis ou novos arranjos jurídicos que podem provocar maior ou menor receptividade pelos atores
	Cooperação	Estratégia de sobrevivência organizacional e construção de confiança
	Teorização	Normas e criação de uma identidade própria. Um arranjo estrutural é justificado como solução para o problema com bases lógicas e empíricas.
	Presença de <i>Champions</i>	Lideranças que encorajam a disseminação de estruturas por meio de um conjunto de organizações que, de outro modo, não teriam conexão direta
	Legitimidade	Reconhecimento, reputação, “ <i>status</i> ”, posicionamento do ator
	Valores e Crenças	Ambiente Institucional, pertencimento
	Impactos positivos	Valorização pela sociedade local, resultados efetivos relacionados à adoção da estrutura
	Defesa de grupo de interesse	Surgimento de novos atores
Políticas Públicas	Existência de Políticas Públicas	

Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (1999); DiMaggio e Powell (2007) e Paulillo, Sacomano Neto e Garcia (2016).

Na abordagem de redes, definiu-se como medidas principais a centralidade de grau e densidade, que no caso do arranjo produtivo de calçados femininos de Jaú-SP torna-se relevante para a análise de um processo de mudança estrutural em rede. Assim, com centralidades e densidades distintas em etapas históricas marcantes (isto é, com marcos históricos-institucionais importantes para a evolução desta rede de negócio), o arranjo produtivo alcançou resultados econômicos bem diferentes.

#### **4 GLOBALIZAÇÃO, MERCADOS E INDÚSTRIA CALÇADISTA**

A globalização trouxe mudanças importantes, afetando os atores no contexto internacional, nacional e local, sendo intensificada pelo massivo desenvolvimento da tecnologia da informação (TIC) e pelos progressos nos setores de transportes e de movimentos de capitais financeiros (OTTATI, 2018). Deu origem a um ambiente de desafios e oportunidades, “em meio à competitividade de inúmeros participantes aptos à concorrência global”. Ela induz o aumento da capacidade das sociedades de terem acesso aos bens e serviços de qualidade ofertados nos mercados. Críticas a esse processo são derivadas de inadequadas instituições econômicas ou políticas equivocadas de desenvolvimento (BRASIL, 2018a, p. VII).

Inserida neste contexto, está a indústria brasileira, que se defronta com um mundo em constante mutação, sendo totalmente diferente dos anos 1960 e 1970. A questão não é simplesmente que agora existe um maior número de novas tecnologias, mas sim que os padrões mundiais de produção, difusão e comercialização de tecnologias estão mudando muito mais rapidamente do que nas décadas anteriores. Essas mudanças têm diminuído o tempo entre grandes discontinuidades tecnológicas, reduzido o ciclo de vida de novos produtos e ampliado a diversidade de pequenas diferenciações de produtos (COUTINHO, 1996).

Isso se deve às novas estratégias de produção das empresas multinacionais que passaram a deslocar crescentes volumes de produção para países menos desenvolvidos, mas com baixos custos de mão de obra, como China, Índia e Vietnã, e fizeram surgir uma reorganização dos processos de produção em escala global, dando origem à chamada Cadeia Global de Valor (CGV) (OTTATI, 2018).

Este modelo se tornou uma estrutura analítica popular para analisar as organizações e a governança da produção, distribuição e consumo globais. A perspectiva da CGV destaca a governança entre empresas de marca, comerciantes globais, fabricantes, distribuidores e outros atores, além de oferecer uma estrutura de pesquisa que possa interpretar como a reestruturação global, principalmente partir da crise de 2008, afetou o desenvolvimento econômico local (YANG; FU; LI, 2017), em especial às pequenas e médias empresas, que

passaram a enfrentar a competição de preços de países emergentes como a China, especialmente pelo aumento do varejo em grande escala.

A estrutura do CGV foi criada para entender melhor como o valor é criado, capturado, sustentado e aproveitado dentro de todos os tipos de indústrias. A abordagem CGV fornece uma visão holística das indústrias globais a partir de dois pontos de vista: governança e modernização. A governança centra-se em empresas líderes e na forma como organizam suas cadeias de suprimento em escala global, enquanto modernização envolve as estratégias utilizadas por países, regiões, empresas e outras partes interessadas em manter ou melhorar suas posições na economia global (GEREFFI, 2005; GEREFFI; LEE, 2016).

Para o governo brasileiro, no relatório Desafios da Nação de 2018, as empresas nacionais deverão estar integradas às cadeias de produção global, terem escala de produção, adaptem-se continuamente ao progresso tecnológico e à interatividade das relações comerciais por meio de novas tecnologias, as quais transcenderão os limites do mercado produtivo e de consumo local (BRASILa, 2018).

Frente aos efeitos da globalização e da CGV, foi dada nas últimas duas décadas, uma atenção especial às regiões designadas como locais de inovação na economia globalizada, tais como as histórias de sucesso da aglomeração de pequenas e médias empresas na “Terceira Itália” ou o exemplo industrial o Vale do Silício. A justificativa é de que nessas regiões o conhecimento é compartilhado pela interação social, determinado pela ação coletiva local (NADVI, 1999; WANG; LI; HUANG, 2018).

Raramente as empresas locais conseguem de forma independente inovar ou introduzir novos produtos sem a construção de fortes ligações com empresas inseridas no mercado global. Desta forma, o mercado global diminui a relevância da economia dos *clusters* regionais, sendo que os laços de rede global são considerados um dos meios úteis através dos quais as empresas locais podem obter recursos, especialmente para países menos desenvolvidos (WANG; LI; HUANG, 2018).

#### 4.1 PANORAMA DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

A indústria mundial de calçados desenvolveu uma reformulação em seus processos de produção e organização do trabalho, principalmente a partir da década de 1980. Os principais países produtores passaram a reforçar a importância da utilização de recursos de microeletrônica e informática com o objetivo de se alcançar um grau mais elevado de automatização em máquinas e equipamentos, destacando a utilização do sistema CAD/CAM no setor de modelagem e desenvolvimento do produto (AZEVEDO, 2002).

O impacto da microeletrônica e da informática produziu de forma mais intensa nas etapas de modelagem e corte, principalmente para o processamento dos materiais sintéticos ou de couro de qualidade mais elevada. Já as etapas de costura, montagem e acabamento permanecem relativamente mais intensivas em mão de obra (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

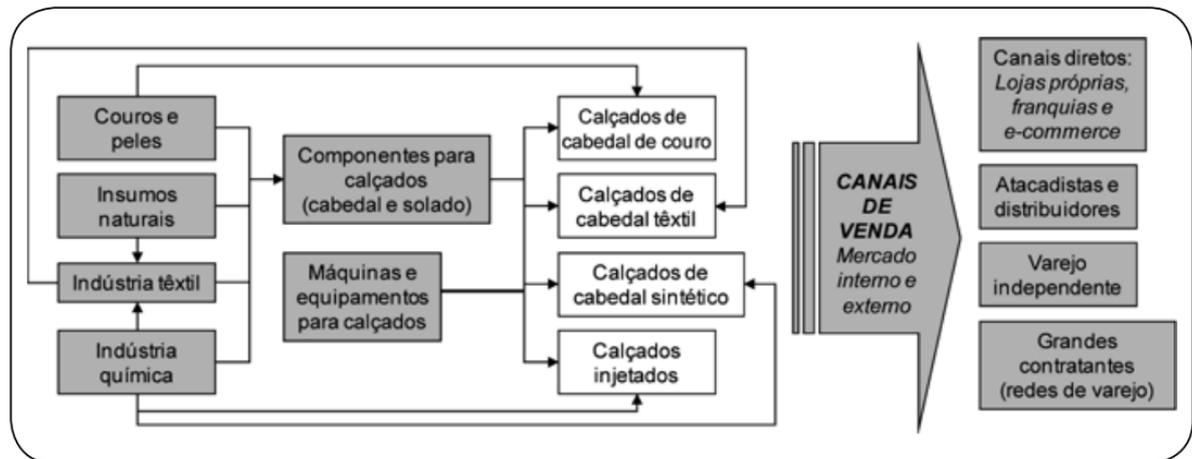
A indústria de calçados, em termos gerais, é intensiva em trabalho, às vezes com traços artesanais em sua produção, e faz parte das indústrias chamadas “tradicionais”. O setor se classifica como “dominado pelo fornecedor”, onde os avanços tecnológicos dependem dos fornecedores de componentes e de máquinas e equipamentos, envolvendo as indústrias química, têxtil e de bens de capital. A inovação das empresas calçadistas está em *design* e desenvolvimento de produtos e relaciona-se à capacidade da empresa em desenvolver suas marcas e canais de *marketing* (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

A interação da indústria calçadista com seus fornecedores (Figura 4) depende do tipo do calçado produzido, classificado em geral em quatro grupos de acordo com o material de confecção do cabedal: injetados, sintéticos, couro e têxtil. Os calçados injetados (em especial PVC) são produzidos em fábricas que necessitam de pouca mão de obra, dado que saem praticamente prontos das máquinas, com cabedal e solado unidos. Já nos calçados sintéticos, de couro e têxtil, que precisam unir o cabedal ao solado, o processo de produção é dividido entre modelagem, corte, costura, montagem e acabamento (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

O processo fragmentado e interligado da produção de calçados, também favorece a organização da produção em redes, seja em aglomerados produtivos locais ou em estruturas de subcontratação e compartilhamento de produção. Atualmente, a formação de redes tem se

desenvolvido no âmbito da cadeia global de valor<sup>24</sup> da indústria (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

**FIGURA 4 - CADEIA DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS**



Fonte: GUIDOLIN, COSTA E ROCHA (2010).

Na indústria de calçados, a estrutura da cadeia de valor é do tipo *buyer-driven* (dirigidas pelo comprador)<sup>25</sup>, tendo a esfera da produção descentralizada, altamente competitiva e baixas barreiras à entrada de novos produtores. Nessa cadeia, as empresas de varejo ou marcas reconhecidas são responsáveis pelo desenvolvimento e pela comercialização dos produtos, mas não os fabricam. A principal fonte dos lucros não está na escala de produção, mas na capacidade de produzir valor por meio de pesquisa, *design*, vendas, *marketing* e serviços financeiros, bem como da articulação de sua rede global de fornecedores e *traders* (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003).

Os achados para a indústria calçadista não diferem muitos do restante da indústria global, pois são as grandes empresas que controlam mais recursos externos do que as pequenas empresas, incluindo preços dos fornecedores, assistência financeira, legitimidade,

<sup>24</sup> Para Gereffi & Memedovic (2003), a cadeia de valor é entendida como o conjunto de atividades que abrangem o *design*, a produção e as vendas de um produto.

<sup>25</sup> Outro tipo de cadeia global de valor é o *producer-driven* (dirigidas pelo produtor). Nesse tipo, o controle da cadeia de valor fica na produção, típico das indústrias intensivas em capital e tecnologia, como a automobilística, a aeronáutica, de computadores, de semicondutores e de maquinaria pesada (Gereffi & Memedovic, 2003). Scott (2006) inclui um terceiro tipo de cadeia de valor denominado *trader-driven*, no qual o papel de corretores, agentes de exportação e *traders* é relevante, como nos setores moveleiro, de vestuário e de calçados, pois eles fazem a intermediação de produtores e compradores de países desenvolvidos e em desenvolvimento, operam nas esferas global e local e permitem que empresas de pequeno porte contratem serviços de produção externa.

além de possuir controle sobre as principais tecnologias ou grandes clientes (FLIGSTEIN, 1996).

As mudanças na produção global de calçados estão relacionadas às diferenças de custo do fator trabalho. Desde os anos 1970, os países desenvolvidos reduziram a participação na produção e na exportação de calçados no mundo. Enquanto isso, países em desenvolvimento, com baixos custos de mão de obra, como Brasil, Coreia do Sul e Taiwan, ampliaram sua participação. Enquanto os dois últimos, porém, avançaram na produção e na exportação de indústrias intensivas em tecnologia, a produção de calçados cresceu em outros países em desenvolvimento, como China, Filipinas, Indonésia e Tailândia, que tinham custos mais competitivos (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Outra tendência foi a combinação da produção em dois ou mais países como meio de reduzir custos. Essa produção compartilhada é baseada na confecção de partes ou até de todo o cabedal em países com baixos custos de fabricação como China, Índia, Vietnã, Indonésia e Nigéria, entre outros, e na preservação de atividades de *design* e *marketing* nos países com maiores competências adquiridas nessas atividades, como França, Alemanha, Espanha, Itália, Inglaterra e EUA (SANTANA, 2015).

À medida que surgem novos países com custos mais atraentes, países que não contam com vantagens competitivas podem ter suas indústrias diminuídas. Assim, novas oportunidades de inserção global podem surgir para as indústrias que desenvolvem capacitações diferenciadas. A principal região produtora de calçados da China, que fica no entorno da cidade de Guangzhou (província de Guangdong), teve redução do volume das exportações, mas com aumento do valor exportado. Muitas empresas mudaram para regiões da China de custos menores ou para países vizinhos, como Vietnã, Myanmar e Tailândia (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Entre os dez maiores produtores mundiais de calçados, em 2016, seis países estão localizados na região asiática. Os três maiores produtores de calçados são países asiáticos e representaram 72,3% da produção calçadista. O Brasil foi o terceiro maior produtor até o ano de 2014, sendo que, no ano seguinte, o Vietnã passou a ocupar essa posição.

A produção mundial, que foi de 20,5 bilhões de pares em 2016, tem na China o seu principal ator, sendo responsável por 54% da produção total, o que representa 11,1 bilhões de pares. Em seguida destacam-se os seguintes países: Índia (13,6% - 2.797 bilhões de pares),

Vietnã (4,7% - 971 milhões de pares), Brasil (4,36% - 899 milhões de pares) e Indonésia (3,7% - 771 milhões de pares) – conforme mostra a Figura 5.

**FIGURA 5 - PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES DE CALÇADOS EM MILHÕES DE PARES (2014-2016)**

Milhões de pares

País	2014	2015	2016	Varição 2015-2016
China	11.693	11.322	11.116	■ -1,8%
Índia	2.579	2.698	2.797	■ 3,7%
Vietnã	854	927	971	■ 4,8%
<b>Brasil</b>	<b>981</b>	<b>904</b>	<b>899</b>	■ <b>-0,6%</b>
Indonésia	715	733	771	■ 5,2%
Nigéria	393	406	415	■ 2,2%
Paquistão	245	251	258	■ 2,8%
México	240	250	253	■ 1,2%
Tailândia	222	226	231	■ 2,2%
Itália	197	191	188	■ -1,9%
Outros	2.000	2.568	2.693	■ 4,9%
Total	20.118	20.477	20.592	■ 0,6%

Fonte: Abicalçados (2018).

A China continua sendo a principal produtora e exportadora de calçados com um importante *cluster* no entorno da cidade de Guangzhou (província de Guangdong). A Índia, por sua vez, possui como maior região produtora o distrito industrial de Agra, que, junto com outras cidades, dá origem ao *cluster* responsável pela maior parte dos embarques internacionais. No Vietnã, a indústria de calçados está localizada principalmente no sul do país, na cidade de Ho Chi Minh e nas províncias de Bihn Duong e Dong Nai, empregando mais de 500 mil pessoas em todo país. Dos dez maiores produtores, sete são da Ásia e apenas Brasil e México representam países americanos (SANTANA, 2015).

Os dois maiores produtores de calçados no mundo também são os maiores consumidores (medidos em pares). No caso da China, porém, a produção nacional é, aproximadamente, 3,5 vezes maior. Já na Índia, a produção doméstica e o consumo são, praticamente, equivalentes. O Brasil, por sua vez, é o quarto maior mercado consumidor de calçados do mundo, mas apresentou uma retração de 2,1%, em 2016 (Figura 6). Ao se observar o consumo de calçados por habitante, destacam-se os países da Europa e os Estados

Unidos. Esse último país apresentou o maior consumo por habitante do mundo, seguido da Noruega e de Hong Kong (ABICALÇADOS, 2018).

O consumo mundial foi de 10 bilhões de pares em 2016. A China também ocupou posição de liderança através de uma participação igual a 16,8%, seguida então pela Índia (14%), os Estados Unidos (12,3%), Brasil (4,2%) e Japão (3,9%) – conforme a Figura 6.

**FIGURA 6 – PRINCIPAIS PAÍSES CONSUMIDORES DE CALÇADOS EM MILHÕES DE PARES (2014-2016)**

País	2014	2015	2016	Varição 2015-2016	Consumo per capita 2016
China	3.032	3.108	3.201	3,0% <span style="color: green;">█</span>	2,3
Índia	2.479	2.590	2.688	3,8% <span style="color: green;">█</span>	2,1
Estados Unidos	2.315	2.447	2.339	<span style="color: red;">█</span> -4,4%	7,2
<b>Brasil</b>	<b>888</b>	<b>814</b>	<b>796</b>	<span style="color: red;">█</span> <b>-2,1%</b>	<b>3,9</b>
Japão	693	724	744	2,8% <span style="color: green;">█</span>	5,9
Indonésia	452	461	482	4,5% <span style="color: green;">█</span>	1,9
Reino Unido	408	447	445	<span style="color: red;">█</span> -0,5%	6,8
Alemanha	439	451	438	<span style="color: red;">█</span> -2,8%	5,3
Nigéria	393	401	409	2,1% <span style="color: green;">█</span>	2,2
França	432	415	402	<span style="color: red;">█</span> -3,1%	6,2
Outros	6.252	6.746	7.068	4,8% <span style="color: green;">█</span>	1,7
Total	17.782	18.603	19.012	2,2% <span style="color: green;">█</span>	2,4

Fonte: Abicalçados (2018).

Em virtude do seu poder produtivo, a China possui a hegemonia de maior exportador mundial de calçados. O Vietnã, a Bélgica e a Alemanha também apresentaram um crescimento expressivo no valor e no volume de calçados enviados ao exterior. Com relação ao Brasil, em 2016, foram vendidos ao exterior 126 milhões de pares, ocupando a 11ª posição no ranking mundial de exportadores (Figura 7).

**FIGURA 7 - MAIORES PAÍSES EXPORTADORES DE CALÇADOS EM MILHÕES DE PARES (2014-2016)**

País	2014	2015	2016	Varição 2015-2016
China	8.780	8.341	8.049	 -3,5%
Vietnã	569	617	654	6,0% 
Indonésia	354	366	387	5,5% 
Alemanha	228	237	252	6,5% 
Bélgica	228	239	236	 -1,0%
Reino Unido	155	191	213	11,3% 
Itália	215	208	206	 -0,8%
Índia	165	177	181	2,2% 
Espanha	158	158	160	1,1% 
Holanda	163	142	146	3,0% 
<b>Brasil (11°)</b>	<b>130</b>	<b>124</b>	<b>126</b>	<b>1,2%</b> 
Outros	1.179	1.252	1.276	1,9% 
Total	12.322	12.053	11.886	 -1,4%

Fonte: Abicalçados (2018).

Segundo a Abicalçados (2018), quando se compara a posição no *ranking* em termos de valor e pares, chega-se a conclusões sobre o posicionamento dos países em preço médio dos calçados exportados. Destaca-se neste contexto a Itália, posicionada como 7º maior exportador mundial de pares e 2º maior exportador mundial em valor médio. Já a Indonésia ficou na 3ª posição em exportação de número de pares e na 5ª posição em valor das suas exportações de calçados, indicando um preço médio abaixo do praticado em nível mundial.

#### 4.2 CALÇADO NACIONAL: CARACTERÍSTICAS GERAIS E DESEMPENHO RECENTE

O Brasil consolidou-se como importante fornecedor de calçados para o mercado mundial na década de 1970, com base em calçados de baixo custo, comercializados por meio de intermediários internacionais (*traders*), que delegavam às fábricas brasileiras a responsabilidade de produzir segundo especificações baseadas em modelos desenvolvidos no exterior (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

A abertura comercial dos anos 1990 e a subsequente sobrevalorização da moeda nacional contribuíram para reorientar a indústria calçadista nacional para o mercado interno

que começaria a sofrer com a concorrência dos produtos asiáticos, especialmente no segmento de calçado de baixo custo. Uma questão importante na indústria coureiro-calçadista no Brasil é a sua capacidade de deter todas as etapas do processo produtivo no país e ainda assim conseguir notável integração regional e global. Desta forma, possui bom desenvolvimento tanto no segmento de insumos e componentes para a indústria quanto na produção de máquinas e equipamentos (SANTANA, 2015).

A mudança no padrão de concorrência do mercado internacional, a partir dos anos 1990, gerou dificuldades para a indústria brasileira, que havia se especializado na produção de calçados de baixo custo e que a partir deste momento, não conseguiria competir com a produção asiática em termos de preço, principalmente pelo baixo custo da mão de obra em países como China, Indonésia e Tailândia (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Na busca da redução dos custos de produção, as grandes empresas brasileiras deslocaram, ao longo da década de 1990, sua produção para o Nordeste. Os atrativos principais para esse movimento foram o baixo custo da mão de obra, incentivos fiscais dados pelos governos locais e a posição favorável da região em relação aos principais mercados consumidores, como os Estados Unidos e a Europa (SANTANA, 2015).

A partir deste momento, se estabeleceu no Brasil dois padrões de organização da produção: a) **tradicional**: base das redes locais de produção formadas por pequenas e médias empresas, destacando a região do Vale dos Sinos (RS), especializada em calçados femininos; o polo de Franca (SP), especializado em calçados masculinos; e as cidades de Birigui e Jaú, no interior de São Paulo, especializadas, respectivamente, na produção de calçados infantis e femininos; b) **grandes empresas**: construído no Nordeste por grandes empresas em busca de mão de obra de menor custo, economias de escala e incentivos fiscais. Esses grupos conseguiram se firmar onde encontraram campo propício para a formação de redes horizontais mais sólidas, no qual foi possível compartilhar investimentos competitivos e racionalizar o uso das capacitações existentes.

Essa diferença nos dois padrões de organização pode ser visualizada quanto ao porte médio das empresas de calçados (em número de empregados) nos principais Estados produtores (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

A produção de calçados nacional superou a marca de 908,9 milhões de pares calçados/ano (dados de 2017), dos quais 86% foram destinados ao mercado interno e 14% à

exportação, colocando o país na posição de quarto maior produtor e décimo sétimo maior exportador do produto, ultrapassando US\$ 1 bilhão de receita de exportação em 2017 (ABICALÇADOS, 2018).

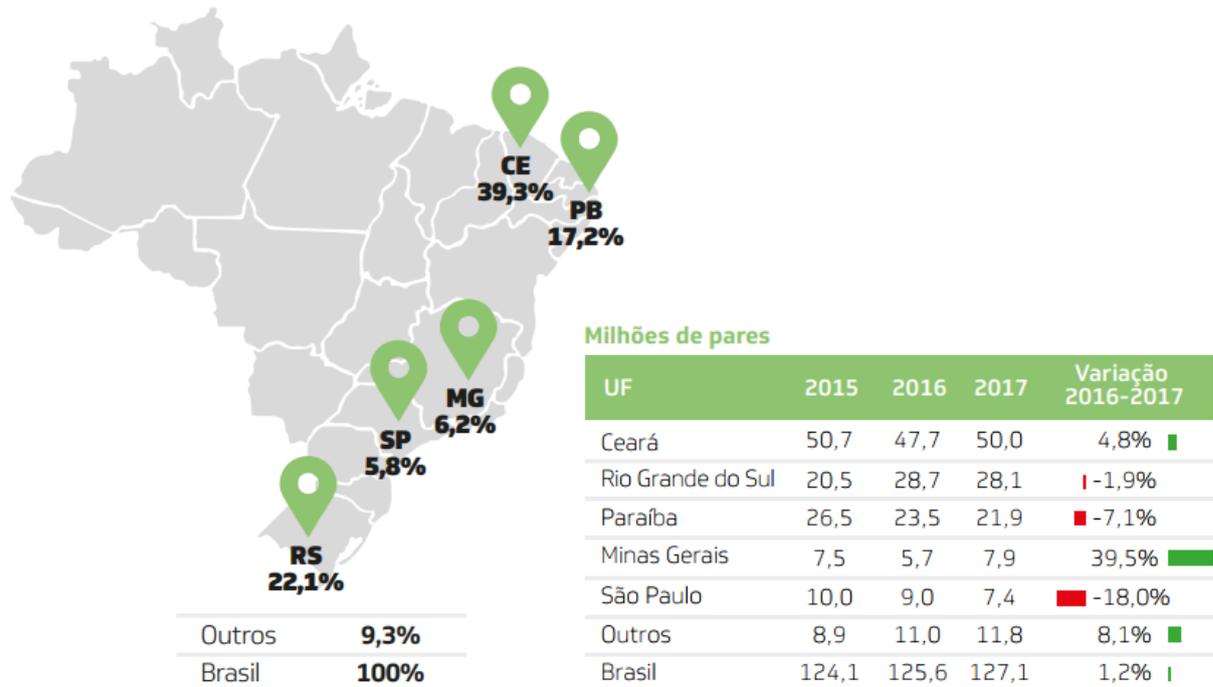
As exportações totalizaram US\$ 1,09 bilhão, influenciadas pela taxa de crescimento em cinco mercados sul-americanos: Argentina (31,7%); Paraguai (57,4%); Bolívia (41,5%); Peru (15,1%) e Equador (102,4%), e acabaram compensando a queda nas exportações de calçados brasileiros destinadas aos Estados Unidos (-14,2%), país que representou 17,4% das vendas externas do setor em 2017. Quando se examinam as exportações brasileiras em pares, no ano de 2017, o Paraguai torna-se o principal destino das exportações do setor, sendo que os Estados Unidos se posicionam na terceira colocação (ABICALÇADOS, 2018).

Com relação à quantidade exportada, em 2017 o Brasil enviou 127,1 milhões de pares ao exterior, aumento de 1,2% quando comparado ao ano de 2016 (Figura 8).

Os maiores Estados exportadores de calçados, em 2017, quando medidos em valor (US\$), foram respectivamente: (1) Rio Grande do Sul, (2) Ceará, (3) São Paulo, (4) Paraíba e (5) Bahia. Todavia, se a unidade de medida são pares, tem-se a seguinte distribuição: Ceará (39,33%), Rio Grande do Sul (22,1%), Paraíba (17,23%), Minas Gerais (6,21%) e São Paulo (5,82%).

Os principais destinos do calçado brasileiro, quando ordenados em termos de quantidade de pares comercializados em 2017, foram Paraguai (11,3%), Argentina (9,1%), Estados Unidos (8,9%) e Bolívia (7,2%). Do lado da importação, uma preocupação recente à crescente entrada de calçados, provenientes principalmente do Vietnã (45,7%), China (23,5%) e Indonésia (16,9%). Segundo dados da Abicalçados (2018), na pauta importadora brasileira do Vietnã e da Indonésia, existe um peso relativamente elevado de calçados esportivos, o que eleva o preço médio dos produtos oriundos desses dois países.

**FIGURA 8 – EXPORTAÇÕES DE CALÇADOS POR UNIDADE DA FEDERAÇÃO EM PARES (2015-2017)**

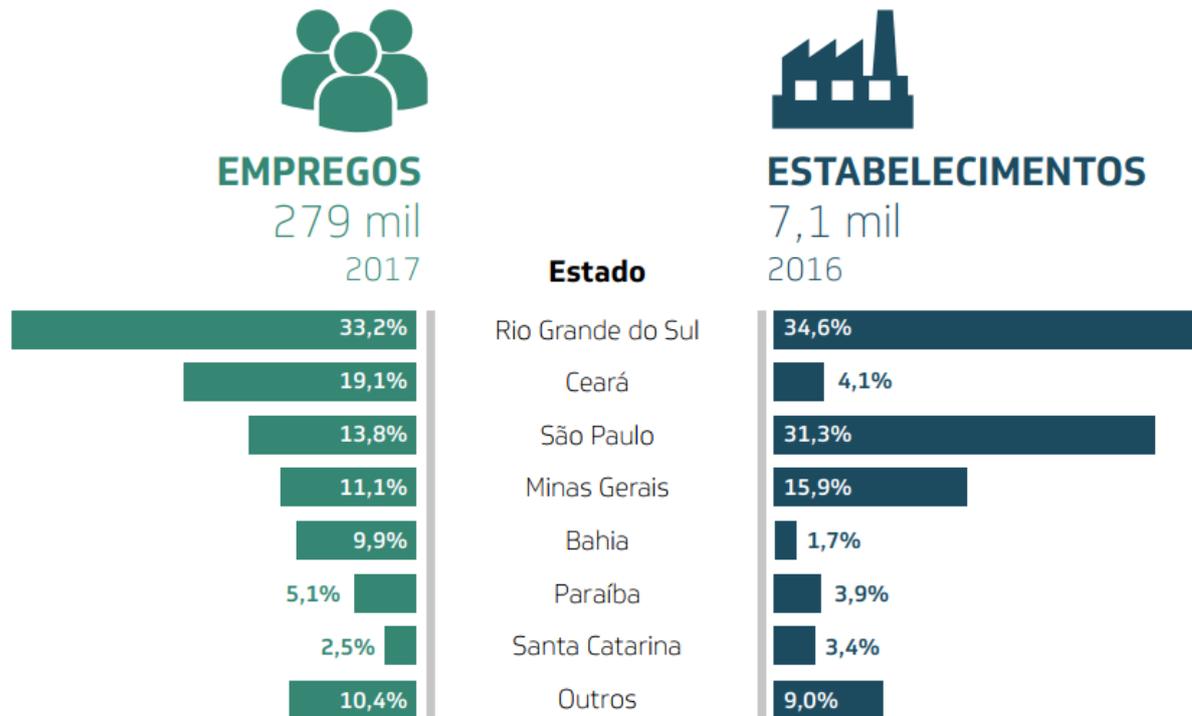


Fonte: Abicalçados (2018).

Quanto às empresas do setor, a indústria nacional de calçados é formada por um significativo número de empresas, bastante heterogêneas em suas estruturas e nos processos produtivos empregados. Segundo dados do Ministério do Trabalho (RAIS/MTE), havia, ao final de 2016, 7,1 mil estabelecimentos formalmente registrados apenas nos segmentos de couro, calçados e artigos de couro. Essa indústria gerou 279 mil empregos em 2017. O Estado do Rio Grande do Sul concentrou 33,2% dos empregos, seguido pelo Ceará (19,1%), São Paulo (13,8%), Minas Gerais (11,1%) e Bahia (9,9%) (Figura 9).

Dada a presença de microempresas, com intensiva utilização de trabalho familiar, e a terceirização de atividades do processo produtivo, pode-se dizer que o total de postos de trabalho diretos na indústria calçadista supera consideravelmente esse montante, uma vez que os dados da RAIS-MTE restringem-se aos trabalhadores com carteira assinada.

**FIGURA 9 - NÚMERO DE EMPREGOS E ESTABELECIMENTOS DE CALÇADOS NO BRASIL (2016-2017)**

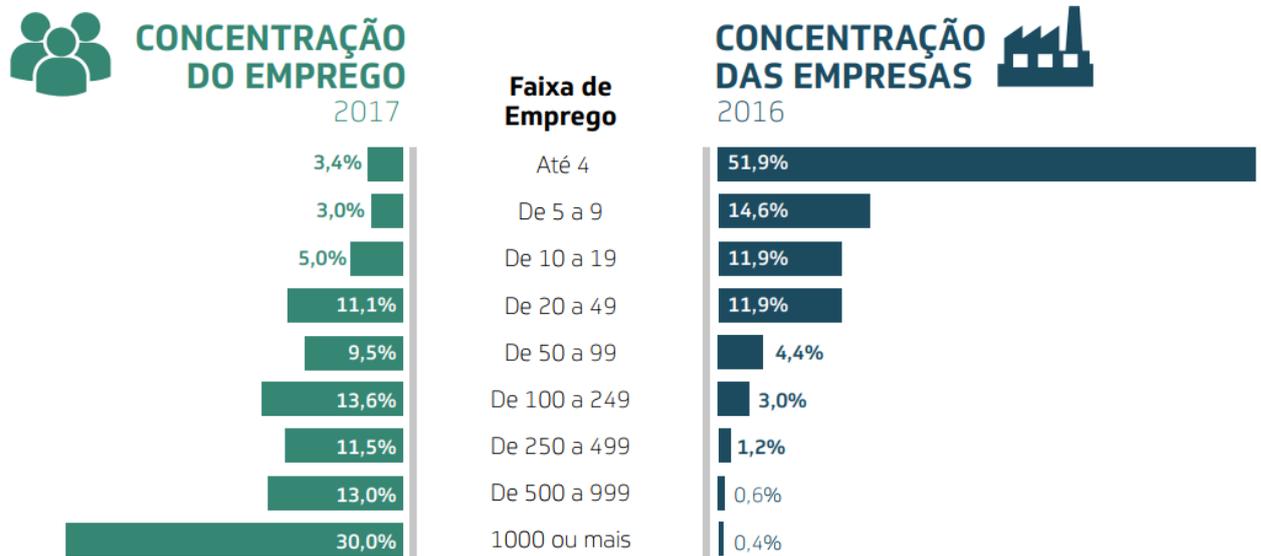


Fonte: Abicalçados (2018).

É necessário ressaltar que os dados de emprego formal subestimam a importância da cadeia produtiva, em decorrência da maior relevância de microempresas - que frequentemente utilizam trabalho familiar ou informal - e do uso intenso de terceirização nos processos produtivos, o que sempre foi uma característica comum a diversos países produtores (AZEVEDO, 2002).

No Brasil, o grande predomínio é de microempresas (até 19 funcionários), as quais perfaziam 78,4% do total de estabelecimentos e que empregaram apenas 11,4% da mão de obra do setor em 2016/2017 (Figura 10). A grande participação de empresas de pequeno porte impacta no desempenho desfavorável do setor em épocas de crise, pois elas tendem a sofrer mais acentuadamente os efeitos da retração da demanda interna. As empresas de maior porte, conforme a faixa de emprego identificada, representam mais de 43% de toda a ocupação no setor (ABICALÇADOS, 2018).

**FIGURA 10 – CONCENTRAÇÃO DE EMPREGOS E EMPRESAS DE CALÇADOS NO BRASIL (2016/2017)**



Fonte: Abicalçados (2018).

A produção nacional de calçados está concentrada na região Nordeste, sendo que o Estado do Ceará representou, em 2017, 28,1% da produção nacional seguido por Rio Grande do Sul (20,6%), Paraíba (17,7%), Minas Gerais (14,9%), São Paulo (7,9%), Bahia (5,3%) e Santa Catarina (1,9%) (Tabela 1).

**TABELA 1 – PARTICIPAÇÃO DA PRODUÇÃO DE CALÇADOS BRASILEIROS POR ESTADO -PARES(2013-2017)**

Participação da produção de calçados brasileiros por Estado (pares)					
Unidades da Federação	2013	2014	2015	2016	2017 ↓
Ceará	29,4%	28,5%	28,0%	26,8%	28,1%
Rio Grande do Sul	18,9%	17,5%	20,4%	20,3%	20,6%
Paraíba	21,7%	20,7%	20,5%	20,6%	17,7%
Minas Gerais	8,6%	11,4%	12,9%	14,2%	14,9%
São Paulo	8,3%	7,8%	7,9%	7,6%	7,9%
Bahia	4,5%	4,1%	4,7%	5,1%	5,3%
Santa Catarina	2,0%	2,0%	1,9%	1,8%	1,9%
Paraná	1,4%	1,3%	1,1%	1,1%	1,2%
Sergipe	1,3%	1,4%	1,0%	0,9%	0,9%
Mato Grosso do Sul	0,5%	0,8%	0,9%	0,9%	0,9%
Outros estados	3,2%	4,5%	0,7%	0,6%	0,6%
<b>Total Brasil</b>	<b>999,1 milhões</b>	<b>980,8 milhões</b>	<b>904,4 milhões</b>	<b>899 milhões</b>	<b>908,8 milhões</b>

Fonte: Abicalçados (2018).

Outro fato se refere à realocização da produção calçadista em direção a regiões como o polo produtivo de Sobral, no Ceará; Campina Grande, na Paraíba, e no Estado da Bahia<sup>26</sup>. Esses polos foram criados e ampliados por meio do deslocamento de grandes empresas, como Grendene e São Paulo Alpargatas, que migraram de outras aglomerações industriais mediante mecanismos de incentivos fiscais e menor custo de mão de obra (SANTANA, 2015).

Outra característica interessante é sua capacidade de se organizar institucionalmente em aglomerações de empresas, com destaque às estabelecidas em Franca (SP), Vale dos Sinos (RS), Vale do Paranhana (RS) e Nova Serrana (MG), representando mais de 50% do total de empresas calçadistas brasileiras, especialmente micro e pequenas empresas. Este tipo de arranjo fornece algumas vantagens, especialmente em relação à difusão tecnológica e estratégias de cooperação para ingressar no mercado internacional (SANTANA, 2015).

O relatório setorial – Indústria de Calçados 2018 – da Abicalçados, comparou os polos brasileiros, entendendo por polo<sup>27</sup> as regiões onde há grande concentração de empresas

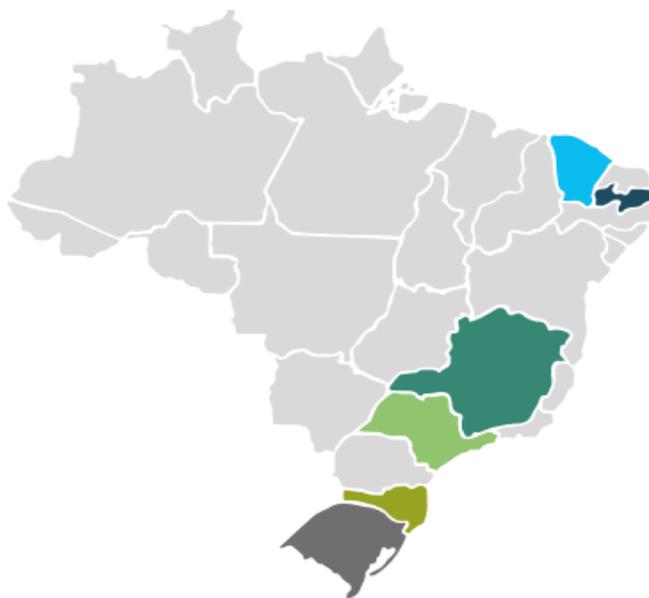
<sup>26</sup> Especialmente nas cidades de Feira de Santana, Alagoinhas, Cruz das Almas, Itabuna, Vitória da Conquista e Ilhéus, empregando mais de 30 mil trabalhadores.

<sup>27</sup> Para a seleção dos polos foram considerados três critérios: (1) a contribuição da região à produção nacional; (2) a contribuição da produção do Estado para a produção da região, e (3) a dispersão da produção no interior do Estado. A estimativa da produção de calçados de cada polo foi desenvolvida a partir dos microdados de produção por cidade, fornecidos pelo IBGE, agregados em polos. Buscou-se determinar uma relação entre produção e geração de emprego, de modo a extrapolar os dados de produção de 2015, do IBGE, através do emprego na indústria calçadista em 2016 e 2017. Com isso, foi necessário observar a variação da produção com relação ao emprego entre os Estados e entre os polos calçadistas no interior de cada Unidade da Federação (ABICALÇADOS, 2018).

produtoras, em locais próximos. Dessa maneira, Estados como Bahia e Pernambuco, que possuem produção significativa, ficaram fora da análise, pois há uma dispersão geográfica elevada das empresas (FIGURA 11).

Entre os polos calçadistas no Nordeste, destacam-se dois: (1) Sobral e (2) Campina Grande, tal que as quantidades produzidas de pares são muito próximas. Na região Sul, merece destaque o polo do Vale do Rio dos Sinos, que ao se comparar com a produção de São João Batista/SC, evidencia uma produção seis vezes maior (Figura 11).

**FIGURA 11 – PARTICIPAÇÃO DOS POLOS CALÇADISTAS BRASILEIROS NA PRODUÇÃO NACIONAL (2015/2017)**



<b>Ceará</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Polo de Sobral	65,0%	62,0%	61,3%
Polo de Juazeiro do Norte	12,8%	11,9%	8,9%
Polo de Horizonte	5,9%	5,8%	5,9%
Polo de Fortaleza	3,3%	3,1%	3,1%
Outros	13,0%	17,2%	20,8%
<b>Paraíba</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Polo de Campina Grande	91,9%	92,9%	94,5%
Polo de João Pessoa	4,7%	4,6%	3,3%
Outros	3,4%	2,5%	2,2%
<b>Minas Gerais</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Polo de Nova Serrana	52,9%	56,2%	56,1%
Outros	47,1%	43,8%	43,9%
<b>São Paulo</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Polo de Birigui	45,3%	45,7%	44,8%
Polo de Franca	32,7%	33,5%	33,6%
Polo de Jaú	10,6%	10,5%	11,7%
Outros	11,4%	10,3%	9,9%
<b>Santa Catarina</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Polo de São João Batista	69,8%	71,9%	73,6%
Outros	30,2%	28,1%	26,4%
<b>Rio Grande do Sul</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Polo do Vale do Rio dos Sinos	40,2%	40,7%	40,1%
Polo do Vale do Paranhana/Encosta da Serra	23,8%	23,2%	22,5%
Outros	36,0%	36,1%	37,4%

Fonte: IBGE/Abicalçados  
 Nota: Bahia e Pernambuco são estados com a produção descentralizada geograficamente, não consistindo na formação de polos calçadistas.

Fonte: Abicalçados (2018)

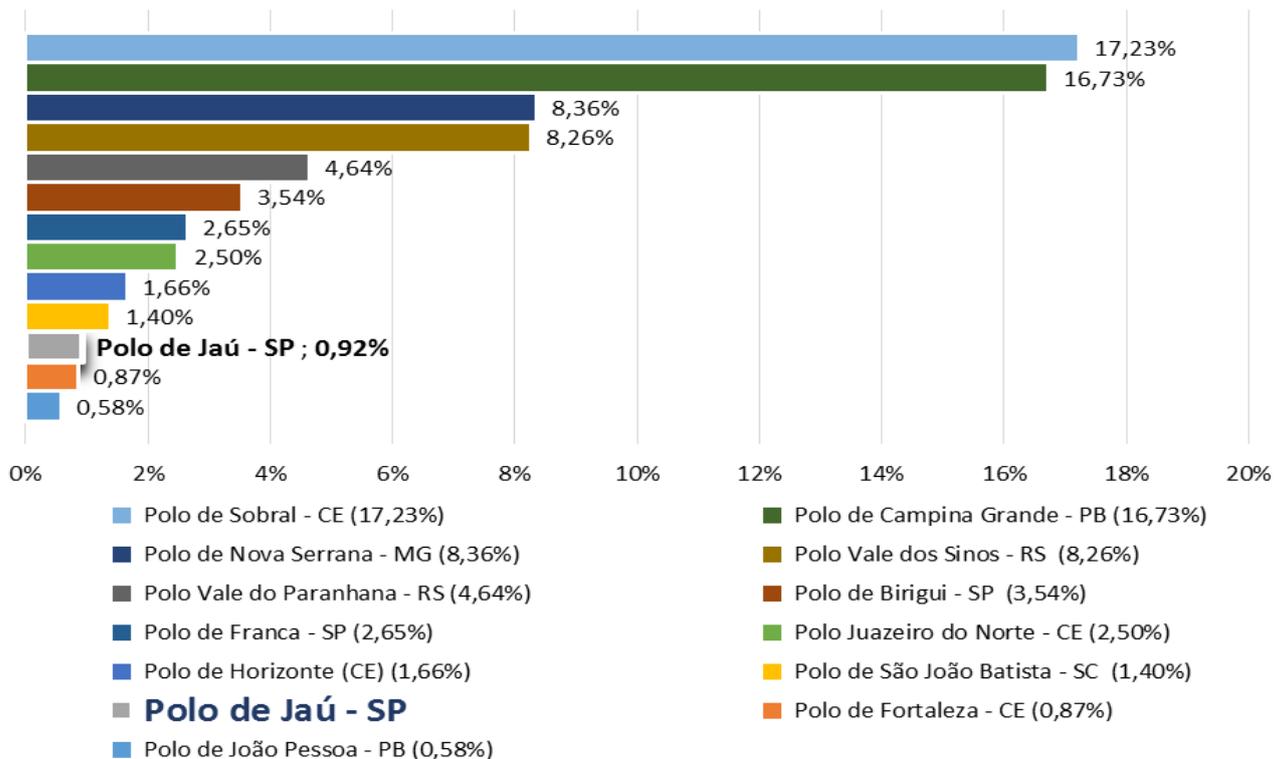
Ao detalhar a concentração da produção dos Estados em termos de polos produtivos, constatou-se que São Paulo obteve a menor concentração. São três polos que detêm 90,1% da

produção do Estado, sendo que o principal, Birigui, concentrou 44,8% da produção que equivale, praticamente, às produções de Jaú e Franca juntas.

Considerando o relatório setorial da Abicalçados (2018), o polo de Jaú representou em 2017, apenas 0,92%<sup>28</sup> da produção nacional de calçados, ficando ligeiramente à frente das novas regiões produtoras de Fortaleza/CE e de João Pessoa/PB (Figura 12).

O polo jauense, considerando essas estimativas, foi 18 vezes menor que o polo de Sobral/CE ou de Campina Grande/PB. Destaca-se que esses dois polos concentram as maiores empresas de calçados do Brasil, como a Grendene detentora das marcas Melissa, Ipanema, Cartago e Rider e que somente em Sobral/CE empregam mais de 14 mil pessoas (SERPA, 2017); ou São Paulo Alpargatas que produz as sandálias Havaianas em Campina Grande/PB e o calçados *Timberland* em João Pessoa/PB (ALPARGATAS, 2018).

**FIGURA 12 – PARTICIPAÇÃO DOS POLOS BRASILEIROS NA PRODUÇÃO NACIONAL DE CALÇADOS – 2017**



Fonte: Adaptado de Abicalçados (2018).

<sup>28</sup> Esse percentual foi de 0,90%, 0,81%, 0,84% e 0,80%, respectivamente para os anos de 2013, 2014, 2015 e 2016 (Apêndice A). Não foi possível conseguir uma série histórica, pois infelizmente a Abicalçados começou a fazer esse tipo de levantamento por polos a partir de 2013.

Também foi possível comparar o polo de Jaú com o polo catarinense de São João Batista. Pareceu interessante esta comparação, pois ambos são similares. Produzem basicamente calçados femininos voltados para o consumo doméstico, não possuem vocação exportadora e detêm pouca expressão na produção nacional de calçados, oscilando entre 0,8% e 1,4% de participação na produção brasileira (Tabela 2).

São João Batista (SJB) é uma cidade com população estimada de 36.244 habitantes (IBGE, 2018), ou seja, 1/4 da população de Jaú. Grande parte da população trabalha nas 150 empresas calçadistas ou em fábricas de componentes e acessórios para calçados – aproximadamente 8 mil pessoas. Cerca de 80% da economia municipal gira em torno de fábricas de calçados e componentes e, 99% do que é produzido são calçados femininos (BORGES, 2018).

**TABELA 2 - COMPARATIVO DA PRODUÇÃO E PARTICIPAÇÃO DOS POLOS DE JAÚ/SP E SÃO JOÃO BATISTA/SC (2013-2017)**

Ano	Polos Calçadistas	% no Estado	Pares/ano	% na produção nacional	Ranking nacional
2013	São João Batista/SC	73,2%	14.626.824	1,46%	n/d
	Jaú/SP	10,8%	8.955.932	0,90%	n/d
2014	São João Batista	73,4%	14.398.144	1,47%	n/d
	Jaú	10,4%	7.956.250	0,81%	n/d
2015	São João Batista	69,8%	11.994.153	1,33%	10°
	Jaú	10,6%	7.573.446	0,84%	13°
2016	São João Batista	71,9%	11.634.858	1,29%	10°
	Jaú	10,5%	7.174.020	0,80%	13°
2017	São João Batista	73,6%	12.710.058	1,40%	10°
	Jaú	11,7%	8.400.963	0,92%	11°

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Abicalçados (2018). Apêndice A. n/d = não disponível.

A maioria das fábricas de calçados de SJB é de micro e pequenas empresas (até 99 funcionários), sendo que 77,8% tinham até 19 empregados em 2016 (Apêndice F), ou seja, assim como aconteceu em Jaú, SJB também não tem tradição de grandes empresas.

Em termos do número de indústrias, o polo de SJB teve mudanças significativas no período 1996/2016 (Apêndice F). Entre 1996/2001, o número de empresas aumentou de 68 para 115 (+69,11%), entre 2002/2009 de 126 para 225 (+78,5%). No período 2010/2016, o número de empresas de calçados de SJB reduziu de 217 para 203 (-6,4%).

Assim como o número de empresas, a quantidade de empregos formais também se modificou em SJB (Apêndice I). Entre 1996/2001, o número de empregos reduziu de 1.479 para 1.393 (-5,8%). No período 2002/2009, aumentou de 1.666 para 5.052 (+203,2%), e entre 2010/2016 de 5.306 para 4.482 empregos (-15,3%). Um fato curioso é que no ano de 2016, ambos os polos de Jaú/SP e SJB/SC tiveram o mesmo número de empregos formais = 4.482 postos de trabalho. A indústria calçadista de SJB já representou 80% dos empregos formais da indústria no período 2009/2016 e 60% dos empregos da cidade em 2009/2010 (Apêndice I).

Mesmo tendo uma história com calçado mais recente (anos de 1970 e 1980), quando comparado com Jaú (início do século XX), SJB produziu 51% mais calçados (Tabela 2), ocupando no período 2015/2016 o posto de 10º maior polo calçadista nacional, enquanto que Jaú foi o menor polo produtor de calçados do país, ficando em 13º lugar no *ranking* nacional.

Quais fatores explicam as mudanças do polo jauense? É o que se pretende discutir no próximo capítulo.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 O AMBIENTE HISTÓRICO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ

O propósito desta seção é descrever os principais fatos históricos e identificar os marcos institucionais da rede da indústria calçadista de Jaú/SP (objetivos específicos 1 e 2). Não se trata de descrever todos os fatos históricos, mas aqueles identificados na pesquisa em documentos e relatados pelos entrevistados como importantes. Pressupõe-se que não é possível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida, pois trata-se de construções históricas (temporais), da qual são produtos e ao compreender um pouco dessa memória, identificaram-se alguns períodos importantes (marcos institucionais).

#### 5.1.1 A indústria calçadista de Jaú – 1º Período (1894-2001)

Foi com o italiano Guisepppe Contatore, por volta de 1.900, que a história de calçados de Jaú se originou. Contatore, ao se mudar para cidade, instalou a primeira sapataria que fabricava sapatões e botinas rústicas de couro, voltadas para viajantes, trabalhadores das lavouras e comunidade local (SINDICALÇADOS, 2018).

A disseminação do conhecimento na produção foi atribuída aos artesãos que ensinaram o ofício de sapateiro a jovens e assim fizeram surgir pequenas oficinas no final da década de 1930. Na década de 1940, o trabalho no setor era restrito a empresários como Romeu Muzegante, Galvanini, Carboni e Bernardes, os quais faziam os cortes de calçados masculinos e os vendiam para sapateiros.

Alberto Ferrucci, um dos primeiros em Jaú a trabalhar com sapatos, lembra com orgulho dos tempos em que produzia sandálias de lona de pneu de caminhão. “Eu era pespontador numa fábrica de corte para calçados, mas não queria ficar dependendo apenas daquele salário.” Empenhado em mudar aquela situação, Ferrucci fez o que era uma grande ousadia para a época. Em 1947, o futuro empresário saiu da fábrica em que trabalhava e começou a produzir, no quintal da casa de seu pai, sandálias feitas de lona de pneu de caminhão. “Havia somente seis funcionários e a produção diária era de 30 a 40 pares. Aos poucos fomos crescendo.” Além de trabalhar na produção dos sapatos, Ferrucci saía pelas cidades da região para vender os artigos (CALÇADOS..., 2006).

Nos anos de 1950 já se produziam calçados femininos em couro, sendo que nos anos 1970, havia 120 indústrias que só fabricavam este tipo de calçado (SÃO PAULO, 2013). Os

pioneiros foram Romeu Muzegante, Pompeu Crozera, Dionísio Momesso, Jarbas Faracco, Alberto Ferrucci e Santo Rossignolli (SINDICALÇADOS, 2018).

Nos anos de 1950, houve o declínio da produção agrícola local (café e cana-de-açúcar), momento em que a atividade industrial calçadista se apresentou como opção viável para a retomada do crescimento econômico (FUINI, 2013). Em 1968, o senhor Jarbas Faracco, dono da Indústria de Calçados Rosângela e um dos pioneiros na fabricação de calçados, é eleito prefeito de Jaú, indicando o fortalecimento e a projeção política desta indústria para o município. Em 1979, fruto da ação de alguns empresários, é fundada a Associação das Indústrias de Calçados de Jaú, atualmente Sindicato das Indústrias de Calçados (SINDICALÇADOS, 2018).

Para E04, a Associação dos calçadistas de 1950 foi o embrião da fundação do SINDICALÇADOS em 1979:

*Tem um fato histórico que é importante, que foi no começo do polo... foi em 1950... Aqui existia uma fábrica de calçados já... e nessa fábrica trabalhava uma pessoa que era o precursor de tudo isso aí no sentido de polo... Jarbas Faracco, mais esse Muzegante, mais o Ferrucci pai e mais uns três ou quatro que criaram, foram para São Paulo pesquisar; eles tinham visão disso (polo). Houve um embrião... foi quando começou a associação dos calçadistas. Um fato curioso foi a criação dessa associação... Ele (Jarbas Faracco) foi prefeito bem depois disso, e quando ele foi prefeito ele implementou isso aí (E04).*

Uma questão importante é que a fundação do SINDICALÇADOS em 1979, não foi fruto do consenso entre os calçadistas de Jaú/SP, mas sim da disputa política entre grupos.

*Tem uma característica aí que esqueci de falar... que a evolução dos calçados tem muito a ver com a política local. Como Jaú era uma cidade pequena e ainda é, dependia muito de quem “tava” na jogada... o cara falava eu não vou se ele for... Quem é que tá lá, quem que “tá” querendo fazer isso... Era uma disputa, não é uma disputa de querer...eu não vou se você for. Quem vai? Conforme quem for eu não vou... Mesmo esses caras antigos tinham o aspecto político atrás disso. Foi aí que o Jarbas ganhou a eleição. Ele não foi prefeito para depois ser calçadista, ele foi calçadista. Então essa década de 80...tudo começou com a força desse Sindicato... mas desde o começo o Sindicato não representa todo mundo. Tá. Desde o começo, por causa dessa “rincha” política aqui que já existia, o Sindicato quando ele foi criado, ele não era realidade...Foi uma força política de um grupo de calçadista, liderado pelo Sr. Jarbas...tem mais gente nessa história não é só o Jarbas (E04).*

Tendo a região do Vale dos Sinos, do Rio Grande do Sul, como referência, no início de 1980 alguns profissionais gaúchos vieram trabalhar em Jaú. Nos anos de 1990, a cidade se

tornou conhecida em todo o território nacional, e com o aumento das exportações das empresas do Vale dos Sinos, o mercado interno passou a ser suprido pela produção de Jaú, que tinha e ainda tem uma grande vantagem em relação aos demais polos brasileiros: posição geográfica que facilita o acesso aos dois maiores mercados consumidores nacionais – a cidade de São Paulo e o interior paulista (SÃO PAULO, 2013).

Também nos anos 1990 são celebrados acordos de cooperação, por intermédio do Sindicalçados, com órgãos e serviços técnicos, como o Sebrae, Senai e Ciesp, permitindo aos produtores locais melhorarem em inovação tecnológica e diversificarem sua produção diante da concorrência internacional, sobretudo do calçado asiático e chinês (FUINI, 2013).

O ano de 1991 foi importante, pois houve a implantação da unidade do Sebrae/Bauru. Logo após a instalação do Sebrae/Bauru, ocorreu o projeto FIA/USP de 1992, que para o E01, foi um fato marcante e único na participação de empresários, uma vez que reuniu um grande número de calçadistas em torno de problemas, e deste projeto várias diretrizes de ação foram propostas, mas não implementadas.

***Em 1991 foi o primeiro, assim, evento que de fato reuniu o pessoal. Eu falo assim, igual ele em participação não teve... Porque assim, foi dito para o pessoal que tinha uma verba grande... o Sebrae tinha sim, como ele teve depois os outros convênios tal que ele liberava as consultorias e cobrava simbolicamente um valor... Mas esse aí foi prometido: pessoal se vocês se reunirem, vamos formar o cluster de calçados de Jaú, porque precisa, vamos desenvolver esse polo, tal, temos dinheiro para abrir as ações, só que vocês terão que construir as ações. Reunimos todos, teve reuniões, não tínhamos essa sede, eram no Jaú Clube as reuniões. A gente fazia uma mesa enorme ali na entrada do saguão, e foi bonito porque teve uma participação na época. Nós tínhamos aqui umas 40 fábricas, participaram 37, 38 empresários. Numa mesa assim, do nada, não participavam os maiores, tipo Rosângela (era mais difícil participar, mas até a gente trouxe para o grupo) [...] as diretrizes do polo foram construídas de fato pelo empresário (E01).***

Outro fato importante foi a inauguração do Shopping Território do Calçado<sup>29</sup>. Surgiu em outubro de 2000, com 20 lojas de fábricas com objetivo de oferecer condições físicas e estruturais para que lojistas de toda a região pudessem adquirir os produtos fabricados na

---

<sup>29</sup> Para E02, a implantação do *Shopping Território do Calçado* gerou impactos positivos e certa valorização pela sociedade à produção de calçados. *Eu acho que passou a valorizar a partir do momento que apareceu o Território<sup>29</sup> do Calçado... porque o Território começou a colocar lojas direto da fábrica, e como era um grupo de empresários que estava ali e contratou-se uma empresa para cuidar da mídia, a mídia ia na televisão por exemplo, então eu achei que foi um aspecto muito positivo (E02).*

região de Jaú. Atualmente é um complexo formado por mais de 180 lojas de calçados, roupas, bolsas e acessórios, com estacionamento, praça de alimentação, caixas eletrônicos e heliporto, sendo considerado “O maior shopping de calçados femininos da América Latina” (TERRITÓRIO DO CALÇADO, 2018).

Para E03, o território foi importante para a valorização da sociedade, mas no momento (2017/2018) reflete a fragilidade do setor, pois as lojas ali instaladas vendem basicamente sapato por preço, ou seja, os consumidores que frequentam o território estão à procura de sapato com preço baixo, não estão buscando sapato de marca, *design* ou diferencial. Basicamente todo o sapato vendido no território é de material sintético (mais barato). Restam poucos produtos de sapatos de couro.

No ano de 2001, a CETESB realizou uma fiscalização sobre as condições de aterros sanitários e classificação dos resíduos gerados pelas indústrias. Em Jaú, até então, a prefeitura fazia a coleta de lixo das fábricas e levava para o aterro sanitário.

Diante da fiscalização e da proibição deste tipo de coleta e da necessidade de destinar adequadamente os resíduos da indústria, em 2004, foi criado o “Grupo de Política Ambiental” com o objetivo de buscar soluções para a coleta do lixo e para o tratamento e destinação dos resíduos. Com isso, as empresas se filiaram ao Sindicalçados e aderiram ao programa por ter custo menor, pois se fizessem a coleta e destinação individualmente, o custo seria maior. Assim, os empresários se juntaram para fazer a coleta do lixo de suas indústrias, iniciando a primeira ação conjunta do setor calçadista de Jaú. Muitos empresários comentam: “*Os empresários de Jaú uniram-se por causa do lixo*” (ALVES, 2006).

*Na verdade, tudo começou com Bocaina, fabricante inveterado de EPI, e a Cetesb, acho que em 2003, resolveu notificar a promotoria pública com uma denúncia de um monte de lixo. O ministério público notificou a prefeitura, notificou a Cetesb e notificou o Sindicato, para dar uma solução. Num primeiro momento que fizemos uma reunião, **foi a primeira vez que foram mais de 100 calçadista no sindicato**. Foi o prefeito, que era o João Sanzovo, foi um monte de vereador... Naquele dia, foi falado que a partir de tal data, a prefeitura não ia mais coletar resíduo da indústria de calçado, porque não é função dela. Desde 1950, 52 a prefeitura pega como se fosse lixo doméstico, só que o volume era pequeno. Nesse dia houve um racha, o pessoal falou: nós vamos pegar o lixo e jogar aqui dentro do sindicato. E aí o prefeito criou um grupo de trabalho que entraram várias pessoas para resolver o problema. Foi quando criou o início da coleta conjunta... Nesse ponto aqui para cá, pra você ter uma ideia, o sindicato tinha 60, 70 sócios, passou a ter 230... Tem gente, por exemplo, que fala até hoje que a indústria de calçados de Jaú é unida por causa do lixo. É um jargão. Dali pra cá o sindicato cresceu (E04).*

**Em julho de 2001**, foi assinado o Programa Setorial Integrado (PSI) - Exportações de Calçados Femininos do Polo de Jaú/SP, com aportes financeiros da APEX. **O projeto foi intitulado de PSI Calçados “Brasil Essence” e teve duração até junho/2003.** Os aportes financeiros foram da APEX e as contrapartidas do Polo de Jaú, com parceiras do CTCCA/RS e do Sebrae/SP, escritório regional de Bauru. Os objetivos do programa foram: a) iniciar e incrementar as exportações de calçados do polo de Jaú; b) elevar o padrão de qualidade da produção; c) promover a apresentação do calçado brasileiro como um produto de qualidade, tecnologia e de *design* e d) apresentar ao mercado internacional produtos que traduzam o comportamento brasileiro através da moda.

O PSI também previu: a) peças promocionais com a produção de vídeo institucional, catálogo, *CD Rom*, *Banners*, brindes e *kits* de promoção; b) plataforma WEB para rede internacional; c) participação em feiras e eventos como a Micam/Itália, WSA/Las Vegas, GDS/Alemanha e Francal/Brasil; d) estudo de mercado e planejamento estratégico; e) programa de comunicação e relações públicas; f) cobertura publicitária com anúncio em revistas especializadas no setor como *Revista Moda Pelle*, *Revista Ars Sutoria*, *Vogue Pelle* e *Revista Footware News*.

Ao fim do PSI em junho/2003, o projeto atendeu 46 empresas, inseriu 21 empresas no mercado internacional, aumentou o valor das exportações no polo de USD 3,2 milhões (2001) para USD 4,1 milhões (2003) e USD 7,5 milhões (2004), participou de nove feiras, realizou três projetos compradores e uma missão internacional, além da implantação do Centro de *Design* em parceria com o Senai local.

Para E01, o projeto PSI não foi fruto da ação do setor, mas sim da proposta feita diretamente pelo MDIC ao polo jauense, através de uma ligação telefônica de Brasília que solicitava o interesse de Jaú em participar ou não de ações do governo federal para regiões produtoras de calçados. No final deste projeto, o PSI identificou um problema recorrente e aparentemente histórico: a necessidade da maior participação dos empresários no planejamento.

Sobre o PSI, a E06 tem uma opinião bastante crítica sobre este tipo de projeto de órgãos públicos:

*E aí isso estraga os polos no Brasil, entendeu? E não é só Jaú, em todos os nossos polos a abordagem é de cima para baixo, não é de baixo pra cima, entendeu? Então assim, tem o recurso, tá disponível, as pessoas, as organizações precisam usar o recurso; então nós vamos correndo nos polos para oferecer e não organiza a demanda, entendeu? Ah não, mas a demanda deve ser organizada pela instituição local. Mas a instituição local, ela é de fato reconhecida? Ela de fato representa o empresário? Normalmente o empresário nem sabe o que a instituição local faz. Então tem uma questão também do próprio empresário de não pertencer, mas também por escolha. Então o nosso empresário não é educado a participar...*

A descrição dos acontecimentos históricos de Jaú entre 1894-2001 está resumida no quadro 10.

#### QUADRO 10 – A INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ – 1º PERÍODO (1894-2001)

ANO	Acontecimentos
1894	Instalação da primeira sapataria pelo italiano Guiseppe Contatore
1930	Criação de casas de couros e pequenas oficinas de pesponto como a Casa Arthur Bernardi, que empregava senhoras e adolescentes que costuravam os sapatos na profissão de calçadista. Muitos dos industriários pioneiros começaram a se profissionalizar nestas oficinas
1943	Fundação da empresa entre os irmãos Roberto e Romeu Crozera, primeira indústria legalmente constituída. Depois surgiram outras como a B. R. Musegante e de Romeu Musegante, onde outros pioneiros como Jarbas Faracco, Santo Rosignolli, Alberto Ferrucci e Dionysio Momesso começaram a trabalhar.
1968 a 1972	Os calçadistas começaram a ganhar certa projeção política, tendo eleito Jarbas Faracco, da Indústria de Calçados Rosângela, prefeito de Jaú de 1968 a 1972
1979	Fundação do SINDICALÇADOS (Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú)
1980	Vinda de gaúchos para trabalhar com calçados em Jaú
1990	Celebração dos primeiros acordos de cooperação, por intermédio do Sindicalçados, com órgãos e serviços técnicos, como o Sebrae, Senai e Ciesp
1991	Início das atividades do Sebrae/Bauru e início da parceria com a rede
1992	Projeto FIA USP com duração de 18 meses, cujo objetivo foi verificar problemas do polo e viabilizar financeiramente oito projetos desde a área de gestão, capacitação de mão de obra, etc.
1996	Sebrae/SP deu início ao primeiro projeto de estímulo à competitividade da indústria de calçados femininos da região de Jaú
1998	Início da Srta. Silvia Furio como Gestora de Projetos Sebrae de Bauru no APL de Jaú
2000	Criação do Shopping Território do Calçado. Espaço privado para venda de calçados tanto de Jaú quanto de outros polos calçadistas
2001	Discussão sobre a “terminologia” de que Jaú é um “Polo” ou um “APL”
2001	<b>Convênio com a APEX para realização do Programa Setorial Integrado (PSI) em parceria com o Sebrae/Bauru</b>
2001	Empresários se juntaram para fazer a coleta do lixo de suas indústrias, iniciando a primeira ação conjunta do APL. Muitos empresários comentam: “Os empresários de Jaú uniram-se por causa do lixo”

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

### 5.1.2 O polo calçadista de Jaú – 2º Período (2002-2009)

No ano de 2002 foi realizado o projeto Fapesp: *Contribuição tecnológica para o fortalecimento de clusters do Estado de São Paulo*, que teve como objetivo central, pesquisar a contribuição tecnológica para o aumento da competitividade, com vista ao aprimoramento das competências das equipes envolvidas no apoio e articulação de ações voltadas para os *clusters* industriais do Estado de São Paulo (Joias e Bijuterias de Limeira e Calçados Femininos de Jaú). O projeto foi coordenado pela UFSCar-NIT-CCDM em parceria com o IPT. O projeto envolveu a participação das entidades Sindicalçados, Sesi, PMJ, CTCCA/RS, Sebrae, Senai, Senac, Fiesp/Ciesp e Fatec Jahu.

Em 2002/2004 também houve o projeto Finep: *Arranjo Produtivo de Calçados Femininos de Jaú – APL Jaú*. O programa foi apoiado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), do Ministério de Ciência e Tecnologia, para a criação de um Centro de Inteligência Tecnológica e Empresarial do Polo Calçadista de Jaú (futuro NIC). Também foi coordenado pela UFSCar-NIT-CCDM em parceria com o Sindicalçados. Os resultados foram apresentados em 2004.

Uma das ações para fortalecimento do polo calçadista de Jaú foi apoiada, a partir de 2003, por um programa de desenvolvimento sustentável, organizado e coordenado pelo Sindicalçados, a quem coube a gestão da governança do polo, com apoio técnico e financeiro do Sebrae em parceria com diferentes instituições como: Prefeitura Municipal, Senai, Senac, Fatec Jahu, IPT, UFSCar, Unesp e Assintecal. A proposta teve como objetivo integrar e fortalecer as empresas, instituições e fornecedores, cujo desenvolvimento dependia da melhoria da gestão empresarial e de mudanças organizacionais, com práticas de planejamento estratégico, *marketing*, novos materiais, atendimento a clientes, planejamento nas áreas de gestão de pessoas e qualidade (SÃO PAULO, 2013).

Entre 14 e 16 de março de 2003 ocorreu a primeira Oficina de Planejamento Participativo, onde empresários de calçados, de empresas fornecedoras e representantes dos funcionários e das instituições de apoio, de ensino e outras puderam se reunir para discutir e analisar a situação do setor coureiro-calçadista local, com o propósito de elaborar um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Setor Calçadista de Jaú. Participaram diversos atores de diversas entidades (Quadro 11).

**QUADRO 11 - PARTICIPANTES DA 1ª OFICINA DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ (2003)**

<b>Nome completo</b>	<b>Entidade - Cargo/ função</b>	<b>Visão de futuro sobre o calçado de Jaú</b>
Ademar P. Silva	Sindicato Trabalhadores - Presidente	Forte e justo com seus trabalhadores, parceiros e colaboradores
Angelo José Soave	Bella Mary Calçados - Diretor	Exportar qualidade
Antonio Celso Aleixo	SESI - Gerente	Empresas economicamente fortes, crescimento autossustentável
Aparecido A. Bergamasco	Ind. Com. Calçados Karel - Sócio Diretor	Os empresários do setor mais participativos nos projetos
Caetano Bianco Neto	Calçados Arzano - Diretor	Maior indutor do desenvolvimento regional
Carlos Henrique Ottaiano	SENAI - Agente de Treinamento	Que o setor tenha o maior índice de profissionais capacitados em educação profissional
Donisete Ap. Serra	Sínd. Trab. Ind. Calç. de Jaú - Diretor Financeiro	Com um grande número de postos de trabalhos, com carteira assinada
Edson Tadeu Munhoz	Calçados Di Fantinelli - Diretor – Área Comercial	Ser um setor envolvido em parcerias
Emilena Lorenzon	Prefeitura - Diretora de Projetos	Fortalecimento da cooperação nos elos da cadeia produtiva
Fleide Anequini	SEBRAE - Projetos	Polo nacional/ internacionalmente reconhecido
Hervê Jáder Carrara	Código Cem - Gerente Administrativo	Maior envolvimento dos colaboradores para um crescimento pessoal e profissional
José Angelo R. Gregolin	NIT/ UFSCAR - Coordenador do NIT	Aumentando as vendas para o desenvolvimento do município e do emprego
José Ernani Toffano	VT Palmilhas - Diretor Geral	Autoconsciência do Setor como polo calçadista
José Geraldo H.	Sindicalçados - Diretor Executivo	Ser referência internacional na fabricação de calçados femininos
José Manoel O. Silva	SEBRAE	Referência mundial em qualidade e produtividade
Nilson José Celebrone	PMJ - Sec. Desenv. Econômico – Diretor	As empresas em atividade durante todo o ano, sem interrupção e o tratamento dos resíduos industriais
Nivaldo Hernandez	Daleph Calçados - Gerente	Socialmente integrado/exportador/lucrativo
Oswaldo Souza Freires	SEBRAE – SP - Consultor	Empresas fortalecidas e competitivas
Oswaldo Nálío	Valéria Prado - Diretor	Preocupante
Paulo Tebaldi	SEBRAE – SP - Gerente	Planejado e ordenado/referência
Pedro Carlos Oprime	NIT/ UFSCAR	Ser reconhecido internacionalmente como polo de excelência na produção de calçados femininos
Roberto Augusto Santos	Parceiro SEBRAE Educação empresarial Desenvolvimento local	Querido pelas mulheres do Brasil
Samuel Poloni	Sebrae/Bauru	Referência nacional em calçados femininos
Sérgio Henrique Frassão	Reminy Calçados - Gerente Administrativo	Solidificação como Capital do Calçado Feminino
Silvana N. Aleixo	Banca pesponto	Registro – legal para bancas, condições para isso e estabilidade via contratual
Silvia Alzira Abeid Furio	SEBRAE – SP Consultora de Projetos	Entidades/Empresários unidos por Jaú - Capital Internacional do Calçado Feminino
Sonia Wada Tomimori	IPT - informação tecnológica para empresas	Um dos polos importantes do País – Setor Calçadista Feminino

Fonte: Oficina... (2003).

Essa 1ª Oficina foi e é considerada como um marco importante do setor, pois além de reunir diversos empresários e entidades, também possibilitou o surgimento de inúmeras ações que tinham como base a estratégia de ação definida nesta oficina, tais como:

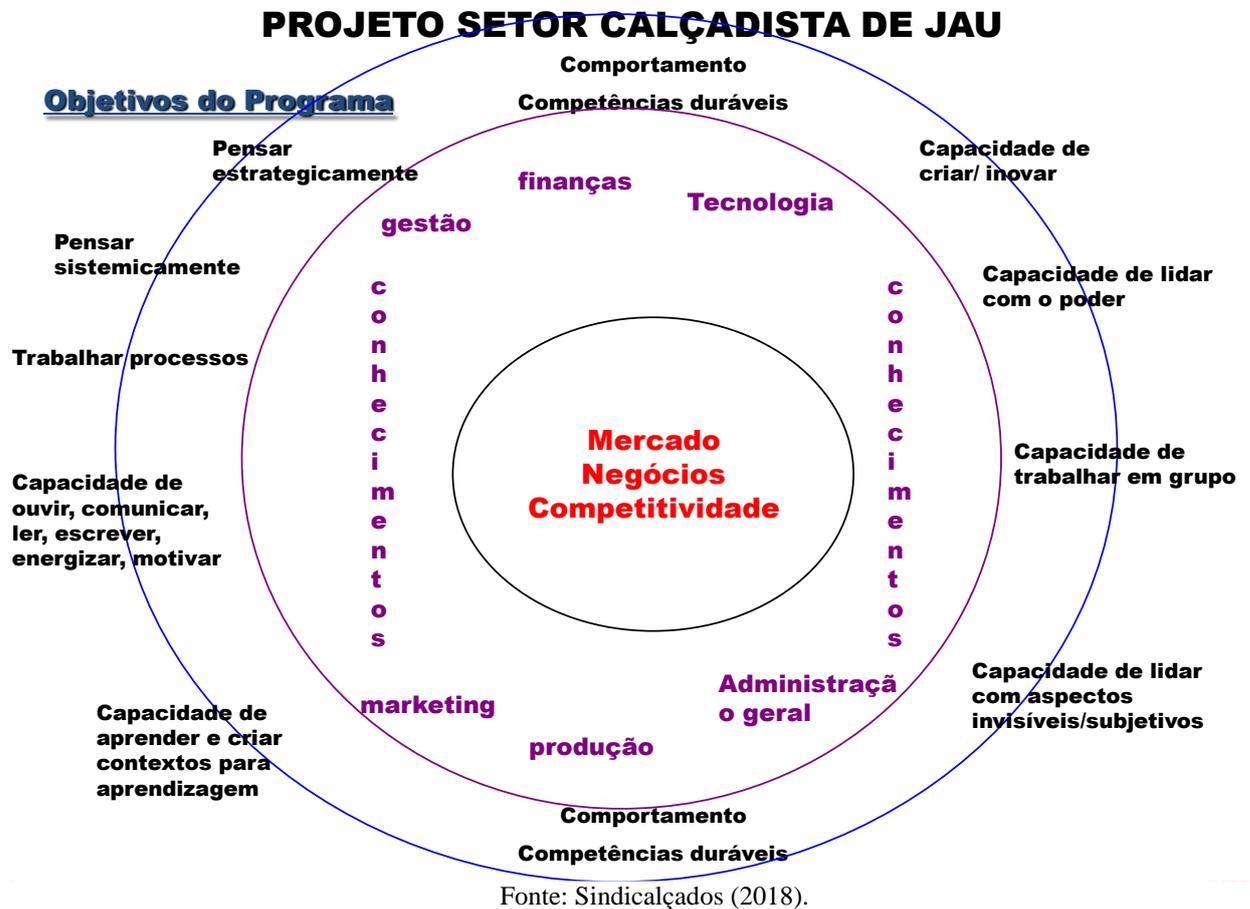
- 1) Fomento do desenvolvimento tecnológico do Polo Calçadista;
- 2) Melhoria da produtividade e qualidade no Polo Industrial;
- 3) Busca da excelência em gestão de pessoas;
- 4) Desenvolvimento empresarial dos prestadores de serviços;
- 5) Conquista e manutenção de novos mercados;
- 6) Criação permanente de produtos competitivos;
- 7) Legitimação do Polo como “Capital do calçado feminino”;
- 8) Apoio institucional para o desenvolvimento do Polo;
- 9) Empresários competentes e comprometidos com o desenvolvimento do Polo.

Ademais, gerou um “mapa” de estratégias para o polo de Jaú, com planejamento para diversas áreas como gestão, *marketing*, tecnologia, etc., além de trabalhar com alguns aspectos da governança como: relações de poder, comportamento empresarial, trabalho em grupo (Figura 13).

Sobre o Planejamento participativo para E06:

*Foi um planejamento muito rico, porque ele tinha visão do empresário, mas tinha um certo requinte de sofisticação das instituições, entendeu? Em cima do planejamento, quais são as áreas de atuação? **Aqui já começa a ter um erro.** Por quê? Porque a gente criou grupos de trabalho para desenvolver cada área de atuação. Acho que já teve um erro estratégico e aí eu acho que devo assumir um pouco da responsabilidade. Porque nós começamos a trabalhar tudo ao mesmo tempo. Só que empresário é empresário... não tem tempo. Então isso aqui gerou um desgaste nos gestores das instituições, porque era reunião toda hora. Os empresários participavam dos grupos, mas a gente não centralizou uma atividade que de fato impactasse... O que a gente podia ter feito? O planejamento mostrou isso. A gente não percebeu... Ele mostrou o que era grave, o que era urgente no planejamento participativo.*

FIGURA 13 – MAPA DE ESTRATÉGIAS PARA O POLO CALÇADISTA DE JAÚ (2003)



Em virtude da oficina de planejamento, em 2003 foi realizado o evento “Arte Calçados Jaú”<sup>30</sup>, uma mostra de calçados, arte e cultura que reuniu indústria e varejo, designers e estilistas, empresários e consumidores. Durante cinco dias de evento houve diversas atrações: mostra de calçados; vitrines onde os principais fabricantes de Jaú expuseram parte de suas coleções; mostra de tecidos tailandeses, de artesanato; história do calçado: fotos antigas e máquinas de cortar couro do início do século XX; fábrica modelo e intervenções teatrais (Figura 14).

<sup>30</sup> Acho que isto foi coisa assim que marcou para quem ouviu tudo que se falou lá... Daqui pra frente, começou assim ó, os empresários a terem oportunidade de conhecer, ter informações diferentes, porque antes a gente tinha informação de fábrica de sapato de sapateiro. Daqui para frente, com uma parceria que teve com o Sebrae, outras entidades entrando no mercado para nos ajudar, eu acho que o nível de informação cresceu e aí a gente tinha que crescer (E02).

**FIGURA 14 - DIVULGAÇÃO DO EVENTO “ARTE CALÇADOS JAÚ”**

**VENHA VER O PÓLO CALÇADISTA DE JAÚ DESFILAR DE SALTO ALTO PARA O BRASIL.**

**ARTE CALÇADOS JAÚ 2003**  
MODA ARTE CULTURA

Palestras e Oficinas  
Mostra de Calçados  
fábrica Modelo  
Mostra de Artesanato  
Intervenções Teatrais  
Histórias do Calçado  
Mostra de Tecidos  
Tailandeses

Informações e inscrições  
**GRATUITAS**  
para palestras e oficinas  
pelo telefone:  
0 8 0 0 7 8 0 2 0 2

De 19 a 23 de Novembro  
Rua 13 de Maio, 307 - Centro  
Das 13h às 22h - Entrada franca

Realização

Apoio

**ARTE CALÇADOS JAÚ 2003**  
MODA ARTE CULTURA

**PROGRAMAÇÃO**

**18 NOV**  
20h00 - Solenidade de Abertura ArteCalçados Jaú 2003.  
21h30 - Desfile: Confirmação de Tendências de Verão/2004  
22h00 - Lançamento da Mostra e Performance Teatral.

**19 NOV**  
14h00 - Oficina: "Identidade Visual - Modae Estilo", com Titta Aguiar - autora do livro "Personal Stylist - Técnicas em Consultoria de Imagem" pela editora Senac São Paulo. Formada pelo F.I.T. - Fashion Institute Of Technology de New York.  
14h00 - Bate Papo: "A Descoberta de Novos Talentos no Mercado da Moda", com André Hidalgo, diretor e organizador da Semana de Moda Casa de Criadores e Susi Guedes, jornalista de moda e organizadora do Inova Moda.  
19h30 - Performance Teatral "A História do Calçado em Jaú"  
20h00 - Palestra: "Mercado da Moda - Posicionamento e Diferenciação Competitiva", com Walter Rodrigues, Estilista de Calçados e Vestuário.

**20 NOV**  
14h00 - Oficina: "Pesquisa e Criação em Moda", com Mário Queiroz, estilista de moda  
14h00 - Oficina: "Visual e Merchandising", com Heloisa Omine, consultora de moda do Senac São Paulo, diretora e sócia da Shopping Service, especializada em marketing de varejo.  
19h30 - Performance Teatral "A História do Calçado em Jaú"  
20h00 - Palestra: "Valorizando o Produto para Atingir o Mercado Internacional - Diferenciação Competitiva", com Alexandre Manetti, coordenador do MBA em Moda da FAAP São Paulo e consultor de empresas de moda nacionais e internacionais.

**21 NOV**  
14h00 - Palestra: "Pesquisa de Moda e Interpretação para o Mercado Brasileiro", com Dudu Bertholini, stylist e consultor de marcas como a Arezzo, Zapping, Titon e Carlota Joaquina, editor do 2Fanzine.  
14h00 - Palestra: "Promoção para Lojas de Calçados", com Selma Peleças Felício Garrini, Coordenadora do MBA em Comunicação de Marketing Promocional da ESPM.  
19h30 - Performance Teatral: "A História do Calçado em Jaú"  
20h00 - Palestra: "Diferenciação e Design do Novo Milênio", com Luis Fernando Rocha, arquiteto, designer de calçados da grife Ferre, professor de Design da PUC de Campinas.

**22 NOV**  
09h30 - Bate Papo: "De Fora Pra Dentro - A Visão do Comprador Sobre Diferenciação Competitiva", com Sergio Cardile, coordenador de moda da C&A.  
15h30 - Performance Teatral: "A História do Calçado em Jaú"  
19h00 - Desfile: Confirmação de Tendências de Verão/2004  
20h00 - Espetáculo Teatral: "Navegar é Preciso...em Prosa, Verso e Riso", do produtor Tony Correia

**23 NOV**  
10h15 - Performance Teatral: "A História do Calçado em Jaú"  
16h00 - Performance Teatral: "A História do Calçado em Jaú"

Informações e inscrições para as palestras e oficinas pelo telefone: 0800 78 02 02

Apoio:

Realização:

Fonte: Sindicalçados (2018).

Em 2004, foi promovido um novo encontro (Programa Setor Calçadista de Jaú) para revisar o planejamento estratégico de 2003, cujo objetivo era “Elevar a produção e a competitividade da cadeia produtiva do APL, para geração de ocupação e renda de forma sustentável”. Além disso, houve a formatação do convênio entre o SEBRAE e o Sindicalçados com ações focadas na produção e na gestão financeira e no *design*, monitoradas por um Sistema de Gestão Orientado para Resultados (SIGEOR).

O programa tinha como resultados esperados: a) legitimar o polo calçadista em âmbito nacional e internacional; b) possibilitar a abertura de novos mercados internos e externo; c) contribuir para ampliar a atuação das empresas do setor; d) contribuir para aumentar trabalho e renda no município e região; e) contribuir para tornar as empresas mais competitivas no cenário global. Além disso, foram colocados alguns objetivos quantitativos do programa: 1) aumentar em 15% o conhecimento da marca do Polo Calçadista de Jau ao longo dos próximos

três anos; 2) aumentar a participação no mercado nacional do Polo Calçadista de Jaú para 8% no prazo de três anos e 3) aumentar a participação no mercado Internacional do Polo Calçadista de Jaú em 3% no prazo de três anos (ALVES, 2006).

Em 2006, houve a formalização do termo “APL de Jaú” nas ações da Secretaria Paulista de Ciência e Tecnologia e de Desenvolvimento Econômico, responsável pela política estadual de apoio a APLs e pela coordenação do “Programa de fortalecimento da Competitividade das empresas localizadas em APLs no Estado de São Paulo”, em articulação com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), fruto da inclusão de Jaú como um APL prioritário dentro do Estado de São Paulo, após um trabalho de listagem desenvolvido pelo GTP (Grupo de Trabalho Permanente) do MDIC (FUINI, 2013).

Também em 2006, foi criado o Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Produção de Calçados na Fatec Jahu, faculdade com duração de três anos, cujo objetivo era formar gestores para o setor calçadista jauense.

Em 2005, inicia o curso sobre atitudes empreendedoras, conhecido como A+E, em um grupo formado por 20 empresários de calçados e 10 representantes de instituições de apoio e ensino, além dos gestores do sindicato patronal. O objetivo do curso foi criar nos empresários a necessidade de mudança de comportamento frente ao mercado e que era necessário estabelecerem as ações de cooperação entre si. Desta forma, em 2007, o grupo construiu cenários e escreveu o novo planejamento estratégico do setor, estabelecendo a missão, visão e os valores que deveriam nortear o plano de ações até o ano de 2012 (SÃO PAULO, 2013).

Resultado do curso A+E, em 2007 ocorreu o lançamento do evento “2012 – O Salto do Calçado”, que nada mais foi que a apresentação dos resultados deste curso a toda a comunidade jauense (Figura 15).

**FIGURA 15 - DIVULGAÇÃO DO EVENTO “2012 – O SALTO DO CALÇADO”**



Fonte: Sindicalçados (2018).

Para E07:

*Uma coisa que foi um divisor de águas na época do sindicato foi aquele: atitudes empreendedoras (A+E) do Mauro. Aquilo pra mim foi um divisor de águas... Começou em 2005 e acabou em 2006. Impulsionou assim, muito positivamente, até o fim da minha empresa... Sabe de conduta, procedimentos, valores.*

Patrocinado pelo Sebrae/SP e o Sindicalçados, no evento foram apresentadas ambiciosas propostas para o período 2007-2012. Cabe aqui descrevê-las individualmente, pois a descrição dessa “visão” em conjunto com os valores, permite direcionar quais variáveis de análise podem ser utilizadas na elaboração do questionário desta tese. São elas:

- ✓ *Em decorrência de nossas ações de cooperação, integração e interação entre empresas, seus colaboradores e entidades, **seremos conhecidos como referência em Arranjo Produtivo Organizado (APO) no mundo;***
- ✓ *Nossas marcas serão reconhecidas com participação expressiva no mercado em função do nosso compromisso com a eficiência no atendimento e satisfação dos diferentes clientes;*
- ✓ *O polo de Jaú será conhecido como **referência de moda** em calçados e acessórios femininos inovadores e desejados;*

- ✓ *Nosso centro de formação profissional terá **excelência e seremos nacionalmente reconhecidos quanto ao desenvolvimento tecnológico em design, inovação e gestão**;*
- ✓ *A **qualidade** de vida será **priorizada** em todas as práticas de gestão, promovendo o desenvolvimento sustentável, norteadas pela responsabilidade social e com o meio ambiente;*
- ✓ *Nossa expressão **política irá influenciar** os agentes locais, estaduais e federais para cumprir a missão do APL;*
- ✓ *Teremos um ambiente próspero, onde todos sentirão orgulho de **pertencer** a essa comunidade.*

Além disso, foi definida a missão do polo calçadista de Jaú: *Contribuir para a prosperidade das empresas, promovendo a interação, cooperação e aprendizado coletivo, fortalecendo as relações com o governo, associações e instituições, gerando maior competência e competitividade para os envolvidos, alavancando, de forma sustentável, o desenvolvimento econômico, socioambiental e tecnológico da região.*

Quanto aos valores que norteariam o polo:

- a) Ousadia: Promove a iniciativa e rompe o medo da mudança;
- b) Cooperação: Fortalece o espírito de equipe, supera a competição e o individualismo e promove o associativismo;
- c) Conhecimento e compartilhamento: Amplia a visão, busca a capacitação empreendedora e empresarial e reforça o relacionamento cooperativo;
- d) Comprometimento: Gera responsabilidade para a concretização das ações;
- e) Ética: Estimula reflexões a respeito das práticas moralmente corretas e incentiva condutas que fortalecem as relações;
- f) Humildade: Desenvolve a consciência dos limites individuais, garante o respeito às diferenças e supera a soberba.

Em resumo, o curso A+E, gerou uma carta de valores, com uma visão bem definida e missão. Entretanto, esses resultados não foram disseminados e incorporados pelos demais atores, até porque o curso foi realizado por 20 empresários e deveria ser multiplicado para novos participantes, o que acabou não acontecendo em virtude do afastamento do Sebrae a partir de 2009 (E05).

Em 2009, houve a celebração do convênio entre a Fatec Jahu, Sindicalçados e a SDECT disponibilizando mais de R\$ 1,3 milhão para a construção e implantação do NICC

(Núcleo de Inteligência Competitiva para o Setor Coureiro-Calçadista) assinado pelo então secretário de desenvolvimento do Estado de São Paulo – Geraldo Alckmin. O NICC é uma espécie de observatório utilizado para oferecer informações a todo o setor calçadista nacional, com o Sistema de Inteligência Competitiva da Cadeia Produtiva de Couro, Calçados e Artefatos (ALVES, 2014).

Um fato importante, e por isso foi identificado na pesquisa como o segundo marco de ruptura na história do calçado em Jaú, e neste caso com aspecto negativo, foi a ação civil pública ajuizada pelo MPT contra o Sebrae Nacional, em 2009, que coibia a terceirização de mão de obra por meio de cooperativas, pessoas jurídicas ou através de empresa interposta. A alegação do MPT foi de que o Sebrae tentava “mascarar o vínculo empregatício existente entre a instituição e os chamados “facilitadores”, profissionais contratados por meio de cooperativas para realizar treinamentos, capacitação, consultoria ou assessoria aos microempresários (BRASIL, 2017).

Esse acontecimento travou e paralisou basicamente todas as atividades do Sebrae no plano nacional, e com reflexos nas atividades diárias da indústria jauense.

*Quando o Sebrae teve esta Ação Civil Pública no Estado de São Paulo, o recurso minava. O Sebrae “tava” com caixa alto... precisava contratar o técnico tal... vamos lá fazer uma oferta pra ele? Hoje não, essa ação civil do Ministério Público obriga o Sebrae a ter no quadro próprio. Voltou o consultor “bola da vez” ou a prateleira<sup>31</sup> (E01).*

A descrição dos acontecimentos históricos de Jaú entre 2002-2009 estão resumidos no quadro 12.

---

<sup>31</sup> Para E01, o consultor de prateleira é o consultor do quadro do Sebrae que estará disponível para atender as demandas dos empresários; o problema é que geralmente este consultor não é específico da área de calçados e não consegue atender adequadamente as demandas.

**QUADRO 12 – A INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ – 2º PERÍODO (2002-2009)**

<b>ANO</b>	<b>Acontecimentos</b>
<b>2002</b>	Instalação de um laboratório no Senai para a prestação de serviços aos produtores na área de testes e certificação de produtos e materiais e de um centro de <i>design</i> . O laboratório seguiu o modelo do CTCCA de Novo Hamburgo/RS
<b>2002/2004</b>	Projeto Finep: <i>Arranjo Produtivo de Calçados Femininos de Jaú – APL Jaú</i> , para a criação de um Centro de Inteligência Tecnológica e Empresarial do Polo Calçadista de Jaú (futuro NIC)
<b>2002/2004</b>	Projeto Fapesp: <i>Contribuição tecnológica para o fortalecimento de cluster do Estado de São Paulo, de iniciativa da UFSCar</i>
<b>2002</b>	Tentativa de organização de um consórcio de exportação com apoio da APEX
<b>2003</b>	Primeira Oficina de Planejamento Participativo com o propósito de elaborar um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Setor Calçadista de Jaú, onde empresários de calçados, de empresas fornecedoras e representantes dos funcionários e das instituições de apoio, de ensino e outras puderam se reunir para discutir e analisar a situação do setor coureiro-calçadista local
<b>2003</b>	Grande evento “Arte Calçados Jaú” - mostra de calçados, arte e cultura que reuniu indústria e varejo, <i>designers</i> e estilistas, empresários e consumidores
<b>2004</b>	Revisão do planejamento estratégico realizado em 2003 e reorganização de ações futuras através do convênio entre o Sebrae/Sigeor e Sindicalçados
<b>2005</b>	Início da coleta do lixo via Sindicalçados
<b>2005</b>	Projeto Sebrae: <i>Pesquisa, desenvolvimento e consultoria no polo calçadista de Jaú</i> . Participantes: SINDICALÇADOS, SEBRAE/SP, SENAI, SESI, SENAC, FIESP, NIT-UFSCar, IPT, PREFEITURA e Fatec Jahu
<b>2005</b>	Início do curso sobre atitudes empreendedoras, conhecido como A+E, em um grupo formado por 20 empresários de calçados e 10 representantes de instituições de apoio e ensino, além dos gestores do sindicato patronal
<b>2006</b>	Formalização do termo “APL de Jaú” e inclusão na lista de APLs pela SD de São Paulo em parceria com o BID, após listagem realizada pelo GTP/MDIC
<b>2006</b>	Início do Curso Superior de Tecnologia de Produção de Calçados da Fatec Jahu
<b>2007</b>	Elaboração do PDP - Plano de Desenvolvimento Preliminar de instalação de um APL da indústria calçadista na região de Jaú em que a governança seria exercida pelas seguintes instituições: Sindicalçados; Fiesp/Ciesp; Sebrae; Senai; PMJ; Fatec Jahu; Abicalçados; Assintecal; IBTeC; UFSCar/CCDM; Unesp; Senac; Sesi e IPT. Das 15 instituições listadas no PDP, oito delas têm atuação que extravasa os limites do APL, considerando o fato de que sete delas não possuem localização física no APL. Nove instituições têm sede ou unidade em Jaú e região e forte atuação institucional no segmento calçadista e no território local
<b>2007</b>	A região de Jaú e sua produção calçadista se efetivaram com a instituição da “Rede Paulista de Arranjos Produtivos Locais” e em projetos celebrados entre SD, MDICEx e Fiesp, como o projeto denominado “Apoio Conjunto ao Incremento da Competitividade das Micro, Pequenas e Médias Empresas inseridas e organizadas em APL no Estado de São Paulo”
<b>2007</b>	Término do curso sobre atitudes empreendedoras (A+E) e construção de um novo planejamento estratégico do APL, estabelecendo a missão, visão e os valores que deveriam nortear todo plano de ações até o ano de 2012. Lançamento com o evento “2012 - O Salto do Calçado”
<b>2009</b>	“Programa Estadual de APLs”, submetido para aprovação na Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP), após definição dos 15 APLs, incluindo Jaú, que comporiam o projeto em parceria com o BID. Aparecem como instituições executoras do projeto as mesmas que constituíram o Núcleo Estadual de APLs (FUINI, 2013)

ANO	Acontecimentos
2009	Decreto Estadual 54.654/09 - Programa Estadual de Fomento aos Arranjos Produtivos Locais, com proposta de investimentos em: Centros de Prestação de Serviços, Núcleos de Informação Competitiva (NIC), Observatórios Setoriais, Centros de Capacitação e Treinamento, Maquinário e Equipamentos e Transferência de Tecnologia. Valores: US\$ 10 milhões de financiamento (BID) e US\$ 10 milhões de contrapartidas SEBRAE - 15 APLs atendidos
2009	Celebração do convênio entre a Fatec Jahu, Sindicalçados e a SDECT disponibilizando mais de R\$ 1,3 milhão para a construção e implantação do NICC (Núcleo de Inteligência Competitiva para o Setor Coureiro-Calçadista)
2009	Ação civil pública ajuizada pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) contra o Sebrae por tentar mascarar o vínculo empregatício existente entre a instituição e os chamados “facilitadores”, profissionais contratados por meio de cooperativas para realizar treinamentos, capacitação, consultoria ou assessoria aos microempresários
2009	1ª edição da Feira Local de Calçados Femininos: Jaú Trend Show

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

### 5.1.3 O polo calçadista de Jaú – 3º Período (2010-2016)

Em junho de 2010 ocorreu a apresentação do Projeto INICIATIVA INOVA JAÚ, da empresa espanhola *Competitiveness*. Apoiado financeiramente pelo Sebrae em parceria com o BID, SDECT e FIESP, o projeto tinha como objetivo “Reforçar a competitividade das empresas de calçados de Jaú”. A apresentação foi basicamente sobre a situação do setor jauense e a proposição de um modelo de produção denominado de “Ciclo Curto, baseado no modelo de produção japonês de flexibilidade, agilidade e rapidez”.

Sobre o projeto da *competitiveness* e a Ação Civil Pública, para E06:

*[...] E aí veio a competitiveness num modelo extremamente agressivo. Quer dizer, tudo que falava de respeitar, de cuidar das instituições, de respeitar o sindicato... Foi um projeto do BID, governo do Estado e Sebrae Nacional. Eu li o material do competitiveness inteiro. Fiquei muito surpresa! Nós, instituições lemos... no Sindicato ninguém leu...Aqui (Birigui) fiquei super surpresa o dia que nós fomos: ninguém nunca tinha se apropriado de estudo nenhum. Entendeu? Como é que você é sindicato e não lê o que está sendo produzido do seu setor, né? E aí fazia todo sentido o que eles estavam dizendo. Por mais que todo mundo falasse que era maluco, não é, a questão de ciclo curto. Uma coisa é falar de ciclo curto pra quem tem flexibilidade, outra coisa é você falar para o pessoal que a gente tinha. Vamos primeiro nos adaptar, né. E a competitiveness veio, fez tudo aquilo... aí quando ia começar atuar, contratar os Consultores... Ação Civil Pública... [...] Então ficou um negócio aberto... Quer dizer, eles construíram uma visão de futuro, não teve um plano de ação para chegar na visão de futuro de 2012. A Competitiveness chegou, começou a fazer um trabalho de novo, quer dizer, tudo que foi feito foi desqualificado, vamos começar de novo, estudar de novo. Até acho que era muito mais um estudo estratégico do que a gente “tava” fazendo. E aí vamos começar de novo, na hora de começar de novo veio a Ação Civil Pública...*

Em 2013, o NICC, que até então abrigava o Siscompete, projeto desenvolvido pela Abicalçados com o apoio do Sebrae, passou a ser denominado Núcleo de Inteligência Competitiva (NIC) Inova Paula Souza; e a missão do NIC passa a ser “Promover a melhoria da competitividade das empresas, nas diversas regiões do Estado de São Paulo, no contexto da inovação, por meio do Processo de Inteligência Competitiva e da geração de competências profissionais” (CENTRO PAULA SOUZA, 2017). Entretanto, apesar das diversas entidades envolvidas, o NIC continua a buscar qual o seu objetivo de trabalho e o que fazer com os recursos aplicados no projeto.

Em 2014 ocorreu a 11ª e última edição da feira local de calçados “Jaú Trend Show”.<sup>32</sup> O motivo alegado para o cancelamento foi a indisponibilidade do Centro de Convenções Sebastião Camargo em Jaú, local onde já haviam ocorrido outras edições da feira. Em maio de 2014, em função da falta de requisitos de segurança no pavilhão, a Justiça de Jaú proibiu que a feira fosse realizada no local, sendo transferida apenas um dia antes do início do evento para o Aeroclub da cidade, onde ocorreu de forma improvisada (ORGANIZAÇÃO..., 2014).

O diretor da Comcorp, Caíque Paes de Barros, afirma que a indisponibilidade do centro de exposições é a principal razão para o fim da feira. “Não há outro prédio adequado e o evento não cabe dentro do prédio principal do Aero”, observa o empresário. Para ele, feiras de calçado requerem instalações mais sofisticadas para apresentação das coleções... O presidente do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú (SINDICALÇADOS), Osvaldo Nalio, afirma que a crise do setor pode ter contribuído para a decisão dos organizadores. “O cenário hoje não dá perspectivas de uma boa feira. As indústrias passam por uma dificuldade que eu nunca vi passar”, observa (ORGANIZAÇÃO..., 2014).

Em 12 de maio de 2017 ocorreu o I Seminário do Fórum Tripartite pelo Desenvolvimento da Indústria Calçadista de Jaú, cujo objetivo foi discutir temas como: a atual situação do polo calçadista de Jaú e ações para o desenvolvimento do setor calçadista em Jaú e região. O fórum foi organizado pelo Sindicalçados, PMJ, Sebrae e Sindicato dos trabalhadores da indústria de calçados. Participaram do evento representantes da Central Única dos Trabalhadores (CUT); Sebrae/Bauru (Sr. Eduardo); Sindicalçados (Caetano Bianco Neto) e diretor (Geraldo Galazzini); Secretário de Desenvolvimento, Trabalho e Emprego de Jaú (Sr. Carlos Ramos); Fatec Jahu (Sr. vice-diretor Marcos A. Bonifácio); Senai (Diretor Laerte Lozigia) e o Desembargador do Trabalho (Dr. Luiz Henrique Rafael). Destaca-se que

---

<sup>32</sup> A mostra, que estimula venda da produção jauense, começou em 2009, foi transferida para Ribeirão Preto em 2012 e voltou para Jaú no mesmo ano. Na ocasião, em torno de 800 lojistas passaram pelo local e negociaram R\$ 12 milhões em pares de calçados femininos e outros acessórios (ORGANIZAÇÃO..., 2014).

no evento houve apenas um único fabricante de calçados. No total não havia mais do que 25 pessoas no seminário.

Nos dias 3 e 4 de dezembro de 2018, aconteceu a Feira Paulista de Calçado Feminino “Jaú Fashion Show”. Organizada pelo Sindicalçados, a feira teve como objetivos, além da exposição de 30 empresas de calçados de Jaú, reintroduzir o conceito de feiras de negócios, algo que não acontecia desde 2014.

A descrição dos acontecimentos históricos de Jaú entre 2010-2017 está resumida no quadro 13.

### QUADRO 13 – A INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ – 3º PERÍODO (2010-2017)

Ano	Acontecimentos
2010	Projeto INICIATIVA INOVA JAÚ da empresa <i>Competitiveness</i> . Apoio do Sebrae, BID, SD e FIESP, com o objetivo de “Reforçar a competitividade das empresas de calçados de Jaú”
2010	Em função da baixa demanda de vestibular, o Curso Superior de Tecnologia da Produção de Calçados da Fatec Jahu passou a ser denominado de Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Produção Industrial
2011	Último ano da Srta. Silvia Alzira Abeid Furio como gestora do Sebrae em Jaú
2012	1º Projeto comprador – Calçados Femininos de Jaú. Parceria com o Sebrae/Bauru
2013	Criação do Núcleo de Inteligência Competitiva (NIC) Inova Paula Souza
2014	11ª e última edição da Feira Local de Calçados Femininos: Jaú Trend Show
2015	<i>Workshop</i> : “Olhar o passado, pensar o presente, construir o futuro”, com objetivo de traçar um novo planejamento estratégico para o Arranjo Produtivo Local calçadista
2017	Projeto: Transferência metodológica em <i>design</i> estratégico para implantação do laboratório de criatividade e inovação em calçados – APL de Jaú no NIC Jaú, com o <i>design</i> Marcos Batista
2017	I Seminário do Fórum Tripartite pelo Desenvolvimento da Indústria Calçadista de Jaú
2018	Feira “Jaú Fashion Show”

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Após o levantamento dos acontecimentos históricos e que influenciaram na formação do setor calçadista de Jaú, identificaram-se alguns marcos históricos institucionais que foram determinantes na estrutura da rede (Figura 16).

O que se pretende ressaltar nesta seção é que, embora houvesse vários acontecimentos históricos, os resultados levaram-nos a destacar dois marcos históricos-institucionais mais importantes:

1) Um para a estabilidade institucional dessa rede industrial local, que foi a assinatura do PSI em 2001, e a partir daí várias entidades vieram também a participar das ações do APL.

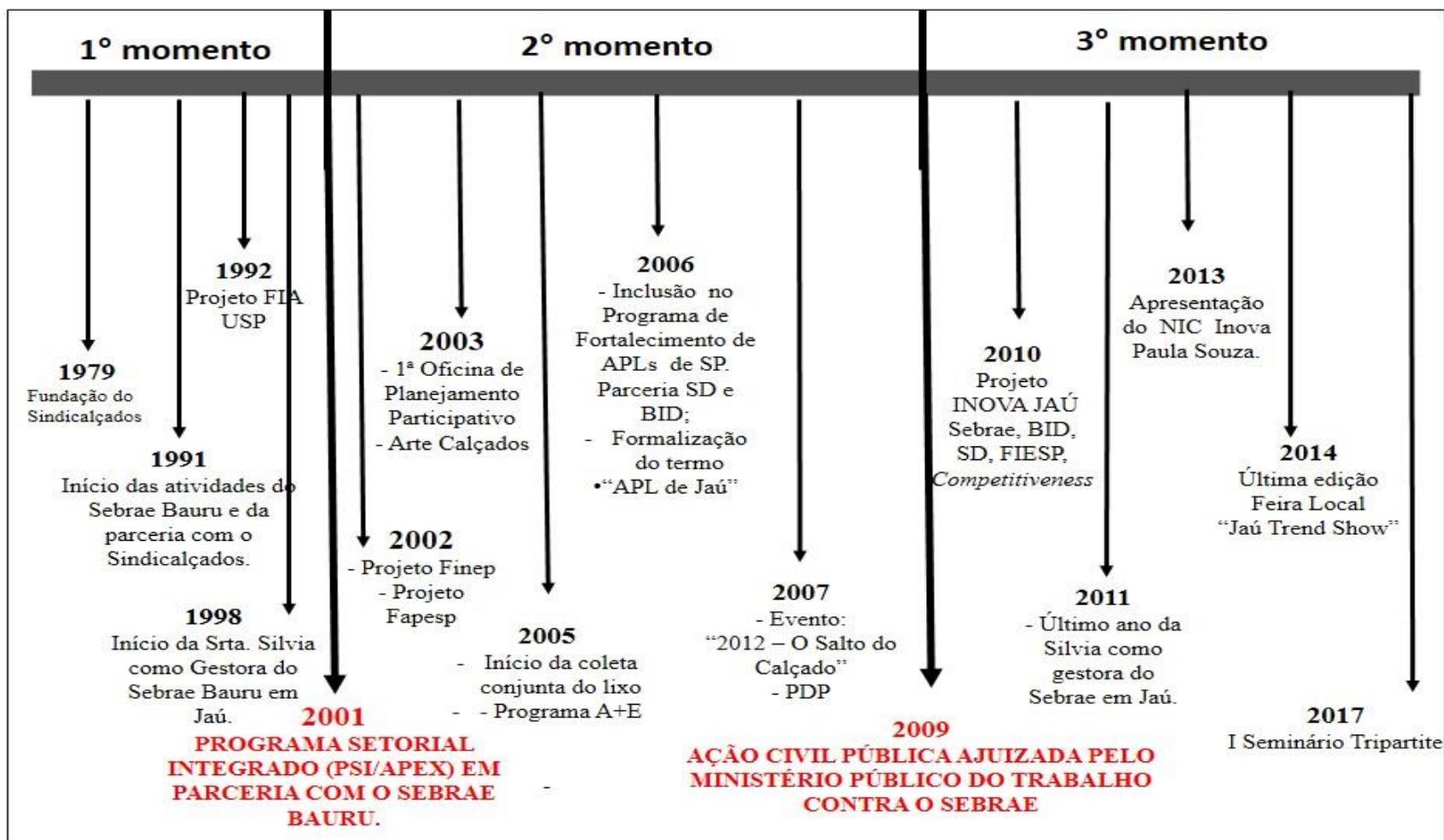
A implantação da unidade do Sebrae/Bauru em 1991 e a realização do projeto FIA/USP de 1992, trouxeram ganhos financeiros, técnicos e de gestão para as indústrias jauenses, mas a assinatura em 2001 do PSI com aportes financeiros da APEX e do Sebrae, foi um marco na história da rede, pois além de disponibilizar recursos financeiros, trouxe projetos de outras entidades.

*Parece que vindo esse recurso do Peiex (PSI), vieram todas as entidades, foi mais fácil... Colocou um holofote, porque aí todo mundo queria oferecer as coisas pra nós... para sair junto na foto [...] e foi ótimo (E01).*

2) Outro para a ruptura organizacional (ou quase ruptura), que foi a ação civil ajuizada contra o Sebrae em 2009 e a desestruturação da rede (Seção 5.2).

Dividiram-se os acontecimentos em três períodos. O 1º período até o ano de 2001, que vem desde a fundação do Sindicalçados até a assinatura do PSI. O 2º período, de 2002 a 2009 com a Ação Civil Pública ajuizada contra o Sebrae, e o 3º período, de 2010 até 2016.

**FIGURA 16 - PRINCIPAIS MARCOS HISTÓRICO-INSTITUCIONAIS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ/SP (1979-2017)**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

## 5.2 ATORES E CENTRALIDADE DE REDE NA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ

### 5.2.1 Centralidade de rede: nível dos atores

As Figuras 17, 18 e 19 mostram as redes construídas para os três períodos definidos a partir dos marcos histórico-institucionais da Seção 5.1. Primeiro período entre 1996 e 2001, segundo período entre 2002 e 2009 e terceiro período de 2010 a 2016.

Salienta-se previamente que, o tamanho dos nós é proporcional à centralidade de grau. A distribuição utilizada foi o algoritmo de *Fruchterman Reingold*, que segundo Sampaio et al., (2015), faz uma distribuição circular dos vértices, colocando os elementos com maior centralidade no centro da esfera. Quanto à escala de cor, variou de acordo com os tipos de nós, onde verde sinaliza os atores que estiveram presentes em somente uma das redes construídas, azul para os atores presentes em duas redes e vermelho para os atores que estiveram presentes nas três redes construídas.

*Quem foram esses atores? Quais os com maior centralidade ou importância nas redes?*

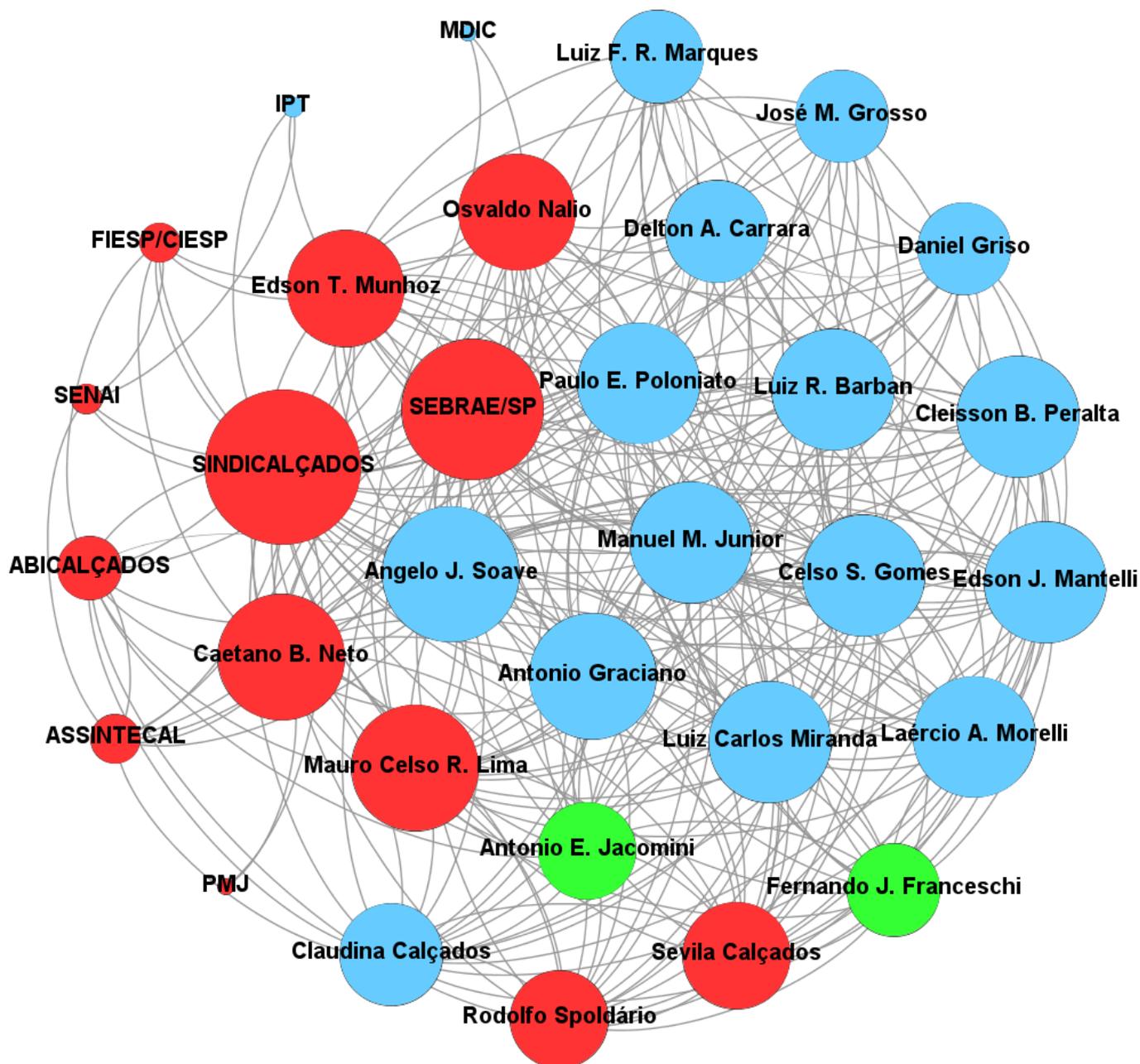
Dos 99 atores identificados, 54 foram fabricantes de calçados, 23 foram entidades públicas ou privadas que contribuíram em alguma ação (treinamento, curso, tecnologia, recursos financeiros), 19 empresas que também participaram de alguma ação do setor, mas em cada período uma pessoa diferente, portanto, identificou-se somente a empresa e não a pessoa física e 3 indivíduos (Roberto Augusto dos Santos - gestor do APL, Emilena Lorenzon - gestora do NIC, e Caíque Paes de Barros - presidente da Feira local “Jaú Trend Show”).

Na construção da rede do **período de 1996/2001** foram identificados 32 atores, sendo 23 fabricantes de calçados e nove entidades – conforme mostra a Figura 17. Dos 32 atores identificados:

- **02** atores estão presentes unicamente neste período de análise (cor verde);
- **17** atores estiveram presentes no período 2002/2009 (cor azul) e
- **13** atores nas três redes construídas; e serão analisados posteriormente (cor vermelha).

Quanto à medida de centralidade de grau, variou entre 2 e 31, e a centralidade da rede de 19,06, significando que, em média, cada ator teve 20 ligações com seus pares.

**FIGURA 17 – REDE DE ATORES DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ  
(1996/2001)**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Quanto aos 32 atores identificados, sendo o grau de centralidade indicado entre parênteses, destacam-se os 13 atores que estiveram presentes nas 3 redes construídas,

especialmente, os centrais Sindicalçados (31), Sebrae (28), Caetano e Mauro (25) e Osvaldo Nálío e Edson Tadeu que apresentaram 23 ligações, mais o Sr. Angelo Soave (27).

O **SR. ANGELO SOAVE** foi identificado nas redes do primeiro e segundo períodos com grau de centralidade 27 e 31, respectivamente. Ele foi fabricante de calçados com a empresa Daleph Calçados e membro do Sindicalçados entre 1994 e 2004, sendo presidente da entidade entre 1999 e 2004. Foi com o Sr. Angelo que se iniciaram as ações que impulsionaram o setor nos períodos posteriores, pois o convênio com o PSI, Oficina de Planejamento e Arte Calçados, aconteceram sob sua gestão. Depois de 2004, deixou a sociedade e o sindicato e foi se dedicar de outras atividades. Trabalhou na PMJ e atualmente administra uma empresa de transportes da família em outra cidade.

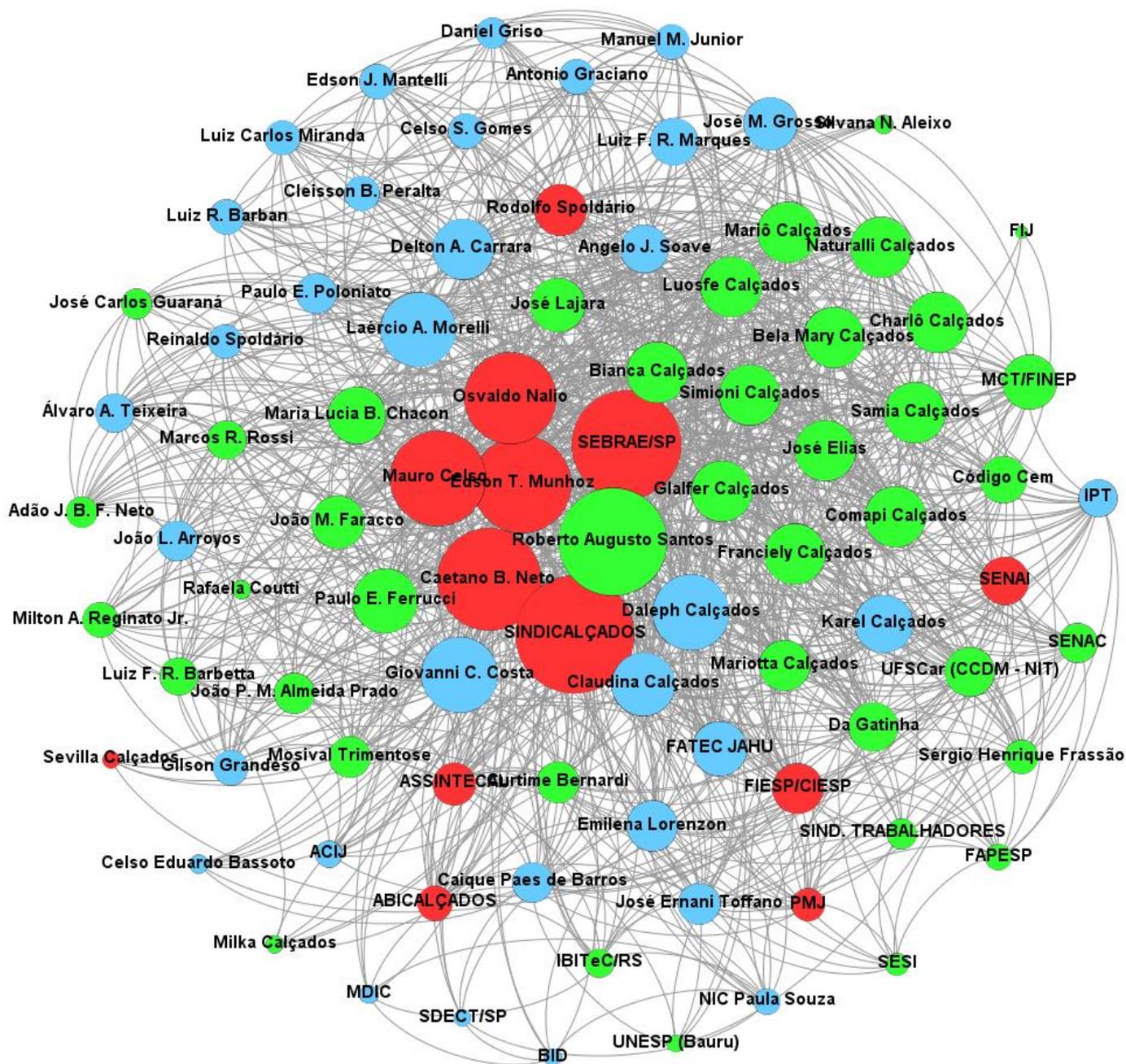
Os demais atores do primeiro período (1996/2001) foram fabricantes que já estavam na diretoria do Sindicalçados e engajados nas ações do setor, desde a fundação da entidade e dos projetos com o IPT e FIA/USP dos anos de 1990. Dois deles estiveram presentes somente na rede deste período, que foram o Sr. Antonio Elias Jacomini (falecido) e Fernando José Franceschi (mudou de atividade). Em resumo, dos 32 atores identificados, 30 permaneceram na rede no período 2002/2009.

Na construção da rede do **período de 2002/2009** foram identificados 87 atores, sendo 61 fabricantes ou fornecedores de calçados, 23 entidades e 3 atores individuais – conforme mostra a figura 18. Dos 87 identificados:

- **41** atores estão presentes unicamente neste período de análise (cor verde);
- **33** em dois períodos, sendo que **17** estiveram presentes no período 1996/2001 e **16** permaneceram para o período 2010/2016 (cor azul);
- **13** atores nas 3 redes construídas; e serão analisados posteriormente (cor vermelha).

Quanto à medida de centralidade de grau, variou entre 7 e 86, e a centralidade da rede foi de 30,73, significando que, em média, cada ator teve 31 ligações com seus pares (Figura 18). Dos 87 atores identificados, os atores mais centrais foram: Sindicalçados (86), Sebrae (79), Roberto A. Santos (78), Caetano e Mauro (74) e Edson Tadeu (70), Mauro Celso (68), Osvaldo Nálío (65), já descritos anteriormente.

**FIGURA 18 - REDE DE ATORES DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ  
(2002/2009)**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Houve 17 atores que estiveram presentes no período 1996/2001 e 41 que estiveram presentes unicamente no período 2002/2009. São eles:

a) **16** foram entidades públicas e privadas, consideradas neste estudo como atores periféricos, que estiveram presentes em diversas ações no período, motivadas pela necessidade de políticas públicas no desenvolvimento regional e pela expressão que o setor jauense obteve após o projeto PSI de 2001/2002 e também do apoio do Sebrae (Quadro 14).

#### QUADRO 14 – ENTIDADES E AÇÕES NA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ (1996/2016)

Entidade	Resumo da Ação	Período
ACIJ - Associação Comercial e Ind. de Jaú	- Fortalecimento do comércio local	2002-2012
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento	- Programa de fortalecimento da Competitividade das empresas localizadas em APLs no Estado de São Paulo	2006-2011
FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo	- Financiadora do Projeto: Contribuição Tecnológica para o fortalecimento de <i>Clusters</i> do Estado de São Paulo	2002-2004
FATEC JAHU	- Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Produção de Calçados	2006-2010
FIJ - Faculdades Integradas de Jaú	- Pós Graduação em Gestão de Calçados	2005-2006
IBTeC/RS - Inst. Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçados e Artefatos	- Participação no Plano de Desenvolvimento Preliminar de instalação de um APL de calçados na região de Jaú	2007-2010
IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas	- Participação no programa de desenvolvimento sustentável	2003-2005
MCT/FINEP - Ministério da Ciência e Tecnologia	- Financiadora do Projeto do APL de Calçados Femininos de Jaú	2002-2004
MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior	- Financiadora do PSI e projeto de formalização do APL	2001-2006
NIC Paula Souza - Núcleo de Inteligência Competitiva Inova Paula Souza	- Núcleo de Inteligência para a indústria calçadista	2009-2016
SCTDE/SP - Secretaria de Ciência e Tecnologia e de Desenvolvimento Econômico	- Financiadora de Projetos e do Centro Paula Souza (Fatecs)	2003-2016
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial	- Cursos técnicos de <i>Design</i>	2006-2010
SESI - Serviço Social da Indústria	- Participação em reuniões	2003-2010
SIND. TRABALHADORES - Sindicato dos trabalhadores(as) nas Ind. de Calçados de Jaú	- Participação no Planejamento Participativo	2003
UFSCar CCDM Centro de Caracterização e Desenvolvimento de Materiais - NIT	- Participação no Planejamento Participativo e Projetos FINEP e FAPESP	2003-2006
UNESP (Bauru)	- Curso de Extensão em <i>Design</i>	2008-2009

Fonte: Elaboração própria.

b) **Três** deles não foram atores centrais, mas importantes para entender a dinâmica da rede no período. O ator Roberto A. Santos esteve presente somente na rede 2002/2009 e os

atores Caíque Paes de Barros e Emilena Lorenzon estiveram presentes nas redes 2002/2009 e 2010/2016:

- **ROBERTO AUGUSTO DOS SANTOS (78)**, foi recrutado pelo Sebrae para exercer a função de gestor do APL em 2003, pelo carisma e facilidade de contato com os atores. Não possuía poder de decisão, mas detinha alta centralidade de grau. Era o elo entre o Sindicalçados, Sebrae e entidades e fabricantes de calçados. Saiu da função em 2008 e atualmente é professor universitário.

- **EMILENA LORENZON (33, 13)**, foi gestora de projetos da PMJ (2003), elo de projetos entre o Sindicalçados com Abicalçados, Assintecal, BID, UFSCar-CCDM-NIT, IBITeC/RS, SDECT/SP. Foi a representante do setor junto às ações do MDIC; tornou-se a líder na execução do projeto do NICC Calçados depois NIC-Inova Paula Souza; é professora da Fatec Jahu desde 2003; trabalhou junto ao Desenvolve São Paulo da Agência de Desenvolvimento Paulista, e atualmente está junto à superintendência do Centro Paula Souza, ligado à SDECT/SP. Também é esposa do Sr. Caetano Bianco Neto.

- **CAÍQUE PAES DE BARROS (25, 18)**. Nascido em Jaú, trabalhava desde 1980 em São Paulo, capital, e em 2007 decidiu investir no setor, montando em maio de 2009 a “Jaú Trend Show”, feira de calçados, bolsas, acessórios e bijuterias. A feira teve 11 edições, uma delas foi em Ribeirão Preto e as demais em Jaú. Na 11ª edição, em 2014, houve a indisponibilidade pela Justiça do local de execução da feira. A razão foi a falta de requisitos de segurança no pavilhão, sendo que já haviam ocorrido outras edições da mesma feira no local. O agravante foi que a proibição ocorreu um dia antes do início do evento. A feira foi transferida para o Aeroclube da cidade, mas já sem o mesmo padrão. Essa foi a última versão da “Jaú Trend Show” e atualmente o Sr. Caíque é assessor do Secretário de Agricultura do Estado de São Paulo.

c) **14** deles participaram dos projetos financiados pela Fapesp (Contribuição Tecnológica para o fortalecimento de *Clusters* do Estado de São Paulo) de 2002-2004 e pelo Projeto do APL de Calçados Femininos de Jaú da Finep de 2002-2004.

d) Os demais **25** atores foram fabricantes de calçados que participaram da diretoria do Sindicalçados ou outras ações, mas que, após 2009, deixaram o setor ou mudaram de atividade econômica. Sobre esses atores, cabem observações:

- **CLAUDINA CALÇADOS**, de propriedade do Sr. Pedro Bianco Filho (43): A indústria de calçados Claudina teve início em 1969 e foi durante um bom tempo um exemplo para os fabricantes de calçados de Jaú. Era referência de qualidade, bom produto, com durabilidade e mantinha boa reputação no mercado nacional. Até hoje muita gente pergunta sobre calçados Claudina. Mas a fábrica fechou em 2010. Por quê? De acordo com o entrevistado E09, fechou porque sabia produzir um bom sapato, mas tinha dificuldades em gerenciar o negócio, ou melhor, não conhecia o mercado. Não porque não tinha competência para isso, mas porque era muito focada na produção e não na comercialização.

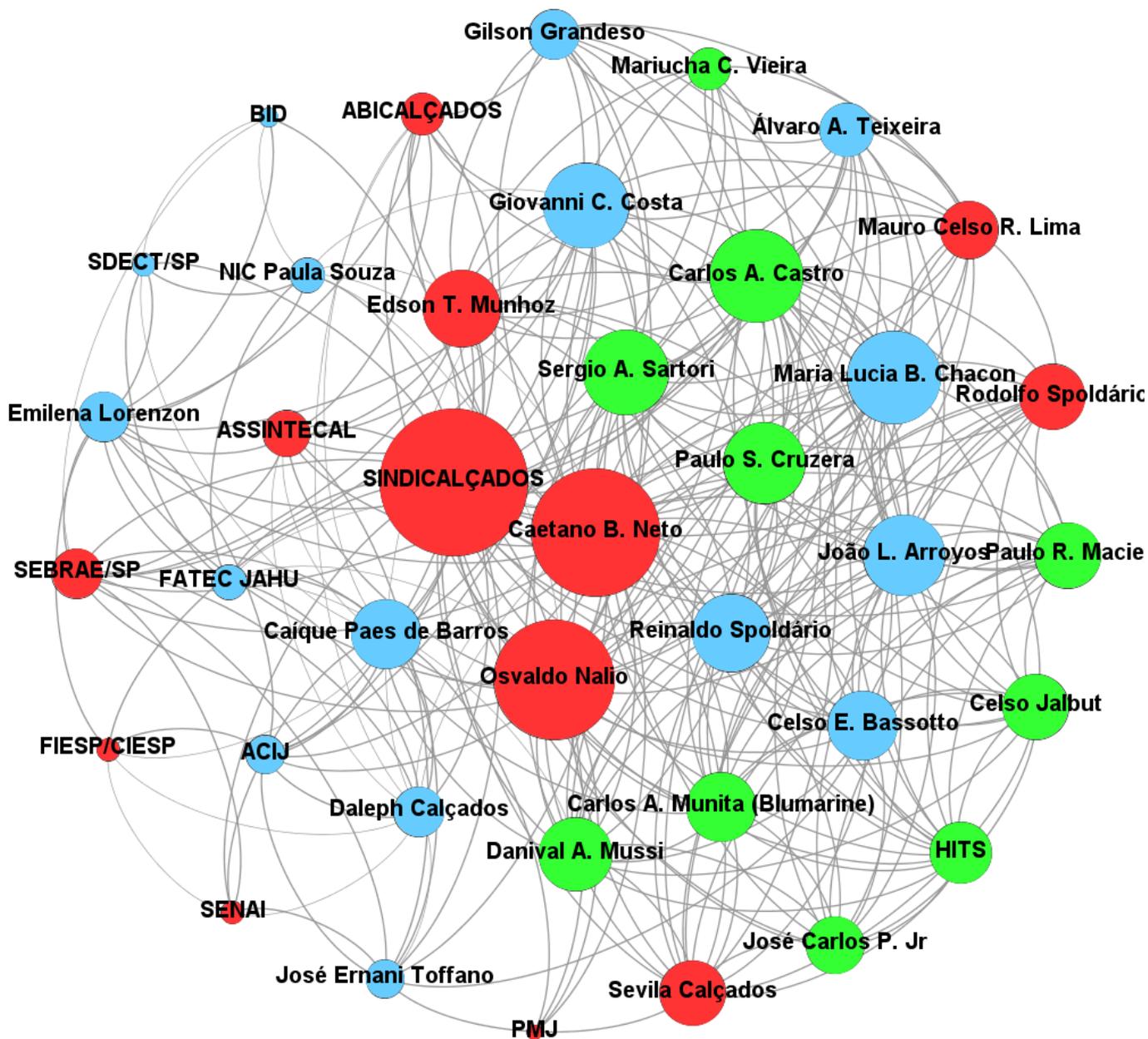
- **FERRUCCI CALÇADOS**, de propriedade do Sr. Paulo Ferrucci (44): A fundação da empresa remonta os anos de 1950 com o pai, o senhor Alberto Ferrucci, um dos pioneiros na fabricação de calçados em Jaú. Assim como a Claudina, a Ferrucci sempre foi sinônimo de qualidade, *design* e conforto. A presença desse ator em somente uma rede é devido a pouca participação da empresa nas ações setor. Não porque não sabia; o senhor Paulo foi diretor do Sindicalçados, mas porque muitas vezes não havia interesse em participar. O senhor Paulo faleceu em 13/03/2018 e atualmente são suas filhas que administram o negócio.

Na construção da rede do **período de 2010/2016** foram identificados 39 atores, sendo 27 fabricantes ou fornecedores de calçados e 12 entidades. Dos 39 atores identificados:

- **10** atores estão presentes unicamente neste período de análise (cor verde);
- **16** atores estiveram presentes no período 2002/2009 (cor azul) e
- **13** atores nas três redes construídas (cor vermelha).

Quanto à medida de centralidade de grau, variou entre 4 e 38, e a centralidade da rede foi de 16,00, significando que, em média, cada ator teve 16 ligações com seus pares (Figura 19).

**FIGURA 19 - REDE DE ATORES DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ (2010/2016)**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Quanto aos 39 atores identificados, destacam-se os centrais Sindicalçados (38), Caetano (33) e Osvaldo Nálío (31) e Edson Tadeu (20), Giovanni Carvalho Costa (22), Danival Mussi (19) e o Sebrae com um pouco mais de 13 ligações. Cabem alguns comentários específicos sobre dois atores:

- **GIOVANNI DE CARVALHO COSTA (22):** Foi proprietário da empresa Di Marjam Calçados durante 20 anos (1993-2013), sendo 9 anos na diretoria do Sindicalçados e 3 como presidente da entidade. Era um dos poucos ou talvez o único fabricante com Mestrado. Sempre foi um apoiador das ações do setor e um dos poucos fabricantes que investiam muito em *design* de calçados. Fechou seu negócio em 2013 e atualmente é músico e representante de empresa de energia solar.

- **DANIVAL ALESSIO MUSSIO (19):** Novo ator na rede. Não possui tradição na produção de calçados, tendo iniciado na atividade há 10 anos. Em 2012 fundou a empresa Santa Flor Calçados, atualmente considerada uma das maiores empresas de calçados de Jaú.

Na rede de 2010/2016, foram identificados 10 novos atores, presentes unicamente neste período. Com exceção do Sr. Danival, os demais atores não são novos fabricantes, mas antigos fabricantes, que somente agora foram identificados na rede, principalmente na participação da diretoria do Sindicalçados, como o caso dos atores Carlos Alberto Castro (24); Paulo Renato Maciel (17); Paulo Sergio Cruzera (21), dono da Dandara Calçados; Mariucha Vieira (11). Eles conheciam os demais atores? Sim, conheciam. Por que não participavam ativamente? Por que muitas vezes não era de interesse deles (E06 e E09).

Quanto à centralidade de grau dos 99 atores, o quadro 15 apresenta individualmente a métrica de cada ator em cada período e a cor o número de vezes que apareceu nas redes.

**QUADRO 15 – CENTRALIDADE DE GRAU DOS ATORES DA REDE CALÇADISTA DE JAÚ (1996/2016)**

N.	Atores	1996/2001	2002/2009	2010/2016
1	Adão J. B. Foganholo Neto		18	
2	ABICALÇADOS	12	21	11
3	ACIJ		14	10
4	Álvaro A. Teixeira		24	14
5	Angelo José Soave	27	31	
6	Antonio E. Jacomini	19		
7	Antonio Graciano	25	21	
8	ASSINTECAL	9	27	12
9	Bela Mary Calçados		41	
10	Bianca Calçados		41	
11	BID		7	5
12	Caetano B. Neto	25	74	33
13	Caíque Paes de Barros		25	18

N.	Atores	1996/2001	2002/2009	2010/2016
14	Carlos A. Castro			24
15	Carlos A. Munita			18
16	Celso Eduardo Bassoto		8	18
17	Celso Jalbut			17
18	Celso S. Gomes	24	21	
19	Charlô Calçados		41	
20	Claudina Calçados	20	43	
21	Cleisson B. Peralta	24	21	
22	Código Cem		30	
23	Comapi Calçados		41	
24	Curtume Bernardi		26	
25	Da Gatinha		32	
26	Daleph Calçados		53	13
27	Daniel Griso	18	18	
28	Danival A. Mussi			19
29	Delton A. Carrara	20	41	
30	Edson J. Mantelli	24	21	
31	Edson T. Munhoz	23	70	20
32	Emilena Lorenzon		33	13
33	FAPESP		14	
34	FATEC JAHU		36	9
35	Fernando J. Franceschi	18		
36	FIESP/CIESP	7	33	6
37	FIJ		3	
38	Franciely Calçados		41	
39	Gilson Grandeso		21	13
40	Giovanni C. Costa		53	22
41	Glalfer Calçados		41	
42	Hits Calçados			16
43	IBITeC/RS		16	
44	IPT	3	23	
45	João L. Arroyos		25	21
46	João Miguel F. Faracco		35	
47	João P. M. Almeida Prado		25	
48	José Carlos Guaraná		17	
49	José Carlos P. Jr.			15
50	José E. Toffano		26	10
51	José Elias Calçados		41	
52	José H. Lajara		36	

<b>N.</b>	<b>Atores</b>	<b>1996/2001</b>	<b>2002/2009</b>	<b>2010/2016</b>
53	José M. Grosso	18	35	
54	Karel Calçados		39	
55	Laércio A. Morelli	24	52	
56	Luiz Carlos Miranda	24	21	
57	Luiz F. R. Barbeta		23	
58	Luiz F. R. Marques	18	31	
59	Luiz R. Barban	24	21	
60	Luosfe Calçados		41	
61	Manuel M. Junior	24	21	
62	Marcos R. Rossi		24	
63	Maria Lucia B. Chacon		38	24
64	Mariô Calçados		41	
65	Mariotta Calçados		33	
66	Mariucha C. Vieira			11
67	Mauro Celso R. Lima	25	68	15
68	MCT/FINEP		41	
69	MDIC	2	8	
70	Milka Calçados		7	
71	Milton A. Reginato Jr.		21	
72	Mosival Trimentose		26	
73	Naturalli Calçados		41	
74	NIC Paula Souza		14	9
75	Osvaldo Nalio	23	65	31
76	Paulo E. Ferrucci		44	
77	Paulo E. Poloniato	24	25	
78	Paulo R. Maciel			17
79	Paulo S. Cruzera			21
80	PMJ	2	19	4
81	Rafaela Coutti		8	
82	Reinaldo Spoldário		20	20
83	Roberto A. Santos		78	
84	Rodolfo Spoldário	19	34	17
85	Samia Calçados		41	
86	SCTDE/SP		7	6
87	SEBRAE/SP	28	79	13
88	SENAC JAU		24	
89	SENAI JAU	5	31	6
90	Sergio A. Sartori			22
91	Sérgio H. Frassão		20	

N.	Atores	1996/2001	2002/2009	2010/2016
92	SESI JAU		11	
93	Sevilla Calçados	21	7	17
94	Silvana N. Aleixo		8	
95	Simioni Calçados		41	
96	SIND. TRABALHADORES		17	
97	SINDICALÇADOS	31	86	38
98	UFSCar (CCDM - NIT)		32	
99	UNESP (Bauru)		7	
	Presença em 1 rede			
	Presença em 2 redes			
	Presença em 3 redes			

Fonte: Elaboração própria.

Os atores foram classificados de acordo com a ocorrência nas redes:

- **53** deles estiveram presentes em somente um período de análise, especialmente no período 2002/2009;
- **33** atores em dois períodos e;
- **13** estiveram presentes nas três redes construídas (Abicalçados, Assintecal, Caetano B. Neto, Edson T. Munhoz, Fiesp/Ciesp, Mauro Celso R. Lima, Osvaldo Nalio, Prefeitura Municipal de Jaú (PMJ), Rodolfo Spoldário, Sebrae, Senai Jaú, Sevilla Calçados e Sindicalçados).

- **ABICALÇADOS**: centralidade de grau 12, 21 e 11, respectivamente nos três períodos. A Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, fundada em 1983, é uma entidade que representa a indústria calçadista nacional e sua sede fica em Novo Hamburgo/RS. A sua relação com as indústrias jauenses está na representação nacional. Sua participação em ações do APL de Jaú está ligada ao Sr. Caetano B. Neto que é um dos diretores desta entidade e do próprio Sindicalçados. Especialmente no ano de 2013, a Abicalçados firmou parceria com o Núcleo de Inteligência Competitiva (NIC) Inova Paula Souza e a Fatec Jahu, com o objetivo de gerar informações estratégicas para inteligência competitiva do setor coureiro-calçadista. O projeto foi em parceria com o Sebrae e SDECT/SP e Assintecal.

- **ASSINTECAL**<sup>33</sup>: centralidade de grau 9, 27 e 12, respectivamente. Fundada também em 1983, é uma entidade que representa o setor de componentes para calçados e tem sua sede em Novo Hamburgo/RS. Havia no período 2002/2009 um escritório regional desta entidade em Jaú, especificamente no Sindicalçados. As ações com setor acontecem desde a realização de palestras, com a materioteca (exposição de materiais e acessórios) e parcerias, principalmente com o Sebrae.

- **CAETANO BIANCO NETO**: com centralidade de grau 25, 74 e 33, respectivamente nos três períodos. Está envolvido com as indústrias de calçados desde o final dos anos de 1970, quando foi nomeado como 2º Secretário na diretoria do Sindicalçados de 12/7/1979 a 31/12/1981. Desde então sempre esteve na entidade, seja como secretário, vice-presidente ou presidente. Também foi e continua sendo um dos diretores da Abicalçados. Foi fabricante de calçados (Arzano Calçados), herdando os negócios do pai durante 40 anos, mas fechou o negócio oficialmente em 2015. O Sr. Caetano é um ator central e chave para entender a estabilidade e mudanças na rede de Jaú. Como membro da diretoria do Sindicalçados sempre teve acesso a informações, convênios, parcerias, contatos e outras ações que aconteceram no setor. Qualquer novo ator que pretendia obter alguma informação ou contato, invariavelmente falava com o Caetano. Isso pode ser considerado bom, pois ele é fonte de informações e contatos, mas ao mesmo tempo indica uma falta de renovação nas lideranças da rede, sendo que ele ocupa atualmente o cargo de presidente do Sindicalçados no triênio 2017/2019, não mais como fabricante de calçados, mas com procuração de um outro fabricante para exercer tal cargo.

- **EDSON TADEU MUNHOZ**: com centralidade de grau 23, 70 e 20, respectivamente, foi fabricante de calçados durante 15 anos (1998 a 2012), com a empresa Di Fantinelli, e membro da diretoria do Sindicalçados de 1999 a 2013. Sua história é bem típica dos fabricantes de Jaú: começou no fundo do quintal da sua casa e expandiu os negócios até fechar as portas em 2012. Sempre foi uma pessoa de fácil acesso e considerado por muitos, como uma das referências no setor. Atualmente é gestor da Santa Casa de Misericórdia de Jaú.

---

<sup>33</sup> Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (<https://www.assintecal.org.br/>).

Quando realizou-se a entrevista com o Sr. Edson Tadeu (E02), percebeu-se que o envolvimento dele no setor esteve ligado ao núcleo de amizades e acesso às informações<sup>34</sup>.

- **FIESP/CIESP:** centralidade de grau 7, 33 e 6, respectivamente. A entidade está envolvida nas ações de Jaú, pois parte da diretoria do Sindicalçados faz parte da diretoria da Ciesp em Jaú, ou foi representante junto a Fiesp, especialmente os Srs. Caetano, Osvaldo e Edson Tadeu.

- **MAURO CELSO R. LIMA:** centralidade de grau 25, 68 e 15, respectivamente. Está na produção de calçados desde os anos de 1986 com a Indústria de Calçados Ella. Ultimamente fechou a Ella Calçados e está trabalhando com outra empresa. Foi membro da diretoria do Sindicalçados como tesoureiro de 1994 a 2013.

- **OSVALDO NÁLIO:** centralidade de grau 23, 65 e 31, respectivamente. Está envolvido com calçados desde o ano de 1976, como funcionário do Sr. Jarbas Faracco. Depois trabalhou em curtume e fundou no ano 2000 a empresa Valéria Prado Calçados, que foi uma referência de sapato com qualidade e *design* em Jaú, tendo como clientes a rede Dunes<sup>35</sup> de Calçados. Até o seu fechamento em 2015, a marca de sapatos femininos Arezzo<sup>36</sup> terceirizava parte da sua produção para a Valéria Prado Calçados. O Sr. Osvaldo Nálío é membro da diretoria do Sindicalçados desde 1999 e, mesmo não sendo mais fabricante de calçados, é atualmente diretor adjunto do Sindicalçados no triênio 2017/2019, não mais como fabricante de calçados, mas com procuração da empresa Sephora Calçados.

- **PREFEITURA DE JAU:** centralidade de grau 2, 19 e 4, respectivamente. A PMJ participou de algumas ações no setor, especialmente no começo dos anos 2000, com a Oficina de Planejamento. O Sr. Caetano foi secretário de desenvolvimento entre 2000 e 2003. Entretanto, a participação da PMJ nas ações do setor, na maioria das vezes foi periférica, não foi um ator central. Talvez por se tratar de uma entidade pública e política, e cada novo prefeito ter uma nova política para o setor de calçados.

---

<sup>34</sup> *O núcleo de amizade que eu comecei a ter com aquele pessoal que foi do Sindicato foi importante para mim. Porque apesar de a gente trabalhar dentro do sindicato, para um grupo de pessoas que se chamava empresários da cidade de Jaú, eu tirava proveito próprio da minha situação... você entendeu? Porque você dentro de uma entidade chega à informação e você usa de processo. Além de que, foi criado um grupo dentro do sindicato, que nós conseguimos ter uma liberdade de expressão entre um e outro, que assim, nós sabíamos que nossas empresas eram concorrentes, mas nós éramos duas pessoas amigas. Isso foi muito bacana pra mim (E02).*

<sup>35</sup> Dunes Calçados: <<http://dunes.com.br>>.

<sup>36</sup> Arezzo Calçados: <<https://www.arezzo.com.br>>.

- **RODOLFO SPOLDÁRIO:** centralidade de grau 19, 34 e 17, respectivamente. Fabricante tradicional de calçados, participante da diretoria do Sindicalçados entre 1989 e 2010, foi sócio de algumas empresas e em 2000 fundou a Natália Marchi Calçados, fechada em 2017. O Sr. Rodolfo faleceu em 17/1/2016.

- **SEBRAE, unidade Bauru:** centralidade de grau 28, 79 e 13, respectivamente. Ator fundamental para entender as mudanças na rede. O Sebrae/Bauru foi inaugurado em 1991 e no início, as ações para o setor calçadista eram pontuais, ou seja, o Sebrae vinha para Jaú, conversava com o Sindicalçados, ouvia suas demandas e então enviava um consultor que atendia especificamente aquele tema. Para os fabricantes em geral, esses treinamentos eram deslocados da realidade do setor, pois os consultores vinham de outras áreas e não tinham experiência na fabricação de calçados.

Entretanto, com a vinda em 1998 para gerenciar as atividades em Jaú, da gestora de Projetos do Sebrae de Bauru, **a Srta. Silvia Furio**, é que efetivamente a entidade se insere no setor jauense e catalisa as ações específicas e que foram predominantes até o ano de 2009. A realização do PSI em 2001 foi outro fato impulsionador das atividades do Sebrae, pois foi a partir do final deste programa que o Sebrae, através de Silvia, convoca o Sindicalçados, questiona sobre as ações do PSI e sugere a realização do Planejamento Participativo de 2003. A partir disso, as ações do Sebrae para o setor calçadista foram direcionadas às demandas dos fabricantes e financiadas com dinheiro do Sebrae, muitas vezes com custo zero para os fabricantes (consultorias, feiras, eventos, palestras, viagens de negócios, etc.).

Quando ocorreu a Ação Civil em 2009, somada à saída de Silvia em 2011 das atividades em Jaú, os recursos e os projetos financiados pelos Sebrae e o dinamismo das ações diminuíram, e mesmo com a substituição por outro gestor de projetos, a rede calçadista de Jaú se desestruturou.

- **SENAI JAU:** centralidade de grau 5, 31 e 6, respectivamente. O Senai Jaú, ligado à Fiesp, iniciou suas atividades em 1980, e em 1989, após convênio firmado com a PMJ, a unidade passou a oferecer cursos de corte, pesponto e acabamento de calçados. Em 2002, uma nova parceria com a PMJ e Sindicalçados transferiu a unidade para novo prédio com laboratórios, oficinas e um centro de *design* para calçados. Em 2005, a unidade começou a oferecer o Curso Técnico em Calçados. Um fato importante a ressaltar, assim como o Sebrae tinha a figura da Srta. Silvia, o Senai Jaú tem no seu diretor, o Sr. Laerte Padilha Lozigia, um

importante apoiador das ações do setor calçadista de Jaú, tanto que em 2014, recebeu o título de cidadão jauense pela Câmara Municipal<sup>37</sup>.

- **SEVILLA CALÇADOS:** considerada uma das pioneiras na produção de calçados de Jaú, a empresa tinha como sócios os irmãos Francisco e Reinaldo Quevedo, membros da diretoria do Sindicalçados nos períodos de 1996/2001 e 2010/2016, por isso a centralidade de grau foi maior nestes períodos (21, 7 e 17). O fundador da indústria, Antonio Quevedo Sevilla, entrou no ramo em 1939. Dez anos depois, começou a vender os produtos fabricados na oficina de corte e pesponto da família. Em 1968, montou o próprio negócio. Em 2018, após 50 anos de atividade, a Sevilla Calçados fechou as portas (NOTÍCIA, 2018).

- **SINDICALÇADOS:** centralidade de grau 28, 83 e 38, respectivamente. Concentrou a maior parte do fluxo de informações do setor e possuía poder político para impor suas decisões e orientar os rumos do APL (MALAGOLLI; PAULILLO, 2013). Poder-se-ia questionar se esta entidade não estaria inserida na análise do ator Caetano B. Neto ou os demais diretores, já que o sindicato é uma entidade patronal na qual participam os fabricantes de calçados. Entretanto, justifica-se a sua inclusão, pois o Sindicalçados não é somente os diretores. A assinatura e viabilidade de recursos para convênios, feiras, cursos, palestras e relação com outras entidades, ocorre via entidade jurídica Sindicalçados, como ocorreu em convênios e parcerias com o MDIC, Sebrae, Secretarias, Fatec, etc.

Existe outro fato que justifica a inclusão como entidade: a presença do Sr. José Geraldo Galazzini, atual diretor executivo do Sindicalçados. Começou na fundação da entidade em 1979, como auxiliar, e diretor executivo desde os anos de 1990. Pode ser considerado como uma das histórias vivas da indústria de calçados de Jaú. Todo “mundo” conhece o Geraldo, ele conversa com todo “mundo”, e sabe de todas as ações nos últimos 39 anos. Como diretor executivo, não possuía poder de decisão, quem decidia as ações era a diretoria do Sindicalçados, não o Geraldo. Talvez a centralidade de grau estaria no Geraldo, mas seria difícil diferenciá-lo da entidade Sindicalçados neste período.

---

<sup>37</sup> <<http://www.comerciodojahu.com.br/noticia/1309564/diretor-do-senai-recebe-titulo>>.

### 5.2.2 Aspectos estruturais e mudanças na rede da indústria de calçados de Jaú

Os resultados foram encontrados conforme as métricas de ARS selecionadas e expostas na seção 3.1 deste trabalho e calculadas através dos *softwares Ucinet e Gephi*, nos períodos de 1996/2001, 2002/2009 e 2010/2016, definidos na seção 5.1.

Quanto à estrutura das redes das Figuras 17, 18 e 19, observaram-se algumas características, conforme Tabela 3.

**TABELA 3 - RESULTADOS DAS MÉTRICAS DAS REDES (1996/2001, 2002/2009 e 2010/2016)**

<b>Período</b>	<b>1996-2001</b>	<b>2002-2009</b>	<b>2010-2016</b>
Nós	32	87	39
Laços	606	2.673	605
Densidade	0,615	0,357	0,424
Distância Geodésica	1,385	1,643	1,576
Cliques	15	210	61
Grau médio de centralidade	19,06	30,73	16,10

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente observam-se mudanças na estrutura da rede da indústria de calçados de Jaú, pois há alterações no **número de atores**, aumentando de 32 no primeiro período, para 87 atores no segundo período (+171%), e reduzindo para 39 no período seguinte (-55%), ou melhor, a rede se intensificou muito no período 2002/2009, mas permaneceu basicamente igual nos períodos 1996/2001 e 2010/2016.

Destaca-se que no período 1996/2001 o número de atores é menor (32), pois os fabricantes ainda estavam montando estratégias e políticas iniciais para o grupo. As questões sobre a formação de um APL se iniciaram nos anos 1990, ainda com a concepção de *cluster* e, no ano de 1996, o Sebrae/SP deu início ao primeiro projeto de estímulo à competitividade da indústria de calçados femininos da região de Jaú (SINDICALÇADOS, 2018).

O que explica o grande aumento de atores entre os anos 2002 e 2009? Este foi o período de maior interação dos fabricantes de calçados com outras entidades e empresas, especialmente Sebrae, SDECT, BID, Senai, Senac, PMJ, Fatec Jahu, Assintecal, UFSCar e Unesp, que até a execução do PSI, não tinham participações diretas nas ações da rede e por isso, o número de atores identificados foi de 87.

A partir da Ação Civil Pública ajuizada em 2009, as ações do Sebrae diminuíram muito no período 2010/2016, e como era um dos atores centrais na rede, a redução desses recursos impactou na queda do número de atores e mudanças estruturais na rede.

Com relação à **densidade**, que é uma propriedade estrutural, também foram observadas mudanças na coesão das relações da rede.

No primeiro período a rede mostrou-se densa, pois das 992 possíveis relações diferentes entre os atores, se consolidaram 606 laços, apresentando um índice de densidade de 61,5%. Tal índice de densidade significa que 61,5% das relações possíveis dentro da rede se efetivam. Para Borgatti, Everett e Johnson (2013), redes menores tendem a ter densidades maiores, já que há poucas pessoas e é mais fácil manterem relações. Uma rede densa com laços fortes pode ser vantajosa até o ponto em que todos os atores compartilham das mesmas informações e recursos (CÂNDIDO; SACOMANO NETO; CORTES, 2015), mas podem não trazer nenhuma novidade ou ampliação da rede (GRANOVETTER, 1973).

No segundo período (2002/2009), a densidade calculada foi 0,357, considerada baixa ou até mesmo difusa<sup>38</sup> ou frouxa, pois das 7.482 possíveis relações diferentes entre os atores, se consolidam 2.673 laços, ou seja, somente 32,5% do potencial das relações foram utilizados. Ao comparar com a rede anterior, a densidade aqui é menor, demonstrando uma rede fracamente conectada, que é justificada por ser um período de intensos movimentos na indústria de Jaú, com a entrada de novos atores, recursos financeiros advindos de entidades como Sebrae, curso e treinamentos ministrados pela Fatec, Senai e Senac.

No terceiro período (2010/2016) a densidade foi 0,424, considerada baixa, pois 42% do potencial das relações foram utilizados. Isso é interessante, pois justifica-se a diminuição da densidade da 1ª para a 2ª rede, pela entrada de muitos atores, mas na 3ª rede, apesar de ter número semelhante de atores, a densidade é bem menor. Por quê?

---

<sup>38</sup> Redes difusas e vínculos fracos são melhores em ambientes com incertezas e com baixo nível tecnológico e inovativo. Neste tipo de rede os atores podem não utilizar os recursos de poder com a devida habilidade estratégica, formando redes pouco estruturadas, hierarquizadas, menos institucionalizadas e integradas (frouxas ou difusas) (CÂNDIDO, SACOMANO NETO E CORTES, 2015).

Esse é um período que ocorreu a obrigatoriedade da emissão da NFe<sup>39</sup> para as empresas de calçados e a indústria sentiu os impactos da crise econômica brasileira iniciada em 2014, que inviabilizou vários negócios, tanto de Jaú quanto de outros polos produtores.

Além das questões econômicas, que impactaram nas atividades empresariais, houve também a redução das atividades do Sebrae a partir da Ação Civil Pública de 2009 e a saída da Srta. Silvia do Sebrae no ano de 2011. Isso levou a uma debandada de recursos financeiros, apoio institucional e participação de outras entidades no setor. Como dito anteriormente, o Sebrae foi, por muitas vezes, a liderança no polo jauense. Quando o Sebrae reduz as atividades, paralelamente há uma redução do número de fabricantes.

Se considerarmos somente os 50 atores que participaram da diretoria no período 1996/2016, observa-se que a maioria deles (37) não fabricava mais calçados no final de 2016, e segundo o diretor administrativo do Sindicalçados, as causas são diversas: mudaram de ramo de negócio (construção civil, posto de combustível, hospital), mudaram de Estado (Carlos A. Munita - fabricando calçados em Santa Catarina), faleceram (Cleisson e Rodolfo) ou gerenciam fábricas de terceiros – conforme mostra o Quadro 16.

**QUADRO 16 – ATORES, EMPRESAS E SITUAÇÃO ATUAL**

Atores	Empresa	Situação atual da empresa	Trajetória
Adão João B. Foganholo Neto	Avanzato	<b>Em funcionamento</b>	
Álvaro Augusto Teixeira	Gazzoli	<b>FECHADA</b>	Bancário
Angelo José Soave	Daleph Calçados Ltda.	<b>FECHADA</b>	Administra uma empresa de transportes da família em outra cidade
Antonio Elias Jacomini	Di Marjam	<b>FECHADA</b>	Dono de salão de festas
Antonio Graciano	Graciano & Rima	<b>FECHADA</b>	Falecido
Artur Cesar Ustulin	Hits	<b>Em funcionamento</b>	
Caetano Bianco Neto	Calçados Arzano Ltda.	<b>FECHADA</b>	Presidente do Sindicalçados (2017/2019) por procuração da empresa A.B. Beto
Carlos Alberto Castro	Indústria de Calçados D'Castro	<b>FECHADA</b>	Sócio da A.B. Beto calçados
	A.B. Beto	<b>Em funcionamento</b>	
Carlos Augusto Munita	Blumarini/Sea Coast/Munita	<b>FECHADA</b>	Mudou-se para Santa Catarina e montou nova empresa de calçados
Celso Eduardo Bassotto	Adora	<b>Em funcionamento</b>	
Celso Jalbut	Sephora	<b>Em funcionamento</b>	

<sup>39</sup> Nota Fiscal Eletrônica.

Atores	Empresa	Situação atual da empresa	Trajatória
Celso Sebastião Gomes	Calçados Gomes/Belinha	<b>FECHADA</b>	Representante de Calçados
Cleisson Braggion Peralta	Davian	<b>FECHADA</b>	Falecido
Daniel Griso	Camari	<b>FECHADA</b>	Fiscal da Caixa Econômica Federal
Danival Alessio Mussi	Santa Flor	<b>Em funcionamento</b>	
Delton Antonio Carrara	DI Carrara	<b>FECHADA</b>	Montou uma microfábrica de calçados
Edson José Mantelli	WG	<b>FECHADA</b>	Representante de empresa de Energia Solar
Edson Tadeu Munhoz	DI Fantinelli	<b>FECHADA</b>	Trabalha na Adm. da Santa Casa de Jaú
Fernando José Franceschi	Glalfer	<b>FECHADA</b>	Fazendeiro
Francisco Carlos Quevedo	Sevilla & Cia Ltda.	<b>FECHADA</b>	Rentista
Giovanni Carvalho Costa	Di Marjam	<b>FECHADA</b>	Músico/Representante de energia solar
João Luiz Arroyos	Cristina Alves	<b>FECHADA</b>	Representante de calçados
João Miguel Fregollente Faracco	Jarbas Faracco & Cia. (Dolce Amaro)	<b>FECHADA</b>	Gerente de fábrica de componentes eletrônicos
João Procópio M. Almeida Prado	Rosana Sanches	<b>FECHADA</b>	Gerente de hotel
José Carlos Guaraná	Blumarini/Sea Coast	<b>FECHADA</b>	???
José Carlos Prado Junior	Via Parizze	<b>FECHADA</b>	Representante de calçados
José Hamilton Lajara	Reminy	<b>FECHADA</b>	Vive de renda
José Milton Grosso	Daniela Gatti	<b>FECHADA</b>	???
Laércio Ap. Morelli	Morelli	<b>FECHADA</b>	Trabalha em escritório contábil
Luiz Carlos Miranda	Joli	<b>Em funcionamento</b>	
Luiz Fernando R. Marques	Botina 3 irmãos	<b>Em funcionamento</b>	
Luiz Fernando R. Barbeta	7 solados	<b>FECHADA</b>	???
Luiz Roberto Barban	Cristina França	<b>FECHADA</b>	Dono do bar “Barban”
Manuel Martins Junior	M.M. Jr	<b>FECHADA</b>	Aposentado
Marcos Roberto Rossi	Bianca	<b>FECHADA</b>	Dono de supermercado
Maria Lucia Bozza Chacon	Daleph Calçados Ltda.	<b>FECHADA</b>	Montou uma microfábrica de calçados
Mariucha Cristiane Vieira	Mamoni	<b>FECHADA</b>	????
Mauro Celso R. Lima	Ella	<b>FECHADA</b>	Abriu nova empresa de calçados
Milton De Arruda Reginato Jr.	Mulher Brasil	<b>FECHADA</b>	Vive de renda
Mosival Trimentose	Mix Brasil Indústria Ltda	<b>FECHADA</b>	Trabalha no ramo de impressão gráfica
Oswaldo Nalio	Valéria Prado Indústria	<b>FECHADA</b>	Diretor Adjunto do Sindicalçados (2017/2019) por procuração. Atualmente possui uma financeira
Paulo Eduardo Ferrucci	Ferrucci & Cia Ltda.	<b>Em funcionamento</b>	Falecido. Empresa está em nome da filha
Paulo Eduardo Poloniato	Calçados Los Angeles	<b>FECHADA</b>	Lojista em Ribeirão Preto

<sup>40</sup> ??? = Não há informações sobre a trajetória do ator.

Atores	Empresa	Situação atual da empresa	Trajectoria
Paulo Renato Maciel	Amaryllis Calçados	Em funcionamento	
Paulo Sérgio Cruzera	Dandara	Em funcionamento	
Pedro Bianco Filho	Claudina Calçados	<b>FECHADA</b>	Fazendeiro/Representante da marca "Claudina"
Reinaldo Quevedo	Sevilla & Cia Ltda.	<b>FECHADA</b>	Rentista
Reinaldo Spoldário	Curtume Nacional	Em funcionamento	
Rodolfo Spoldário	Natalia Marchi	<b>FECHADA</b>	Falecido
Sergio Amauri Sartori	J.G. Viras	Em funcionamento	

Fonte: Elaboração própria com base nas informações do Sindicalçados.

Quanto à distância encontrada entre dois atores (**distância geodésica**), apesar de ser considerada baixa com poucos intermediários entre os atores, há alterações nos períodos analisados. No período 1996/2001 foi de 1,385 relações, ou seja, era necessário pouco mais de 1 contato entre os 32 atores existentes para alcançar um outro ator na rede. No segundo período altera-se para 1,643 relações, e no terceiro período (2010/2016) a distância foi de 1,576, que ainda mantém a proporção de 2 contatos médios para um outro ator da rede.

Essa característica pode estar ligada à proximidade<sup>41</sup> dos membros e a facilidade de contato entre eles e/ou a frequência dos laços existentes entre os atores da rede (Wasserman; Faust, 1994), e principalmente a centralidade de grau do Sindicalçados, pois quase 100% das informações, recursos, treinamento passava por ele, e, portanto, basicamente todos os atores estavam ligados ao Sindicalçados.

Outra medida que pode ajudar a entender a proximidade entre os atores e, portanto, os padrões das relações (nível de coesão), é a rotina clique ou subgrupos, em que determina o subconjunto de nós próximos a outros, ou seja, possibilita identificar pequenos grupos dentro de uma rede. Um clique deve ter no mínimo três nós. Nesse sentido houve também alterações, pois no período 1996/2001 a métrica foi de 15 cliques, indicando que existiam poucos subgrupos na rede.

No período 2002/2009, houve 210 subgrupos. Inicialmente poder-se-ia inferir que os atores centrais perderam capacidade de influência e as informações deixaram de ser

<sup>41</sup> A hipótese mais elementar de proximidade é que a interação aumenta com a proximidade física ou geográfica. Assim, a proximidade incentiva encontros casuais e oportunidade de interação que levam à formação de novas relações e à manutenção das relações existentes (RIVERA et al., 2010).

privilegiadas e passaram a ser estendidas para mais pessoas. Entretanto, no período houve um grande número de ações voltadas especificamente para os empresários da indústria de calçados de Jaú, com destaque aos projetos financiados pelo Sebrae, e que despertou o interesse de novos atores que surgiram na rede e, portanto, na formação de novos subgrupos.

Já no período 2010/2016, em virtude dos eventos já relatados, o número de subgrupos reduziu para 61. Ainda havia certo grau de proximidade entre os atores e a presença de algumas instituições importantes como Sebrae, Fiesp, Senai, Fatec Jahu, mas com menor intensidade de participação nas ações.

### 5.3 FATORES DE MUDANÇA INSTITUCIONAL

Os acontecimentos históricos resultaram em marcos institucionais importantes e a análise de redes identificou atores centrais e mudanças estruturais na rede. Foi suficiente para mostrar as mudanças institucionais na indústria de calçados femininos de Jaú, de modo a explicar os avanços e retrocessos durante os anos de maior atividade (produtiva e organizacional), que se deram entre 1996 e 2016? O que faltou? Para este estudo, entendeu-se que ainda é necessário identificar fatores que possam explicar as mudanças institucionais nesta rede (objetivo específico 4). Assim, incluem-se no estudo variáveis institucionais para explicar características e comportamentos dos atores ou surgimento e difusão de práticas, como questões tecnológicas, de legislação, cooperação, valores, crenças, legitimidade, liderança, teorização, políticas públicas, impactos positivos e defesa de grupo de interesse.

O objetivo das questões foi descrever uma perspectiva institucional com base na experiência vivida de atores centrais desta rede e sua conexão com as instituições estruturadas por eles (Lawrence; Suddaby; Bernard, 2011). A transformação institucional é muitas vezes bastante sutil, não particularmente abrupta, com motivos bastante mundanos, reproduzidas através das atividades cotidianas dos indivíduos (POWELL; COLYVAS, 2008).

Inseridas neste breve contexto, uma das questões apresentadas aos entrevistados foi qual **MODELO DE REFERÊNCIA** Jaú adotou para construir suas estruturas (produtivas, tecnológicas ou de gestão). O E03, fabricante de calçados por 20 anos, sendo 9 anos na diretoria do Sindicalçados e 3 como presidente, forneceu uma instigante explicação desse

“modelo” ao ligar o desenvolvimento das indústrias de calçados de Jaú com a mudança de estratégia dos lojistas armênios<sup>42</sup> de São Paulo.

*Jaú começou atendendo à demanda de São Paulo, daquelas indústrias de calçados que se transformaram em redes de lojas de calçados, geralmente pertencentes a armênios. Então houve essa mudança dos armênios de São Paulo do foco da produção para o foco da comercialização e passaram a dar uma oportunidade de desenvolver uma industrialização em Jaú. Só que os modelos de negócios que foram montados, foram muito fragilizantes para o lado da indústria. Por quê? Porque você não tinha segurança de que o cliente realmente adquirisse o produto e você investia todo o seu recurso, entregava o produto para depois receber...você ainda ficava bancando esse estoque ao longo do tempo, ele acabava te pagando à medida que vendesse... e fora a questão de inadimplência. **Esse modelo foi um modelo que Jaú seguiu, e foi um modelo focado na produção, não foi um modelo focado no mercado. Se tivesse havido foco no cliente, quem sabe você teria mudado esse modelo e teria se fortalecido, mas não, ficou nesse foco da produção [...] Jaú começou realmente com o modelo de empresas dos armênios<sup>43</sup> de São Paulo de acordo com as conveniências deles** (E03).*

Para a entrevistada (E06), que foi gestora do projeto Sebrae em Jaú por mais de 13 anos, Jaú criou o seu próprio “modelo” baseado única e exclusivamente em “produzir” sapato, tendo pouca importância o “vender” a produção.

*... a preocupação é produzir e ver se quem “tá” produzindo, “tá” produzindo certo[...] São pessoas que são formadas para olhar a operação. Para não pensar estrategicamente. E eu não “to” desqualificando de forma nenhuma, mas é o modelo. Quem ganha dinheiro no calçado de fato hoje, não é quem “tá” na produção. E essas pessoas às vezes não sabem produzir um par de sapato. Então Jaú é um polo de produção, as pessoas só sabem fazer.*

Uma das explicações para a adoção deste “modelo” pode estar relacionada à forma como se constituiu e se ampliou a produção de calçados de Jaú, muito ligada à maneira de expansão desta indústria, geralmente obedecendo à regra de que os novos fabricantes de calçados são antigos funcionários de empresas que saíram e abriram uma nova indústria.

*Na minha visão, existe um problema histórico da formação do polo que gerou um problema de gestão das empresas. Existiam antigamente umas duas ou três fábricas...e partir daí os funcionários foram abrindo outras fábricas e isso virou uma tradição... E apesar da entrada de pessoas com formação superior, essa questão de*

<sup>42</sup> Para Sacomano Neto e Paulillo (2012, p. 1143), a governança do setor calçadista de Jaú foi exercida em grande parte por grandes varejistas armênios e acabou por influenciar o negócio das empresas da região de Jaú que manufaturavam seu produto com as marcas dos clientes. Para os autores, “mesmo os atores externos ao sistema local têm relações de comando em determinados sistema produtivos, como ocorre no ramo dos calçados femininos”.

<sup>43</sup> Atualmente (2018), os armênios não influenciam mais a produção de calçados de Jaú.

*gestão nunca foi superada... O individualismo dos empreendedores que ficaram isolados, cada um ficando no seu “mundinho” (E03).*

A entrevistada (E06) descreveu com mais detalhes o que, para ela, foi a maneira de formação da indústria jauense, muito ligado à questão do mito fundador<sup>44</sup> e que acabou influenciando e construindo a **IDENTIDADE** deste aglomerado de empresas.

*Agora Jaú tem uma história? A gente estuda muito a questão do mito fundador, e aí na questão do mito fundador, Jaú é uma cidade que foi, que surgiu em função do sapateiro... e aí tem uma questão de se apropriar do seu papel de empresário, porque as pessoas que lá estão se veem como sapateiros, e isso vem desde o mito fundador. E então por mais que a gente tenha feito atividades para mexer com a autoestima, porque a gente tinha uma estratégia de trabalhar gestão, que era o óbvio, mas o pano de fundo era de trabalhar o comportamento empreendedor e a autoestima, né. Por que foi mais fácil trabalhar a autoestima das instituições e fazer com que elas estivessem mais adequadas para atender calçado do que empresário? Porque a instituição por si só já se via como instituição, agora o empresário se vê como sapateiro e até hoje se vê como sapateiro. Então é uma questão comportamental. Aí que precisa de um trabalho muito forte e de autoestima.*

Um ponto a destacar desta entrevista (E06) foi a de que “o empresário” de Jaú não se apropriou do seu papel de empresário e foi muitas vezes descrito, até por ele mesmo, como “sapateiro”.

Ao questionar o E07, fabricante de calçados por mais de 15 anos, sobre a figura do sapateiro, para ele esse rótulo foi uma forma pejorativa de classificar o fabricante.

*Essa expressão foi um idiota que criou [...] Tinham uns, que eram meio metidos a ser industrial ou administrador e aí ele começou a falar que a mentalidade do pessoal aqui era de sapateiro, né. Isso aí de fato aconteceu. Pode ser considerado isso. Mas eu não sei se a palavra era que ser sapateiro, é que ele não tinha visão. Talvez é sapateiro porque não tinha visão. Mas era, eu acho, que era mais o medo. O sujeito não queria partilhar.*

Ainda sobre a questão do mito fundador, na entrevista com E09, um dos atores centrais e com atuação de mais de 30 anos no setor, especificamente como presidente do Sindicalçados, trouxe para os resultados da pesquisa uma visão de que, a figura do mito fundador e da expressão “sapateiro”, possui estreita relação, pois um dos empresários respeitados e admirados pelos fabricantes de Jaú, foi o Sr. Jarbas Faracco, que ao se tornar

---

<sup>44</sup> Segundo Enriquez (1997: 41-42), o mito faz referência à origem das coisas, da comunidade, de um outro lugar que abre caminho para o que se vive aqui e de um evento que é estrutura do mundo, mas que versa sobre de modo afetivo e intelectual. O mito é criador do vínculo social pela admiração, pela consideração e pelo amor (...), pressupondo uma narrativa em função de uma figura extraordinária[...] o mito mobiliza a coletividade a uma ação desejada, servindo como um padrão ideal de comportamento.

prefeito, deixou a fábrica de calçados para outras pessoas gerenciarem, e assim o “modelo” de gestão do Sr. Jarbas se perdeu.

*... o Jarbas era um cara diferenciado... Ele tinha um dom. É a conclusão que eu chego. Eu conheci alguns, pouquíssimos, que tinham esse dom, mas a vida levou eles para fora [...] **Por que Jaú não tem uma fábrica, não tem várias fábricas fazendo 30 mil pares por dia?** ... **Culpa do Jarbas.** Por quê? Porque o Jarbas entrou na política, o Jarbas foi prefeito de Jaú. Quando ele entrou na política, ele abandonou a fábrica. Não tinha como conciliar as duas coisas [...] O Jarbas era uma pessoa diferenciada, por quê? ...O Jarbas, acho que foi o primeiro a ir para a Europa... Toda fábrica de Jaú copiava o Jarbas... **Eu acho que se ele não tivesse sido prefeito, os discípulos teriam sido melhores, como acontece em Birigui... quem começa em Birigui já tem essa visão do grande...***

A “ausência” do Sr. Jarbas na liderança de sua fábrica para se tornar prefeito, provocou nas gerações posteriores um sentimento de ser “fabricante” e não “empresário” de calçados. Para E09:

*O grande problema nosso é gestão. Sempre foi [...] Eu costumo dizer que um empresário de um APL é operário com perfil empreendedor. Eu costumava dizer e senti que algumas pessoas se ofendiam com isso, que era um operário com perfil empreendedor. Então as pessoas se ofendem um pouco com operário. Então não falo mais sobre isso. **Esse operário vira empresário?** Não. Ele vira fabricante. É isso. Essa é a grande diferença. Um empresário pode fabricar sapato e ir muito bem. Um operário fabricar sapato, ele vai muito bem e depois deixa de ir. Então eu costumo dizer também que ele tem a capacidade de ganhar dinheiro que só se iguala com a capacidade que ele tem de perder tudo aquilo que ele ganhou. E é uma verdade.*

Essa linha de raciocínio nos leva a pensar que, mesmo quando Jaú se autointitulou “Capital Nacional do Calçado Feminino”, tenha sido somente uma expressão e não um sentimento de pertencimento ou de compartilhamento entre os fabricantes, como descreveu o diretor do Sindicalçados (E01):

*Jaú Capital do Calçado... Capital da Moda, né. A gente colocou assim... Capital..., não. Lá atrás se criou assim “Capital Nacional do Calçado Feminino”, não somos, em produção, não. O que era, era uma tradução que eles queriam dizer: Nós fazemos moda rápida, agilidade... então aqui é uma capital, onde só se respira calçado feminino... Depois nós começamos a tratar de forma diferente, Capital da Moda em Calçados, em estilo... porque aí eu não estou falando em produção, tô falando que aqui você encontra tudo em calçados femininos atualizado. Só nos últimos dois anos, o pessoal começou a depreciar tudo, fica até difícil...*

Houve durante um certo tempo, a percepção disseminada entre os compradores de calçados de Jaú, de que se fazia calçados com qualidade e bom preço na cidade, mas essa relação estava muito ligada à existência de algumas fábricas de Jaú que tinham reputação<sup>45</sup> no mercado, entre elas a empresa Claudina Calçados. Essa foi a percepção do entrevistado E02, fabricante de calçados por mais de 15 anos.

*Dentro de um setor de calçados, Jaú tinha um reconhecimento muito pequeno como capital do sapato feminino... muito pequeno porque fazia um pouco de calçados e aí o mercado, veja só como é engraçado... é... você conversava... eu visitava cliente né, sem ser aqueles que me visitavam na feira que viam os sapatos de Jaú, etc. e tal... Você é de Jaú, lá tem a Claudina... A Claudina, independente do que aconteceu com ela, ela era um sinônimo de uma empresa de calçados de Jaú... Ela tinha tudo isso, boa qualidade, boa idoneidade, etc.... De repente, começou a aparecer o que, muita pessoa dentro do nosso mercado dando tombo e fazendo duplicata fria (E02)*

Inserida no contexto de mito fundador, sapateiro, capital nacional de calçado feminino, a indústria de calçados de Jaú foi a maior empregadora<sup>46</sup> da indústria da cidade e que poderia também criar certa expressão social aos produtores de calçados. Assim, uma questão elaborada foi sobre a **valorização do setor pela sociedade local.**

Para E03:

*A sociedade local, numa certa medida, eu acho que até... eu acredito reconhecia como importante... havia um prestígio social... depois de um tempo eu acho que aconteceu o contrário... teve fase que a condição de empreendedor na área de calçados em Jaú agregou desconfiança, teve fase que agregou prestígio e outra que novamente passou a agregar desconfiança.*

Já E06 enfatizou que não houve valorização pela sociedade e tampouco pelos próprios fabricantes.

*Eles mesmos falavam que quem era dono de indústria era sapateiro. Quando nós entramos, que nós começamos a fazer o trabalho, “nós” que eu falo são todas instituições... Quando teve o Arte calçados (2003)... surgiu exatamente para mostrar para eles como era belo o que eles faziam, e que eles trabalhavam com moda... Então o negócio deles, a missão deles não era produzir calçado. Me lembro que a gente levou um especialista em vendas, e o cara pegou e falou assim, a primeira pergunta que o cara fez, “tava” lotado, tinha 300 pessoas no salão. “Quem é que acorda todo dia para produzir sapato?” Cem por cento ergueu a mão. E aí ele virou e falou assim: “Vocês vão ‘tudo’ quebrar. Você tem que acordar todo dia para vender sapato...”*

<sup>45</sup> Em termos de reputação, as pessoas são mais propensas a cooperar com um colega quando fortes laços de terceiros cercam sua relacionamento, porque eles sabem que se eles não cooperarem, notícias de seu comportamento não cooperativo vão se espalhar para outra rede e assim reduzir sua capacidade de interagir no futuro (REAGANS; MCEVILY, 2003).

<sup>46</sup> A indústria de calçados continua sendo o maior empregador da indústria de Jaú (4.806 empregos formais), ficando bem à frente do segundo colocado que foi o de fabricação de produtos alimentícios com 1.238 vínculos (BRASIL, 2017b).

Se houve certo determinismo na estruturação do setor de calçados de Jaú, ditado a princípio pela trajetória de formação dos empresários ou “sapateiros”, a literatura relata que mudanças institucionais ou geração de novos arranjos estruturais acontecem em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, ou seja, procurou-se na pesquisa identificar se alguma **mudança tecnológica ou de legislação** alterou a “mentalidade” de sapateiro ou o modelo de produção estabelecido.

Nesse sentido, os entrevistados relataram que uma mudança tecnológica importante foi a utilização, por algumas empresas, de máquinas CAD/CAM<sup>47</sup> para cortar couro e tecidos com qualidade e produtividade maior. Já para E04 não houve inovação, e quando houve, ela veio de fornecedores e não gerou nenhuma grande revolução que pudesse fazer alguma coisa diferente.

Quando a questão foi identificar qual mudança na legislação alterou a organização das empresas de calçados, as respostas foram bem parecidas, dando ênfase à obrigatoriedade por parte das empresas da emissão da Nota Fiscal Eletrônica (NFe<sup>48</sup>).

*A legislação vem mudando para todos, né... tem agora o Sped<sup>49</sup> que talvez une o pessoal um pouco, né. O Sped que não nenhuma novidade, mas vai ser tratado como novidade a partir do ano que vem, né. Porque ninguém está se preparando [...] (E01).*

Para E02, a mudança no comportamento do lojista que começou a vender no cartão de crédito, fez com que o faturamento dele “aparecesse” para o fisco. O lojista, por sua vez, passou a exigir que os fabricantes de calçados emitissem nota fiscal com valor total e juntamente com a obrigatoriedade da NFe, inviabilizou muitas empresas de calçados, tanto de Jaú quanto de outros polos produtores.

*A loja deixa de vender no cheque pré-datado, deixa de vender lá no “carnezinho” dela lá e começa a vender no cartão. Ela vendendo no cartão, começa a aparecer o faturamento da loja para a receita (Receita Federal e Estadual), a hora que fecha o faturamento de uma loja assim, o que começa a acontecer, o cara diz assim: “Nossa!” Aí eu quero com nota... a loja passa a exigir a nota fiscal cheia com o preço que você estava vendendo[...] Foi marcante, marcante para o polo, em função da informalidade, foi esse detalhe da NFe (E02).*

---

<sup>47</sup> **CAD** - Computer-aided design (Desenho assistido por computador) e **CAM** - Computer-aided manufacturing (Manufatura assistida por computador).

<sup>48</sup> A Nota fiscal eletrônica (NFe) passou a ser obrigatória para o setor de calçados a partir de 2010 (SF/SP, 2010).

<sup>49</sup> Serviço Público de Escrituração Fiscal.

E03 também concordou que a NFe obrigou o aprimoramento das práticas de gestão, com maior rigor e controle contábil e isto não foi exclusivo de Jaú. Para ele, uma informalidade muito grande sempre existiu e com a NFe, teve que ser reduzida.

*Mas essa informalidade nunca existiu por uma ganância ou por um mal “caratismo” dos empreendedores. O problema é que isso foi uma estratégia rudimentar e pobre e lamentável para que se vendesse e para baixar custo. Essa informalidade foi voltada a se baixar custo pra poder vender... Isso é um dos aspectos que mostra a fragilidade desse polo (E03).*

Sobre **mudanças no mercado**, para E03:

*Houve uma série de eventos aí... por exemplo um esforço para se tentar criar uma marca de Jaú, de partir para o mercado internacional para atender o exterior... mas Jaú não estava capacitado a disputar internacionalmente.... Na verdade eu vejo que todas essas ações que ocorreram, foram tentativas de profissionalizar, houve evolução, mas, por outro lado, essa evolução não foi suficiente para que o polo pudesse ter sobrevivido e ter se fortalecido frente a essa mudança de conjuntura que houve no Brasil e com a mudança no padrão de concorrência (E03).*

Como parte da procura por solução de problemas, as organizações podem inovar ou levar em consideração as soluções desenvolvidas por outras empresas, gerando a imitação e difusão (DIMAGGIO; POWELL, 2007).

Uma das estratégias de sobrevivência organizacional, em contraposição ao aumento da competitividade entre as empresas, e que, no caso estudado, poderia fortalecer as relações entre os atores, seria a adoção de práticas e comportamentos que pudessem construir a **confiança e cooperação** entre os atores de tal forma que reduziriam os impactos da competição e auxiliariam no enfrentamento dos desafios do mercado, pois como a indústria calçadista de Jaú é formada basicamente por micro e pequenas empresas, a cooperação seria uma estratégia de sobrevivência.

Entretanto, os resultados da pesquisa indicaram que a cooperação, quando existiu, ficou restrita a pequenos grupos de interesses e não foi disseminada pela indústria toda.

*Há, mas não assim... uma cooperação... existem grupos de cooperação... você sabe que tem... tinha aquele pessoal que compra couro junto, tem outros que fazem feira junto... você tem várias células, né (E01).*

*Muito pouco, muito pouco. A gente teve uma ação importante que foi a compra coletiva de cestas básicas, mas foi... não...essa cultura não seguiu em frente (E03).*

*Não existe pensamento coletivo. Você pode falar o que for. Dentro dos calçadistas, eles competem e competem “ferrenhamente” (E04).*

E02 colaborou nessa discussão ao inserir que existia um grande individualismo entre os atores:

*Podia ter cooperação, mas uma cooperação meio ciumenta... muito pouca, muito pouca eu acho. [...] Por que assim ó, existe muito individualismo, muito grande, não existe um cooperativismo no campo profissional e, sozinho, você se perde em qualquer situação... (E02).*

Neste mesmo sentido, a pesquisa identificou a falta de união e a falta de gestão profissional das empresas com os **principais problemas** da rede de Jaú. Para E01, um problema do setor é a falta de união, pois para ele:

*O problema hoje é falta de... união do setor, tem, mas a união é causada por falha das pessoas, de coisa... É falta de ter uma ação... que nem assim: podia ter juntado todo mundo com o resíduo e ter até um custo mais baixo, porque quanto maior o volume... mas aí o que acontece, nós somos obrigados, mas não há fiscalização... então, não tem a colaboração... (E01).*

E02 compartilhou da mesma opinião, mas também ressaltou a falta de crédito e o comprometimento dos fornecedores.

*O grande problema do nosso setor, eu não sei como é hoje... mas como era antes... existia uma competição de mercado que as pessoas entendiam que a competição não era entre as empresas, era entre as pessoas e isso fazia até que elas não se juntassem (E02).*

Dado que os resultados até aqui mostraram baixa colaboração entre os atores, novamente voltou-se à literatura para descobrir uma alternativa para este problema. Para os atores de institucionalização (KOSTOVA, 1999; BERGER; LUCKMANN, 1998; TOLBERT; ZUCKER, 1999), ao identificar o conjunto de organizações que enfrentam um problema definido, cabe aos líderes (*champions*) encorajar a disseminação de novas estruturas, ou seja, os líderes podem “reciclar velhas invenções sociais como estratégia de baixo custo que requerem menor investimento de recursos sociais ao invés de criar nova estrutura organizacional” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207).

Os atores indutores na governança (*champions*), definidos como empresários líderes de um setor, e representantes de entidades, cujas atitudes e confiança recíproca devem ser permanentes, são fundamentais para a implementação do modelo de estrutura institucional. Essa coalizão é importante, pois possui o controle sobre os recursos necessários, e suas atitudes induzem ou não a uma transferência dessa estrutura. O principal papel dessa coalizão,

como agente catalisador e animador, é justamente estimular a cooperação, pois trata-se de um processo que precisa ser estimulado entre os atores para ser desencadeado.

Neste sentido, a pesquisa buscou identificar quais são ou foram os **líderes** desta rede. Os entrevistados não conseguiram identificar um líder ou um grupo que tivesse papel de liderança<sup>50</sup>. Para E03, houve muito isolamento, alguns empresários se doaram para o Sindicalçados durante alguns anos, mas não conseguem identificá-los como líderes. Para E04, existem líderes no chão de fábrica, mas não na organização do setor. O entrevistado E05, que foi gestor do APL entre os anos 2003-2008, também não conseguiu identificar líderes, apenas alguns empresários que foram presidentes do sindicato, mas que acabaram por fechar as portas das empresas, pois não tinham credibilidade (legitimidade) perante aos demais, fruto, segundo o entrevistado, da vaidade inerente de pequenas cidades.

Sobre os empresários, para E06:

*Quando eles fizeram o A+E, eu acho que deu um significado para eles, de caminhar. Eles entenderam o papel deles. Mas realmente “calhó” de ser o momento que eles entenderam o papel deles, que eles queriam buscar um diferencial, porém a economia... Em 2008, a gente teve uma crise também, né, a economia a apertar e aí alguns fecharam, porque em gestão o nível deles ainda era básico, entendeu? E alguns decidiram fechar, porque foi uma decisão estratégica. Inclusive a gente teve empresários que se diziam não falar em público e não assumir a liderança, que assumiram a gestão do sindicato e depois, inclusive, quiseram ser candidato a prefeito, né. Então eu acho que teve este movimento, né.*

Interessante destacar que para a maioria dos entrevistados, um fato marcante e sempre lembrado por eles foi o curso de Atitudes Empreendedoras (A+E) de 2005, que culminou no lançamento em 2007 do evento “2012 – O Salto do Calçado”. Bancado financeiramente pelo Sebrae, o evento apresentou a “Visão” e valores que norteariam as ações da rede a partir daquele período. Os valores detalhados e explicados no evento envolviam: ousadia, cooperação, compartilhamento, comprometimento, ética e humildade.

Assim, os atores que estavam envolvidos nas ações da rede tinham conhecimento do que eram **valores e regras de conduta**<sup>51</sup> a serem internalizados entre os demais atores;

<sup>50</sup> O estudo de Sacomano Neto e Paulillo (2012) também não identificou nenhuma empresa capaz de liderar a governança local.

<sup>51</sup> As regras de conduta são as regras do jogo que permitem os atores se relacionarem; são elas que governam as trocas. Isso dependerá das percepções, atitudes e educação sociointelectual dos participantes, advindas da cultura política e administrativa. Redes altamente institucionalizadas desenvolvem suas convenções e culturas (WAARDEN, 1992).

entretanto, quando da aplicação do questionário, as respostas contradizem aos detalhados no curso A+E.

*Valores e normas assim, a gente criou... o sindicato tem essa, é só você olhar no site, mas não é bem apropriado pelos associados... Ética, comprometimento... sabe, entre a gente... você tem que ter um comprometimento, falar a verdade[...] (E01).*

Para E03, havia um código de conduta restrito ao círculo de amizades de alguns atores, mas não pulverizado pela rede.

*Quase que um código de conduta ou valores. Eu acho que muito disperso ou muito vago. A gente tentou na época fazer um trabalho de aglutinar alguns valores, divulgar e propor que as pessoas observassem aqueles valores... Via-se, em decorrência de relacionamentos pessoais, que havia códigos de conduta. Então se você conhecesse outro empresário, você não tirava funcionário dele... mas isso dependia de grupos de pequenos grupos... não ia, por exemplo, furar uma venda dele... mas isso grupos isolados, como setor eu não via (E03).*

Já E02 descreveu um valor negativo que foi a “mentalidade de lucro de curto prazo”:

*Eu vou dizer uma coisa para você negativa... o valor negativo do setor chamava Lucro. Você entendeu? E isso a pessoa é, fazia a qualquer custo, ele queria ter lucro. Não importava o que ele estava fazendo naquele momento... Ele olhava o mercado como que ia se comportar lá na frente... O que ele fazia? Ele queria ter lucro naquele momento, ele não se importava com a empresa dele no futuro... Isso foi uma coisa muito negativa para dentro do sapato de Jaú... Assim ó, a ideia é: as empresas têm que ser concorrentes, os donos de empresa, eles têm que juntar força para tocar um negócio que se chama sapato, não é o meu negócio é o negócio da cidade. Você entendeu? E essa força foi pequena... (E02).*

Uma questão aplicada tratou sobre **políticas públicas** ou ações que colaboraram na formação e estruturação da rede. O E01 respondeu que houve políticas pontuais, temporárias e sem continuidade tanto da prefeitura quanto do governo do Estado. E04 identificou como única política pública a isenção de IPI, mas destacou que foi uma ação nacional para todos os fabricantes de calçados. E02 não conseguiu identificar nenhuma política para a rede, pois para ele “apesar de ser o maior empregador da indústria jauense, o setor se vendia por pouco para a prefeitura”.

Para E03:

*“Teve”, na época que o Sebrae tinha verba pública, o governo do Estado, “teve” ações, o próprio governo municipal teve pequenas ações, sempre que acho muito pequenas, perto de outras cidades como Franca e o Rio Grande do Sul (E03).*

Quanto à parceria com o Sebrae, E02 salientou que:

*É uma entidade que precisava de uma resposta do empresário e o empresário não deu resposta, por que ele via aquela entidade como uma entidade financeira e não como uma entidade formadora de profissional. Esse que foi o problema (E02).*

E quanto **ao futuro da indústria de calçados de Jaú?**

Para E01:

*Jaú vai ter indústria de calçados[...] talvez pode cair o número de fábricas [...] é um tipo de indústria, que é uma indústria barata para você fazer 100, 200 “par”, um monte de gente fazendo em casa, esses não vão desaparecer... eles podem fechar, mas outros vão abrir, porque tem mercado (E01).*

Para E02, deverá haver mudanças nos comportamentos dos atores, pois para ele:

*Eu acho que todo segmento tem futuro... tem que ser repensado, tem que ser remodelado de acordo com a nossa economia de hoje... Existe assim, mudança de tempo e tempo de mudança. Quer dizer existe uma mudança de tempo: você sai de primavera pra verão... nós estamos em tempo de mudança, é uma época que nós temos que mudar nosso comportamento para poder ter uma visão do que vai acontecer lá na frente, independente de primavera-verão, é uma mudança comportamental do empresário (E02).*

O entrevistado E03 também compartilhou da opinião de que deverá haver mudanças no comportamento.

*Eu acho que o modelo de negócio está mudando e o perfil das empresas está mudando. Eu tô vendo Jaú passando a mudar o foco de cliente das grandes redes para pequenos revendedores, distribuidores e pequenos lojistas que vêm aqui buscar a mercadoria, de modo que a produção deixa de ser por encomenda e passa a ser uma produção empurrada. Então a empresa produz e põe em oferta no mercado com uma condição de preço atraente, mas com isso ela tá conseguindo ter um controle melhor sobre o produto que ela faz... e passa a reduzir a inadimplência... Eu acho que está surgindo esse novo modelo e que o perfil é de pequenas empresas (E03).*

Para E09:

*Tem que começar a resgatar a cidade e o orgulho de fazer sapato. Que é importante. A pessoa não é que “ele” não se valoriza. A pessoa, a princípio, “ele” quer se sentir rico, ele não quer se sentir empresário. Ele quer ter dinheiro, ele quer ter propriedade... Em todo APL que você for, você vai ver que é a mesma história (Limeira, Mirassol, Birigui).*

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria de calçados femininos de Jaú se tornou um caso de sucesso para muitos trabalhos que estudaram e mostravam a importância do desenvolvimento endógeno local, especialmente em Jaú, que foi proporcionado por um conjunto de entidades e organizações, construídas especificamente por e para essa indústria.

A história da indústria em Jaú vem no final do século XX, mas nos últimos 20 anos houve mudanças econômicas e institucionais que impactaram tanto na economia do município, quanto na estrutura das relações entre fabricantes de calçados e entidades envolvidas.

O estudo procurou mostrar as transformações vividas pelos atores sociais participantes do arranjo produtivo, e que explicam, a partir de 2010, o aumento da fragilidade da rede, dificuldades em manter a intensidade dos relacionamentos, redução na frequência das interações e comprometimento dos recursos, assim como a redução de sua importância econômica e da perda de identidade e de competitividade frente aos outros polos regionais de calçados.

Diante disso, este trabalho foi guiado por algumas proposições que estão recuperadas na sequência do texto e, com os apontamentos do estudo para referendar ou não o que foi proposto na introdução do trabalho.

***Proposição A: Houve mudanças institucionais que foram importantes para determinar o auge e a decadência econômica da indústria de calçados femininos de Jaú.***

A proposição A foi confirmada, pois a pesquisa identificou dois marcos históricos institucionais mais importantes:

- 1) um para a estabilidade institucional, que foi a assinatura do PSI em 2001, e
- 2) outro para a ruptura organizacional (ou quase ruptura), que foi a ação civil ajuizada contra o Sebrae em 2009.

Para os achados desta tese, a redução das atividades do Sebrae a partir de 2009, potencializou a queda da atividade econômica (empresas, emprego, produção), lembrando que a indústria calçadista de Jaú representou quase 25% do empregos do município e mais de 50%

dos empregos formais da indústria, chegando a empregar formalmente, mais de 9.300 pessoas no ano de 2010, mas reduziu este montante e, em 2016, empregava um pouco mais de 4.400 indivíduos. Em números de estabelecimentos, o melhor período foi entre 2002/2009, atingindo em 2008 a quantidade máxima histórica (1985-2017) de 465 estabelecimentos na produção de calçados (RAIS/MTE, 2018).

Questões como a concorrência asiática, evolução da tecnologia e crise econômica, também podem explicar o auge e a ruptura desse setor, afinal de contas, há uma dinâmica nacional da indústria, particularmente de calçados, que é formada em sua maioria por empresas mais frágeis e historicamente com deficiências competitivas. O olhar econômico, então, explicaria as mudanças? Atribuir a saída do Sebrae, sendo que esta entidade tem como principal função a articulação entre empresários, não é um argumento frágil?

Pois bem, o que chamou atenção foi o fato de que a redução do número de empresas e empregos se inicia logo após 2009, justamente quando há retração das atividades do Sebrae.

Ao analisar os mesmos períodos deste estudo, para outros polos regionais de calçados como Franca e Birigui no Estado de São Paulo; São João Batista em Santa Catarina, e Nova Serrana em Minas Gerais, pode-se notar que também houve retração desses indicadores, mas foi em menor intensidade do que ocorreu em Jaú (Tabela 4).

**TABELA 4 – PERCENTUAIS DE CRESCIMENTO E REDUÇÃO DE EMPRESAS E EMPREGOS NOS POLOS CALÇADISTAS DE JAÚ, FRANCA, BIRIGUI/SP, SÃO JOÃO BATISTA/SC E NOVA SERRANA/MG (1996/2001, 2002/2009 e 2010/2016)**

Período	1996/2001		2002/2009		2010/2016	
	<i>Indústrias</i>	<i>Empregos</i>	<i>Indústrias</i>	<i>Empregos</i>	<i>Indústrias</i>	<i>Empregos</i>
<b>JAÚ/SP</b>	<b>15,30%</b>	<b>12,76%</b>	<b>93,94%</b>	<b>90,73%</b>	<b>-39,87%</b>	<b>-52,31%</b>
FRANCA/SP	69,96%	11,24%	29,69%	4,67%	-10,52%	-22,77%
BIRIGUI/SP	9,95%	39,38%	56,89%	0,85%	0,00%	-25,47%
SJ BATISTA/SC	69,12%	-5,81%	78,57%	203,24%	-6,45%	-15,53%
N. SERRANA/MG	49,49%	69,17%	33,66%	80,48%	4,08%	0,12%

Fonte: Elaboração própria com base nas informações (Brasil, 2018b) e Apêndices D ao I.

No período 1996/2001, o APL calçadista de Jaú não figurou entre as maiores taxas de crescimento de empresas e empregos, aumentado em 15,3% e 12,76%, respectivamente, enquanto que Franca cresceu 69,96% e 11,24%, e Birigui, 9,95% e 39,38%. O polo catarinense de São João Batista neste período aumentou em 69,12% o número de empresas e

diminuiu 5,81% a quantidade de empregos. Nova Serrana, capital mineira de calçados, cresceu 49,49% o número de empresas e 69,17% o de empregos (Tabela 4).

No período 2002/2009, as empresas calçadistas de Jaú cresceram 93,94%, sendo o maior indicador entre os 5 polos, e os empregos aumentaram em mais de 90%, ficando atrás somente de São João Batista em que os empregos cresceram mais de 200% neste mesmo período.

Ao considerar o período 2010/2016, observa-se na Tabela 4, que o polo jauense foi o que mais perdeu empresas entre os 5 polos analisados (-39,87%) e também o que mais reduziu o número de empregos (-52,31%).

Portanto, a assinatura e realização do PSI (2001) e a redução das atividades do Sebrae a partir de 2010, potencializaram a questão econômica no polo jauense, ou seja, não se pode negar as mudanças econômicas vividas pelas empresas, mas o que se observou no estudo é que ela se tornou mais profunda em Jaú do que nos outros polos calçadistas analisados.

A Ação Civil Pública reduziu a agilidade do Sebrae em relação às ações. Como o Sebrae atuava com recursos públicos, tinha que se submeter à lógica do uso de recursos públicos. Por outro lado, evidencia que não se formou um “capital social” suficiente para dar autonomia às ações a partir da lógica do mercado. Em certo sentido, pode-se dizer que o arranjo formado usava a apropriação de recursos públicos a fundo perdido, não apenas pelos empresários, também por aqueles que estavam envolvidos e “ofertavam soluções”.

Na verdade, o que se viu após 2010, foi o fechamento de empresas, muitas delas alegando questões econômicas ou tecnológicas, não porque a tecnologia ou o mercado surgiu e modificou a competitividade, poderia ter sido a China, a Índia, a África ou qualquer outro obstáculo, mas porque teve também uma questão institucional, onde não houve uma apropriação por parte dos fabricantes no sentido do pertencimento do local, na busca de integrar novos atores, de renovação de lideranças ou de adaptação ao mercado com novas tecnologias.

Outras regiões produtivas também passaram pela questão da globalização, como os distritos italianos, mas quando se observou na literatura como algumas regiões conseguiram sobreviver, constatou-se que foi pela adaptação à nova realidade econômica, juntamente com uma questão institucional, da existência do orgulho e consciência da importância de produzir o melhor produto possível, do sentimento de pertencer ao ambiente local, da

representatividade do sindicato ou do fortalecimento dos vínculos com a localidade, ou melhor, “diz respeito à integração entre as forças sociais e econômicas, onde uma forma de cooperação em sinergia com a concorrência, sustenta os processos reprodutivos do distrito” (OTTATI, 2018).

Assim, diante dos resultados, não parece plausível indicar a China ou outro país como responsável redução da atividade calçadista de Jaú. Não é isso. Quer dizer, parece que faltou aquilo que os autores institucionais mostraram que instituições e organizações importam para o desenvolvimento (HALL e TAYLOR, 2003; NORTH, 1990; MEYER e ROWAN, 1977; SCOTT, 1995).

***Proposição B: A rede das indústrias de calçados femininos de Jaú se formou a partir de relações entre fabricantes de calçados e entidades públicas e privadas, e esses relacionamentos influenciaram na estrutura da rede.***

A proposição B foi confirmada, pois a pesquisa identificou mudanças estruturais na rede das indústrias de calçados de Jaú, tanto no número de atores, quanto na densidade.

O que se observou foi a transformação de uma rede densa e de fortes vínculos formada entre os atores até o final dos anos de 1990, para uma rede frouxa nos períodos seguintes. Mesmo os atores centrais como Caetano B. Neto, Osvaldo Nálío, Edson Tadeu, Mauro Celso, Sebrae e Sindicalçados, que tiveram papel fundamental na construção da rede e no desenvolvimento do setor, tiveram dificuldade em manter a rede coesa (caracterizada principalmente pela alta densidade) e que poderia ajudar no fomento da confiança, da reciprocidade, da cooperação e do pertencimento. Esperava-se que membros da rede que ocuparam uma posição central, seriam mais propensos ao acesso a diversos recursos estratégicos e formariam alianças com outras empresas.

O Sindicalçados foi um ator central, mas parte da sua centralidade se explicou, aparentemente, pela questão jurídica, ou seja, foi através da figura jurídica Sindicalçados que o Sebrae, outras entidades e órgãos públicos disponibilizaram recursos. Não necessariamente o Sindicalçados foi representativo do setor ou que lograva legitimidade ou reputação. Alguns membros da diretoria eram vistos pelos demais atores como referência, como foi o caso de Osvaldo Nálío e Edson Tadeu. Caetano também foi referência, mas ele está no Sindicalçados

há quase 30 anos, quer dizer, há um desgaste da figura deste ator, não pelo indivíduo, mas pela questão da renovação.

Há que se destacar que houve conflitos e dificuldades de interação, principalmente com a saída de atores centrais para outros setores da economia e também da dificuldade do Sindicalçados de representar todo o setor.

Para a entrevistada E06:

*Nas associações, nos sindicatos, nas instituições, que elas têm que existir para atender o público e não para atender seus interesses. Eu acho que em todas elas acaba tendo muito mais energia para atender os seus próprios interesses. Tá... eu sou uma associação. Eu devia o quê? Criar um monte de coisa para atender quem? O meu associado, não é? A minha infra estrutura deveria estar voltada para atender quem? O meu associado. Então 70% do meu tempo devia estar para quê? Para atender o meu associado, né. Eu devia visitar meu associado, devia "tá" com ele. E não, é o inverso na pirâmide. Eu tenho toda uma estrutura para atender tudo que a minha própria associação exige de mim, enquanto gestão. E aí eu não atendo quem eu deveria atender e que me fez a criação, entendeu? Você percebe assim, que era para ser o maior protagonista, mas que não teve liderança... nunca houve...*

Outro ator central foi o Sebrae. Em nenhum momento do estudo ele foi um ator periférico, mas perdeu centralidade no período 2010/2016, justamente após ação civil pública e da saída de Sílvia, gestora de projetos que ficou em Jaú entre 1998 e 2011. Feiras, eventos, treinamentos, palestras e consultorias aconteceram em virtude dos recursos do Sebrae.

O Sebrae muitas vezes assumiu a liderança nas ações do setor, que conseguiu resultados iniciais, mas não foram incorporadas pelos fabricantes (E06).

*O Sebrae realmente fui um grande protagonista, e muito forte. Eu tenho uma personalidade forte também... a vantagem que a minha personalidade é de integração... assim, juntar atores, querer que todo mundo participe né, isso foi muito vantajoso. Mas eu também aprendi que a velocidade é do mais lento não e do mais rápido e eu queria que a velocidade do polo fosse a minha... muita vaidade né[...] A segunda coisa foi que a gente não deve fazer por eles, a gente pode até diagnosticar, mas quem tem que fazer são eles, do jeito deles, e isso eu acho que foi um dos fatores que também "atrapalhou" no processo de amadurecimento... (E06).*

E se não houvesse a questão do MPT e o Sebrae continuasse normalmente? Será que teria o mesmo impacto? Inicialmente é difícil responder sobre isso, mas uma questão chamou atenção na pesquisa: a saída da gestora Sílvia em 2011. A entrevista detectou que Sílvia saiu

por uma questão pessoal. Obviamente houve a substituição do gestor do Sebrae, mas não foi o mesmo perfil.

E se o Sebrae não tivesse sido um ator principal? Se não houvesse gestão por parte da Silvia? Será que a questão econômica seria diferente? Não dá para responder prontamente, mas dá para inferir que somente aconteceu a Arte Calçados, o programa A+E, consultorias, etc., por causa do Sebrae. O próprio Sindicalçados ainda resistiu por um tempo por causa do Sebrae, mas nos últimos anos viu reduzir o número de associados e dos recursos para funcionar.

Não se pode ignorar que a participação do Sebrae e de outras entidades influenciou na criação de laços, e propiciou ganhos econômicos para as empresas de Jaú, especialmente no período 2002/2009, até porque essas entidades e as parcerias firmadas não buscaram somente a articulação dos empresários, muitas vezes elas foram os protagonistas das mudanças que não incorporadas pelos fabricantes.

*Então se eu fosse pensar assim ó... Até onde deu certo? Deu certo até onde a gente (entidades) estava puxando, não deixou na mão deles (empresários) né, sem respeitar o tempo deles. Entendeu? Quando a gente deixou na mão deles, se tivesse respeitado o tempo deles, né, independentemente de mercado, talvez tivesse durado um pouco mais, porque eles iam decidir que era prioridade ou não... Ou teria acontecido nada... Mas, “tava” na mão deles, né. Então, eu acho que as instituições ficaram muito fortes, elas protagonizaram, e aí não só o Sebrae, mas eu acho que todas naquela sua área de atuação... É, eu acho que os empresários acabaram sendo puxados por nós instituições [...] Mesmo a UFSCar que não era de lá, “tava” super engajada, né? (E06).*

***Proposição C: Os atores da indústria calçadista jauense não foram capazes de criar um ambiente institucional com comprometimento, cooperação, regras e valores compartilhados, inviabilizando ações conjuntas e avanços institucionais.***

A proposição C foi confirmada, pois os resultados das entrevistas indicaram falta de união e de profissionalização dos atores como principais problemas, além da ausência de líderes ou indutores da governança (*champions*), valores ou normas que pudessem legitimar um hábito de espírito coletivo ou de ajuda mútua que poderiam ser identificados como pré-requisito do processo de institucionalização de um grupo social.

Identificaram-se baixos níveis de cooperação entre os atores. As respostas vieram com percepções de práticas individualistas e alto grau de informalidade das empresas. A literatura indicou que os *champions* possuem como uma das tarefas estimular a cooperação, pois trata-

se de um processo que precisa ser estimulado entre os atores para ser desencadeado (KOSTOVA, 1999; JACOMETTI; GONÇALVES; CASTRO, 2014).

Percebeu-se também a questão sobre a denominação “sapateiro”, muitas vezes dada como rótulo pejorativo para os fabricantes de calçados de Jaú, que não se apropriaram do seu papel de empresário. A explicação talvez esteja na forma da formação do setor, onde operários montaram novas fábricas, mas continuaram a ser fabricantes de calçados, focados na produção. Não se tornaram empresários, focados no mercado.

Mesmo com tantos recursos das entidades públicas (Sebrae, SDECT, Senai, Fatec, etc.), muitas vezes, os atores fabricantes de calçados, não reconheceram esse apoio, classificando-as como políticas pontuais, temporárias e sem continuidade tanto da prefeitura quanto do governo do estado. Quanto ao Sebrae, em geral os fabricantes viam *como uma entidade financeira e não como uma entidade formadora de profissional. Esse que foi o problema (E02)*.

Até mesmo na realização das entrevistas observou-se que, quando as questões foram apresentadas às entidades como Sebrae, Sindicalçados, Fatec, esses atores conseguiram estabelecer uma narrativa fundamentada e crítica a respeito dos acontecimentos, dos resultados e fracassos alcançados. Quando as mesmas questões foram apresentadas aos atores fabricantes de calçados, as entrevistas foram “recheadas” de histórias e “casos” específicos da sua empresa ou amigos próximos, sem uma conexão entre elas ou sobre os acontecimentos, sendo que muitas vezes coube ao pesquisador lembrá-los dos acontecimentos ou datas.

A questão adicional é que não houve uma construção de uma estrutura institucional que pudesse suportar em momentos de crise, com uma readaptação, um surgimento de novas lideranças ou de novos atores. O que se observou nas entrevistas foi que Jaú voltou à fase pré-Sebrae, com sapato de baixo preço, em material sintético, sem marca ou *design*.

Consequência disto foi a perda de “identidade”, especialmente na tentativa de teorizar Jaú como “Capital Nacional de Calçados Femininos”. Mesmo que nunca tenha sido de fato, a expressão buscava exaltar os produtos locais para os compradores.

*Há 15 ou 20 anos atrás, Jaú era conhecida como “Capital do Calçado Feminino”. Era um eufemismo, pois uma única fábrica do Vale dos Sinos/RS produzia mais que todas as fábricas de Jaú. Além disso, Jaú sempre teve uma posição geográfica privilegiada, pois está próxima dos dois maiores mercados consumidores do Brasil: São Paulo capital e interior do Estado de São Paulo. Também tinha como diferencial o tamanho de suas fábricas que poderiam ser comparadas a “jet ski”, pois possuem maior agilidade para adaptar às mudanças do que as grandes fábricas de calçados que poderiam ser comparadas aos “Transatlânticos” e por isso, com menor agilidade de produção. Além disso, produzia calçados femininos em couro. “Nós éramos referência em qualidade e moda (design) e agilidade (E09).”*

Há também que se destacar que houve conflitos e dificuldades de interação, principalmente com a saída de atores centrais para outros setores da economia. Caso houvesse coesão nos relacionamentos, isso possibilitaria melhor enfrentamento das empresas locais frente à competitividade agressiva do mercado de calçados. Nesse ambiente de negócio, os recursos relacionais importantes para conquista e manutenção de outros recursos, como os tecnológicos, políticos, jurídicos e simbólicos, tornam-se centrais para o sucesso ou fracasso dessa região produtiva.

## 6.1 LIMITAÇÕES

As principais limitações apresentadas no desenvolvimento deste trabalho foram:

- a) O setor possui dados inconsistentes sobre produção de calçados. Os dados sobre produção foram de estimativas da Abicalçados para os polos calçadistas, a partir do ano de 2013. Os números de empresas e empregos foram dados formais da base da RAIS/MTE;
- b) Não há informações sobre cadeia de fornecedores, ou seja, de quem as empresas compram seus insumos. Essas informações poderiam ampliar o número de atores das redes construídas neste trabalho;
- c) A análise de redes contemplou apenas métricas estruturais de centralidade, não havendo análise de equivalência estrutural ou influência (*eigenvector*);
- d) Não foi possível acesso às listas de presença ou atas de reuniões dos treinamentos do Sebrae, pois não estão nos arquivos do Sindicalçados e do Sebrae.

## 6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

- 1) Mapear as empresas que fornecem insumos para o setor, ampliando o número de atores e a estrutura da rede;
- 2) Comparar a rede de Jaú com outras redes de outros polos calçadistas no Brasil;
- 3) Pesquisar com os atores que entraram no setor a partir de 2016.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. *Relatório setorial: indústria de calçados*. 2018. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 12 set. 2018.

AGUIAR, A. B.; GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE A. J. Fatores determinantes no processo de institucionalização de uma metodologia de programação de orçamento implementada em uma unidade do SESC São Paulo In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5. 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2005.

ALPARGATAS. *Onde estamos*. Acesso em 24 maio 2018. Disponível em: <<https://www.alpargatas.com.br/?redirect=true#/conheca-empresa>>.

ALVES, M. C. *Arranjos produtivos locais: o caso das indústrias de calçados femininos de Jaú*. 2006. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste, 2006.

ALVES, P. R. *Arranjos produtivos locais: calçados femininos de Jaú e Santa Cruz do Rio Pardo*. 2014. 186 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

ARKSEY H; O'MALLEY L. Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8, 1, 19-32, 2005. Disponível em: <<https://www.york.ac.uk/inst/spru/pubs/pdf/Scopingstudies.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2018.

AZEVEDO, P. F. Competitividade da cadeia de couro e calçados. *Relatório para o Fórum da competitividade da cadeia produtiva de couro e calçados*. Brasília: MDIC/PENSA, 2002. Disponível em: <<http://www.feb.unesp.br/renofio/producao%20limpa/Van/Couro/estudopensaccouroForumCompetitividadeCouroCalcado.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2018.

BACHEGA, S. J.; GODINHO FILHO, M. Identificação de foco estratégico e de consistência entre fins e meios em empresas calçadistas do Estado de São Paulo. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 391-408, 2011.

BARBOSA, R. N. C. Arranjo produtivo local, política do espaço e flexibilização do trabalho. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, n. 125, p. 167-188, jan./abr. 2016.

BARLEY, S.R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18, 1, 1997, p. 93-117.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R. et al. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

BASTIAN, M.; HEYMANN, S.; JACOMY, M. Gephi: *An Open Source Software for Exploring and Manipulating Networks*. International AAAI Conference on Weblogs and Social Media, 2009.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. *UCINET 6.0 Version 1.00*. Natick: Analytic Technologies, 2002.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; JOHNSON, J. *Analyzing Social Network*. Sage publications, 2013.

BORGATTI, S. P.; MEHRA, A.; BRASS, D. J.; LABIANCA, G. Network Analysis in the Social. Review. *Sciences*, v. 323, n. 892, 2009.

BORGES, M. *Conheça o setor calçadista de São João Batista, que comemora 59 anos nesta quarta-feira*. O Município. Acesso em 24 maio 2018. Disponível em: <<https://omunicipio.com.br/conheca-o-setor-calcadista-de-sao-joao-batista-que-comemora-aniversario-de-59-anos/>>.

BRANDES, U.; ROBINS, G.; MCCRANIE, A. AND WASSERMAN, S. What is network science? *Network Science*, 1, 1–15, 2013.

BRASIL. *Desafios da Nação*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - Brasília: Ipea, 2018a, 162 p.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC. *Balança comercial brasileira: municípios*. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-municipios>>. Acesso em: 30 nov. 2018d.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. *Relação Anual de Informações Sociais - RAIS*. Acesso Online às bases de dados. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/rais.php>>. Acesso em: 12 set. 2018b.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho – MPT. *Sebrae-SP aceita acordo e vai corrigir contratações irregulares*. Sala de Imprensa. 21 jul. 2015. Disponível em: <[http://portal.mpt.mp.br/wps/portal/portal\\_mpt/mpt/sala-imprensa](http://portal.mpt.mp.br/wps/portal/portal_mpt/mpt/sala-imprensa)>. Acesso em: 29 ago. 2017.

BRASIL. *Observatório brasileiro de APLs - OBAPL*. Disponível em: <<http://portalapl.ibict.br>>. Acesso em: 24 agosto 2018c.

BURT, R. S.; BURZYNSKA, K. Chinese entrepreneurs, social networks, and *guanxi*. *Management and Organization Review*, v. 13, n. 2, 2017, p. 221-260.

CALÇADOS: as indústrias nasciam nos quintais das residências. *Comércio do Jahu*, Jaú. 06 maio 2006. Disponível em: <<http://www.comerciodojahu.com.br/noticia/1145510/Calçados%3A+indusitraas+nasciam+nos+quintais+das+residencias>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

CALDAS, P. M.; FACHIN, R. C. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. *RAE*, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 46-51, abr/jun. 2005.

- CANDIDO, S. E. A.; SACOMANO NETO, M.; CORTES, M. R. Campos e redes na análise das organizações: explorando distinções teóricas e complementaridades metodológicas. *Gestão & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 9, n. 24, p. 1073-1097, 2015.
- CANIATO, F.; SOUSA, D. D. R.; BOER, H. Designing and developing OM research – from concept to publication, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 38(9), p.1836-1856, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2017-0038>. Acesso em: 12 set. 2018.
- CENTOLA, D. The Social Origins of Networks and Diffusion. *American Journal of Sociology*, v. 120, n. 5, pp. 1295-1338, 2015.
- CENTRO PAULA SOUZA. *Núcleo de Inteligência Competitiva – NIC Inova Paula Souza*. Quem somos. Disponível em: <<http://www.nicinovajau.com.br/inova/>>. Acesso em: 30 ago. 2017.
- CHANDLER, D.; HWANG, H. Learning from Learning Theory: A Model of Organizational Adoption Strategies at the Microfoundations of Institutional Theory. *Journal of Management*, v.41, n. 5, July 2015 1446–1476 DOI: 10.1177/0149206315572698.
- CHANG, K. Close but not committed? The multiple dimensions of relational embeddedness. *Social Science Research*, New York, v. 40, p. 1214–1235, 2011.
- COASE, R. H. *The nature of the firm*. *Economica*, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- COLYVAS, J. A.; POWELL. W. W. Roads to institutionalization: the remaking of boundaries between public and private science. *Research in Organizational Behavior*, EUA, 27, p. 305-353, 2006.
- CRUZ, G. A dinâmica institucional: uma reflexão sobre o alcance das instituições. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 17, n. 42, p. 95-105, 2015.
- DE MARCHI, V.; GRANDINETTI, R. Industrial districts and the collapse of the Marshallian model: Looking at the Italian experience. *Competition & Change*, 18(1), 70–87, 2014.
- DEEPCHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in organizational institutionalism. In: Greenwood, R. et al. (Ed.). *The sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage, 2008. p. 49-77.
- DIGALWAR, A. K.; SANGWAN, K. S. Development and validation of performance measures for world class manufacturing practices in India. *Journal of Advanced Manufacturing Systems*, v. 6, n. 1, p. 21-38, 2007.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord.). *Teoria das organizações*. São Paulo. Atlas, 2007.
- DOWDING, K.: Model or metaphor? A critical review of the policy network approach. *Political Studies*, Oxford, n. 43, p. 136-158, 1995.

ENRIQUEZ, Eugène. *Organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997. 302p.

FERREIRA, A. S. *Redes, relações e subgrupos: uma análise da estrutura relacional das empresas do setor automotivo*. 2018. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, São Carlos, 2018.

FLIGSTEIN, N. Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review*, v. 61, n. 4, p. 656-673, 1996.

FUENFSCHILLING, L; TRUFFER, B. The structuration of socio-technical regimes: Conceptual foundations from institutional theory. *Research Policy* 43, p. 772–791.

FUINI, L. L. Território e desenvolvimento em Jaú - São Paulo: arranjo produtivo local, atores e governança. In: *SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL*, 6, 2013, Santa Cruz do Sul. Anais... Santa Cruz do Sul, RS: UNISC, 2013.

GEELS, F.W. A socio-technical analysis of low-carbon transitions: introducing the multi-level perspective into transport studies. *Journal of Transport Geography* 24 (0), 471–482, 2012.

GEPHI® versão 0.9.1. Disponível em: <https://gephi.org/users/download/>. Acesso em: 06 nov. 2017.

GEREFFI, G.; LEE, J. Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters. *Journal Business Ethics*, v. 133, p. 25–38, 2016. DOI 10.1007/s10551-014-2373-7.

GEREFFI, G.; MEMEDOVIC, O. The global apparel value chain: what prospects for upgrading by development countries? *Sectorial Studies Series*. Viena: Unido, 2003. Disponível em: <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/AppareF1.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2018.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 6, n. 1, Art. 9, jan./jun. 2007.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 91, n. 03, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 78, Issue 6, p. 1930-1938, 1973.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network theory revisited. In: MARSDEN, P. V.; LIN, N. (Ed.). *Social structure and network analysis*. Beverly Hills, CA: Sage, 1982. p. 105-130.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R.; WHETTEN, D. Rethinking Institutions and Organizations. *Journal of Management Studies* 51:7 November 2014 doi: 10.1111/joms.12070.

- GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. *Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 31, p. 147-184, mar. 2010.
- HALL, P.; TAYLOR, R. C. R. *As três versões do Neo-Institucionalismo*. Lua Nova, São Paulo, n. 58, 2003.
- HANNAN, M. T.; CARROLL, G. R. *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation, and Competition*. New York: Oxford University Press, 1992.
- HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. *Introduction to social network methods*. University of Califórnia, 2005.
- HATANI, F.; MCGAUGHEY, S. L. Network cohesion in global expansion: an evolutionary view. *Journal of World Business*, Greenwich, v. 48, p. 455-465, 2013.
- HODGSON, G. M.; MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M.; WANG, N. Introduction to the Ronald H. Coase memorial issue. *Journal of Institutional Economics*, Cambridge, v. 11, n. 2, p. 213-219, 2015.
- HOFFMANN, W. A. M.; GREGOLIN, J. A. R.; FARIA, L. I. L. de. Desafios para o desenvolvimento regional: arranjo produtivo local de couro e calçados. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v. 2, n. 3, p. 32-53, 2006.
- HOFFMANN, W. A. M.; GREGOLIN, J. A. R.; OPRIME, P. C. *A contribuição da inteligência competitiva para o desenvolvimento de arranjos produtivos locais: caso Jaú - SP*. Encontros Bibli, Florianópolis, n. especial, 1º sem. 2004.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Cidades: Jaú*. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- JACOMETTI, M.; GONÇALVES, S, A.; CASTRO, M. Institutional work e conhecimento em redes interorganizacionais: uma proposta para investigar APLs. *Revista de Administração do Mackenzie*, São Paulo, v. 15, n. 6, Edição Especial, p. 17-47, 2014.
- KADUSHIN, Charles. *Understanding Social Networks: Theories, Concepts, and Findings*. 1.ed. Nova Iorque: Oxford University Press, 2012. 264 p.
- KETOKIVI, M.; CHOI, T. Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, Amsterdam, v. 32, p. 232-240, 2014.
- KINGSTON, C.; CABALLERO, G. Comparing theories of institutional change. *Journal of Institutional Economics*, v. 5, n. 2, 2009, 151-180.
- KONZELMANN, S., WILKINSON, F; FOVARGUE-DAVIES, M. *Britain's Industrial Evolution: From Industrial Districts to Large Scale Production and Back Again*, paper presented at the 40 Years of the Cambridge Journal of Economics Conference, Cambridge, 12-13 July, 2016.
- KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual

perspective. *Academy of Management Review*, Mississippi, v. 24, n. 2, p. 308-324, 1999.

LAURETTO, M.S.; NAKANO, F.; PEREIRA, C. A. B.; STERN, J. M. *Intentional Sampling by Goal Optimization with Decoupling by Stochastic Perturbation*. In: XI BRAZILIAN MEETING ON BAYESIAN STATISTICS, 1490, 2012; doi: 10.1063/1.4759603. American Institute of Physics, 2012. p. 189-201.

LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; BERNARD, L. Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, v. 20, n. 1, 2011, p.52-58.

LUND-THOMSEN, P., & PILLAY, R. G. (2012). CSR in industrial clusters: An overview of the literature. *Corporate Governance*, 12(4), 568-578.

MACHADO JÚNIOR, C.; SOUZA, M. T. S.; PARISOTTO, I. R. S.; PALMISANO, A. A contribuição da sociologia do conhecimento para os estudos de institucionalização e legitimação do conhecimento do campo científico. *Revista O&S*, Salvador, v. 23, n. 77, p. 231-246, 2016.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Brazilian Administration Review – BAR*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, 2005.

MAHONEY, J.; THELEN, K. A theory of gradual institutional change. In: MAHONEY, J.; THELEN, K. *Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power*. New York: Cambridge University Press, 2010. 1-37 p.

MALAGOLLI, G. A; PAULILLO, L. F. O. Mobilização política e rede de interesses na produção calçadista de Jaú. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 927-938, 2013.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. Neo-institucionalismo: fatores organizacionais na vida política. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v. 16, n. 31, p. 121-142, nov. 2008.

MARCOS AURÉLIO DORNELAS, M.A.; PIMENTEL NETO, J. G.; LIRA, M. M. P. Desenvolvimento Regional e Análise de Redes Sociais: um estudo do Arranjo Produtivo Local (APL) caprinovinocultura em Pernambuco-Brasil. *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, v. 24, n. 1, 2013.

MARQUES, E. Os mecanismos relacionais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 22, n. 64, p. 157-161, 2007.

MARSH, D.; RHODES, R. A. W. Policy communities and issue networks: beyond typology. In: *Policy networks in British government*. Oxford: Clarendon Press, 1992. p. 249-269.

MARTINS JUNIOR, A.; BARBOSA, A. M. S. As artimanhas da flexibilização no arranjo produtivo de calçados de Jaú-SP. *Política & Trabalho*. *Revista de Ciências Sociais*, João Pessoa, n. 34, p.265-290, 2011.

MARTINS, Roberto A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, Paulo A.M (org.). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, pp.47-64.

MEYER, J. W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MIGUEL, P. A.; SOUSA, R. O método do estudo de caso na engenharia de produção. In: MIGUEL, Paulo A. M. (Org.). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 131-148.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *RAE*, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 72-86, 2006.

NADVI, K. Shifting Ties: Social Networks in the Surgical Instrument Cluster of Sialkot, Pakistan. *Development and Change*, v. 30, n. 1, p. 141–175, 1999.

NOBRE, F. C.; CORRÊA, D. A.; NEPOMUCENO, L. H.; NOBRE, L. H. N.; SOUSA, A. J.; SIQUEIRA, V. A Amostragem na Pesquisa de Natureza Científica em um Campo Multiparadigmático: Peculiaridades do Método Qualitativo. *Revista Espacios*, v. 38, p. 13, 2017.

NORTH, D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NOTICIA: Pioneira, Sevilla encerra produção. *Comércio do Jahu*, Jaú, 06 jun. 2018. Disponível em: <<http://www.comerciodojahu.com.br/noticia/1378667/pioneira-sevilla-encerra-producao>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

OFICINA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. *Setor Calçadista de Jaú*. Plano estratégico de ação para o setor calçadista de Jaú. 2003. Relatório interno Sindicalçados/Sebrae.

OLIVEIRA, A. M. R.; GARCIA, L. B. R. O polo calçadista de Jaú: suas implicações sócio econômicas e espaciais. In: GERARDI, L. H. de O.; MENDES, I. A. (Org.). *Teoria, técnicas, espaços e atividades: temas da geografia contemporânea*. Rio Claro: AGETEO, 2001. p. 341-377.

OPSAHL, T.; AGNEESSENS, F.; SKVORETZ, J. Node centrality in weighted networks: generalizing degree and shortest paths. *Social Networks*, Amsterdam, v. 32, p. 245–251, 2010.

ORGANIZAÇÃO descarta nova edição da Jaú Trend Show. *Comércio do Jahu*, Jaú, 24 out. 2014. Disponível em: <<http://www.comerciodojahu.com.br/noticia/1313542/organizacao-descarta-nova-edicao-da-jau-trend-show>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

OTTATI, G. D. Marshallian Industrial Districts in Italy: the end of a model or adaptation to the global economy? *Cambridge Journal of Economics* 2018, 42, 259–28, 2018. doi: 10.1093/cje/bex066.

OWEN-SMITH, J., & POWELL, W. W. Networks and institutions. In Greenwood, R.; Oliver, C.; Sahlin, K.; & Suddaby, R. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 596-623). Thousand Oaks: Sage, 2008.

PAULILLO, L. F. O. Análise organizacional em redes de recursos de poder: contribuições para os estudos da concorrência, das decisões estratégicas e das políticas públicas. In: FUSCO, J. P. *Tópicos emergentes em engenharia de produção*. Arte & Ciência, 2002.

PAULILLO, L. F.; SACOMANO NETO, M.; GARCIA, L. M. *Governança de redes: economia, política e sociedade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

POSNER, R. A. From the new institutional economics to organization economics: with applications to corporate governance, government agencies, and legal institutions. *Journal of Institutional Economics*, Cambridge, v. 6, n. 1, p. 1-37, Mar. 2010.

POWELL, W. W. Neither market or hierarchy: network forms of organization. *Research in Organization Behavior*, Greenwich, v. 12, p. 295-336, 1990.

POWELL, W. W.; COLYVAS, J. A. Microfoundations of Institutional Theory. In: Greenwood, R.; Oliver, C.; Sahlin, K.; & Suddaby, R. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 276-298). Thousand Oaks: Sage, 2008.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. *The handbook of economic sociology*. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 379-402.

PRELL, C. *Social Network Analysis: History, Theory and Methodology*. 1. ed. Londres: SAGE Publications, 2012. 272 p.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, Stillwater, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

RAMOS, C. Até onde podemos chegar? *Comércio do Jahu*. 24 mar. 2017. Seção Opinião.

REAGANS, R.; McEVILY, B. Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 48, n. 2, p. 240-267, 2003.

RIVERA, M. T.; SODERSTROM, S. B.; UZZI, B. Dynamics of dyads in social networks: assortative, relational, and proximity mechanisms. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, v. 36, p. 91-115, 2010.

ROBINS, G. *Doing Social Network Research: Network-based Research for Social Scientists*. 1. ed. Londres: SAGE Publications Ltd. 2015. 153 p.

ROWLEY, T. J. Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, 1997, p. 887-910.

SACOMANO NETO, M.; PAULILLO, L. F. O. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no Estado de São Paulo. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 4, p. 1131-1155, 2012.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. *Revista de ADM*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 255-263, 2004.

SANTANA, S. K. S. Cadeia Global de Valor de Couro e Calçados: padrões de inserção do Brasil, México e Taiwan. *Texto para discussão 2034* - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2015.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional. *Caracterização socioeconômica das regiões do Estado de São Paulo*. fev. 2013. Acesso em: 12 set. 2018.

SCOTT, A. The changing global geography of low-technology, laborintensive industry: clothing, footwear and furniture. *World Development*, v. 34, n. 9, p. 1.517-36, set. 2006.

SCOTT, John. *Social Network Analysis: A Handbook*. 4. ed. Londres: SAGE Publications, 2017. 246 p.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. SAGE Publications, 1995. 175 p.

SCOTT, W. R. Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, v. 30, p. 1–21, 2004.

SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. In: W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*: 164-182. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

SEADE – Fundação Sistema Estadual de Análise de dados. IMP – Informações dos Municípios Paulistas. Disponível em: < <http://www.imp.seade.gov.br/frontend/#/>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

SELZNICK, P. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SERPA, E. *Grendene tem 8 fábricas em Sobral*. *Diário do Nordeste*. Acesso em: 24.05.2018. Disponível em: <<http://blogs.diariodonordeste.com.br/egidio/economia/grendene-tem-8-fabricas-em-sobral/>>.

SFORZI, F. Rethinking the industrial district: 35 years later, *Investigaciones regionales*. *Journal of Regional Research*, vol. 32, 11–29, 2015.

SINDICALÇADOS. *Quem somos*. Disponível em: <[www.sindicaljau.com.br](http://www.sindicaljau.com.br)>. Acesso em: 14 set. 2018.

STREECK, W.; THELEN, K. Introduction: institutional change in advanced political economies. In: STREECK, W.; THELEN, K. (Eds.). *Beyond continuity: institutional change in advanced political economies*. Oxford: Oxford University Press, 2005. 1-39 p.

TERRITÓRIO DO CALÇADO. *Conheça* +. Disponível em: <<http://www.territoriocalcado.com.br/conheca>>. Acesso em: 14 set. 2018.

THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1999. *American Journal of Sociology*, 105: 801-843, 1999.

TOLBERT, P.; DAVID, R.; SINE, W. Studying choice and change: the intersection of institutional theory and entrepreneurship research. *Organization Science*, Catonsville, v. 22, n. 5, p. 1332-1344, Sep-Oct 2011.

TOLBERT, S. P.; ZUCKER, L. G. A Institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. et al. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*, v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A.; PERUCIA, A. Small-Firm Networks: hybrid arrangement or organizational form? *O&S - Salvador*, v. 21, n. 69, p. 275-292 - Abril/Junho – 2014.

VOSS, C. Case research in operations management. In: KARLSON, C. *Researching operations management*. New York: Routledge, 2009. p. 162-195.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. “Case research in operations management”, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WAARDEN, V. F. Dimensions and types of political networks. *European Journal of Political Research*, Amsterdam, v. 21, p. 29-52, 1992.

WANG, L.; LI, J.; HUANG, S. The asymmetric effects of local and global network ties on firms’ innovation performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 33, n. 3, pp.377-389, 2018.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social network analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WEBER, M. *Economia e sociedade*. Brasília: Editora da UNB, 1999.

WOYWODE, M. *The emergence and dynamics of venture capital in Germany: an organizational field based approach*. In: EGOS – COLOQUIO FRANÇA, 17. 2001, França/Lyon. Anais... França/Lyon: Egos/Colloquium, 2001.

YANG, C.; FU, T.; LI, L. Emerging Adaptation of Local Clusters in China in a Shifting Global Economy: Evidence from the Furniture Cluster in Houjie Town, Dongguan. *Growth and Change*, v. 48, n. 2, pp. 214–232, 2017. DOI: 10.1111/grow.12191.

YANG, Z.; SU, C. Institutional theory in business marketing: A conceptual framework and future directions. *Industrial Marketing Management*, v. 43, 2014, p.721–725.

YIN, R. *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2014.

ZAJAC, E. J.; WESTPHAL, J. D. The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions, *American Sociological Review*, v. 69, 2004.

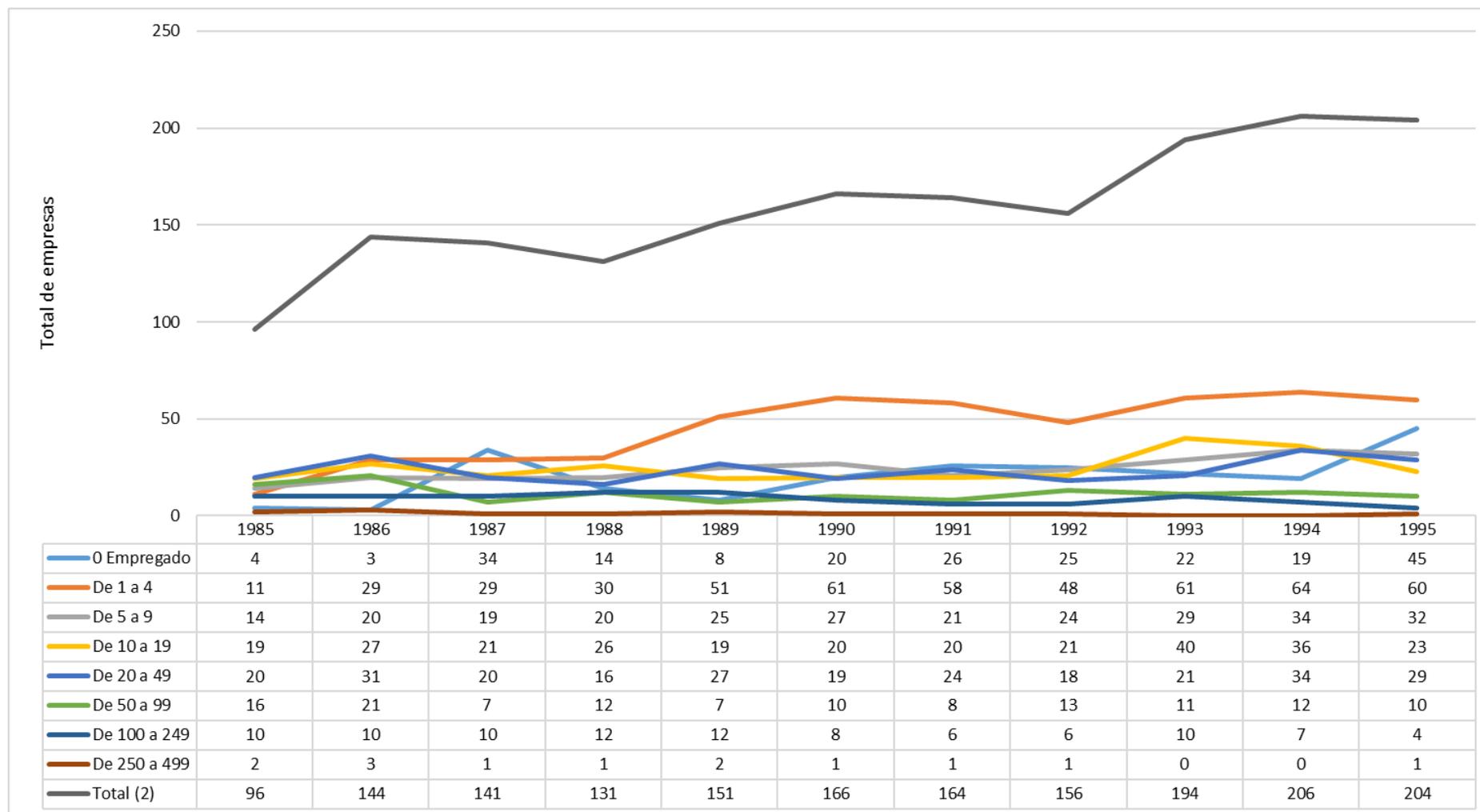
ZUCKER, L. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, Menasha, v. 41, n. 5, p. 726-743, 1977.

**APÊNDICE A - PRODUÇÃO, % NO ESTADO E NA PRODUÇÃO NACIONAL DE CALÇADOS DOS POLOS CALÇADISTAS DE JAÚ, FRANCA, BIRIGUI E SÃO JOÃO BATISTA (2013-2017)**

		<b>% no Estado</b>	<b>Pares/ano</b>	<b>% na produção nacional</b>	<b>Ranking nacional</b>
<b>2013</b>	Jaú	10,80%	8.955.932	0,90%	13°
	Franca	34,10%	28.277.527	2,83%	8°
	Birigui	42,70%	35.409.103	3,54%	6°
	São João Batista/SC	73,20%	14.626.824	1,46%	10°
<b>2014</b>	Jaú	10,40%	7.956.250	0,81%	13°
	Franca	35,30%	27.005.347	2,75%	8°
	Birigui	45,10%	34.502.582	3,52%	6°
	São João Batista/SC	73,40%	14.398.144	1,47%	10°
<b>2015</b>	Jaú	10,60%	7.573.446	0,84%	13°
	Franca	32,70%	23.363.365	2,58%	8°
	Birigui	45,30%	32.365.763	3,58%	6°
	São João Batista/SC	69,80%	11.994.153	1,33%	10°
<b>2016</b>	Polo de Jaú	10,50%	7.174.020	0,80%	13°
	Franca	33,50%	22.888.540	2,55%	8°
	Birigui	45,70%	31.224.068	3,47%	6°
	Polo de São João Batista	71,90%	11.634.858	1,29%	10°
<b>2017</b>	Polo de Jaú	11,70%	8.400.963	0,92%	11°
	Franca	33,60%	24.125.842	2,65%	7°
	Birigui	44,80%	32.167.789	3,54%	6°
	Polo de São João Batista	73,60%	12.710.058	1,40%	10°

Fonte: Elaborado com base nos dados da produção de calçados nacional, participação dos Estados e polos calçadistas do setor de Inteligência de Mercado da Abicalçados, obtido via internet pelo e-mail: [inteligencia@abicalcados.com.br](mailto:inteligencia@abicalcados.com.br).

### APÊNDICE B - TAMANHO DOS ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE JAÚ (1985-1995)



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados do RAIS/MTE (BRASIL, 2018b). OBS: Indústria conforme classificação IBGE Subsetor igual a 12 – Indústria de Calçados.

**ANEXO A – HISTÓRICO DAS EXPORTAÇÕES DE CALÇADOS DE JAÚ (1997/2016)**

<b>PERÍODO</b>	<b>US\$ FOB</b>	<b>VARIAÇÃO 12 MESES</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>VARIAÇÃO 12 MESES</b>	<b>PREÇO MÉDIO</b>	<b>VARIAÇÃO 12 MESES</b>
1997	529.841		29.663		17,86	
1998	671.340	26,71%	43.917	48,05%	15,29	-14,42%
1999	1.144.280	70,45%	122.294	178,47%	9,36	-38,79%
2000	2.436.836	112,96%	268.160	119,27%	9,09	-2,88%
2001	3.240.653	32,99%	282.637	5,40%	11,47	26,17%
2002	1.585.253	-51,08%	194.174	-31,30%	8,16	-28,80%
2003	4.182.264	163,82%	430.833	121,88%	9,71	18,90%
2004	7.568.985	80,98%	722.780	67,76%	10,47	7,88%
2005	6.048.745	-20,09%	418.634	-42,08%	14,45	37,97%
2006	4.398.432	-27,28%	211.948	-49,37%	20,75	43,63%
2007	4.961.107	12,79%	245.888	16,01%	20,18	-2,78%
2008	3.463.125	-30,19%	123.240	-49,88%	28,10	39,28%
2009	2.332.393	-32,65%	88.702	-28,02%	26,29	-6,43%
2010	1.016.255	-56,43%	32.268	-63,62%	31,49	19,77%
2011	808.638	-20,43%	24.363	-24,50%	33,19	5,39%
2012	833.355	3,06%	37.556	54,15%	22,19	-33,15%
2013	631.698	-24,20%	22.894	-39,04%	27,59	24,35%
2014	431.862	-31,63%	17.154	-25,07%	25,18	-8,76%
2015	301.495	-30,19%	10.144	-40,86%	29,72	18,05%
2016	534.367	77,24%	25.786	154,20%	20,72	-30,28%

Fonte: Sindicalçados com base nos dados do MDIC (Brasil, 2018d).

**ANEXO B – FORMAÇÃO DA DIRETORIA DO SINDICALÇADOS (1996/2016)**  
**11ª DIRETORIA / CONSELHO FISCAL**

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ

**1/1/1996 até 31/12/1997**

**(Mandato prorrogado por 1 ano “31/12/1998”)**

**DIRETORIA**

Presidente. . . . .	EDSON JOSÉ MANTELLI
1º vice-presidente. . . . .	PAULO EDUARDO POLONIATO
2º vice-presidente. . . . .	LAÉRCIO APARECIDO MORELLI
1º secretário . . . . .	MAURO CELSO RODRIGUES DE LIMA
2º secretário . . . . .	ANGELO JOSÉ SOAVE
1º tesoureiro. . . . .	FERNANDO JOSÉ FRANCESCHI
2º tesoureiro. . . . .	REINALDO QUEVEDO
Diretor social . . . . .	RODOLFO SPOLDÁRIO
Diretor social . . . . .	ANTONIO ELIAS JACOMINI
Diretor social . . . . .	LUIZ ROBERTO BARBAN
Diretor social . . . . .	LUIZ CARLOS MIRANDA

**CONSELHO FISCAL**

Membros titulares:

- CLEISSON BRAGGION PERALTA
- CELSO SEBASTIÃO GOMES
- MANUEL MARTINS JUNIOR

Membros suplentes:

- PEDRO BIANCO FILHO
- ANTONIO GRACIANO
- CAETANO BIANCO NETO

**12ª DIRETORIA / CONSELHO FISCAL**

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ

**1/1/1999 até 31/12/2001**

**DIRETORIA**

Presidente. . . . .	ANGELO JOSÉ SOAVE
1º vice-presidente. . . . .	OSWALDO NALIO
2º vice-presidente. . . . .	JOSÉ MILTON GROSSO
1º secretário . . . . .	MAURO CELSO RODRIGUES DE LIMA
2º secretário . . . . .	DELTON ANTONIO CARRARA
1º tesoureiro. . . . .	DANIEL GRISO
2º tesoureiro. . . . .	LAÉRCIO APARECIDO MORELLI
Diretor adjunto . . . . .	LUIZ ROBERTO BARBAN
Diretor adjunto . . . . .	LUIZ CARLOS MIRANDA
Diretor adjunto . . . . .	LUIZ FERNANDO RODRIGUES MARQUES
Diretor adjunto . . . . .	EDSON TADEU MUNHOZ

**CONSELHO FISCAL**

Membros titulares:

- PAULO EDUARDO POLONIATO
- EDSON JOSÉ MANTELLI
- CELSO SEBASTIÃO GOMES

Membros suplentes:

- ANTONIO GRACIANO
- CLEISSON BRAGGION PERALTA
- MANUEL MARTINS JUNIOR

**13ª DIRETORIA / CONSELHO FISCAL**

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ  
1/1/2002 até 31/12/2004

**DIRETORIA**

Presidente. . . . .	ANGELO JOSÉ SOAVE
1º vice-presidente. . . . .	OSWALDO NALIO
2º vice-presidente. . . . .	JOSÉ MILTON GROSSO
1º secretário . . . . .	MAURO CELSO RODRIGUES DE LIMA
2º secretário . . . . .	DELTON ANTONIO CARRARA
1º tesoureiro. . . . .	DANIEL GRISO
2º tesoureiro. . . . .	LAÉRCIO APARECIDO MORELLI
Diretor-adjunto . . . . .	LUIZ ROBERTO BARBAN
Diretor-adjunto . . . . .	LUIZ CARLOS MIRANDA
Diretor-adjunto . . . . .	LUIZ FERNANDO RODRIGUES MARQUES
Diretor-adjunto . . . . .	EDSON TADEU MUNHOZ

**CONSELHO FISCAL****Membros titulares:**

- PAULO EDUARDO POLONIATO
- EDSON JOSÉ MANTELLI
- CLEISSON BRAGGION PERALTA

**Membros suplentes:**

- ANTONIO GRACIANO
- MANUEL MARTINS JUNIOR
- CELSO SEBASTIÃO GOMES

**14ª DIRETORIA / CONSELHO FISCAL**

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ

1/1/2005 a 31/12/2007

**DIRETORIA**

Presidente. . . . .	CAETANO BIANCO NETO
1º vice-presidente. . . . .	GIOVANNI DE CARVALHO COSTA
2º vice-presidente. . . . .	DELTON ANTONIO CARRARA
1º secretário . . . . .	EDSON TADEU MUNHOZ
2º secretário . . . . .	ALVARO AUGUSTO TEIXEIRA
1º tesoureiro. . . . .	MAURO CELSO RODRIGUES DE LIMA
2º tesoureiro. . . . .	REINALDO SPOLDÁRIO
Diretor-adjunto . . . . .	OSVALDO NÁLIO
Diretor-adjunto. . . . .	JOSÉ HAMILTON LAJARA
Diretor-adjunto . . . . .	LAÉRCIO APARECIDO MORELLI
Diretor-adjunto. . . . .	ADÃO JOÃO BATISTA FOGANHOLO NETO

**CONSELHO FISCAL****Membros titulares:**

- CARLOS ALBERTO CASTRO
- PAULO EDUARDO FERRUCCI
- REINALDO QUEVEDO

**Membros suplentes:**

- JOÃO LUIS ARROYOS
- JOSÉ CARLOS GUARANÁ
- MARCOS ROBERTO ROSSI

**15ª DIRETORIA / CONSELHO FISCAL**

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ

**1/1/2008 a 31/12/2010**  
DIRETORIA

Presidente: GIOVANNI DE CARVALHO COSTA  
 1º vice-presidente: CAETANO BIANCO NETO  
 2º vice-presidente: OSVALDO NÁLIO  
 1º secretário: EDSON TADEU MUNHOZ  
 2º secretário: MARIA LUCIA BOZZA CHACON  
 1º tesoureiro: MAURO CELSO RODRIGUES DE LIMA  
 2º tesoureiro: JOÃO MIGUEL FREGOLLENTE FARACCO  
 Diretor-adjunto: GILSON GRANDES  
 Diretor-adjunto: JOÃO PROCÓPIO MAZZEI DE ALMEIDA PRADO  
 Diretor-adjunto: LUIZ FERNANDO ROSSINI BARBETTA  
 Diretor-adjunto: MOSIVAL TRIMENTOSE

**CONSELHO FISCAL**

Membros titulares:

- ÁLVARO AUGUSTO TEIXEIRA
- PAULO EDUARDO FERRUCCI
- MARCOS ROBERTO ROSSI

Membros suplentes:

- JOÃO LUIZ ARROYOS
- LAÉRCIO APARECIDO MORELLI
- MILTON DE ARRUDA REGINATO JR.

**16ª DIRETORIA / CONSELHO FISCAL**

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ

**1/1/2011 a 31/12/2013**  
DIRETORIA

Presidente: CAETANO BIANCO NETO  
 1º vice-presidente: OSVALDO NÁLIO  
 2º vice-presidente: GIOVANNI DE CARVALHO COSTA  
 1º secretário: MARIA LUCIA BOZZA CHACON  
 2º secretário: ALVARO AUGUSTO TEIXEIRA  
 1º tesoureiro: MAURO CELSO RODRIGUES DE LIMA  
 2º tesoureiro: EDSON TADEU MUNHOZ  
 Diretor-adjunto: GILSON GRANDES  
 Diretor-adjunto: MARIUCHA CRISTIANE VIEIRA  
 Diretor-adjunto: SERGIO AMAURI SARTORI  
 Diretor-adjunto: GILSON GRANDES

**17ª DIRETORIA / CONSELHO FISCAL**

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ

**1/1/2014 a 31/12/2016**  
DIRETORIA

Presidente: OSVALDO NÁLIO  
1º vice-presidente: FRANCISCO CARLOS QUEVEDO  
2º vice-presidente: CARLOS ALBERTO CASTRO  
1º secretário: PAULO SÉRGIO CRUZERA  
2º secretário: JOSÉ CARLOS PRADO JUNIOR  
1º tesoureiro: RODOLFO SPOLDÁRIO  
2º tesoureiro: REINALDO SPOLDÁRIO  
Diretor-adjunto: ARTUR CESAR USTULIN  
Diretor-adjunto: CELSO EDUARDO BASSOTO  
Diretor-adjunto: DANIVAL ALESSIO MUSSI  
Diretor-adjunto: JOÃO LUIZ ARROYOS

**CONSELHO FISCAL**

## Membros titulares

- CAETANO BIANCO NETO
- MARIA LUCIA BOZZA CHACON
- CARLOS AUGUSTO MUNITA
- SERGIO AMAURI SARTORI
- CELSO JALBUT
- PAULO RENATO MACIEL

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO NO ESTUDO – VERSÃO  
AGOSTO/2018  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCAR**

Pesquisador: Célio Favoni

**I. IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

Número do questionário: \_\_\_\_\_ Data de preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**II. IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE**

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Está trabalhando com calçados no momento? ( ) Sim ( ) Não

Tempo na rede: \_\_\_\_\_ anos Período: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

**1) QUAIS FATOS** ou acontecimentos históricos foram **MARCANTES** para as indústrias de calçados de Jaú/SP?


**2) A indústria calçadista de Jaú seguiu algum MODELO como REFERÊNCIA?** Qual? Por quê?


**3) Houve alguma MUDANÇA TECNOLÓGICA OU DE INOVAÇÃO** que **ALTEROU** a forma das empresas de Jaú trabalharem? Qual? Quando?


**4) Houve alguma mudança na legislação** que teve impactos nas empresas de calçados?


**5) Havia algum tipo de COOPERAÇÃO** entre os envolvidos no setor?

( ) Muito ( ) Pouco ( ) Razoável ( ) Muito pouco ( ) Nenhum

<p>6) Havia algum tipo de <b>MONITORAMENTO</b> das outras regiões do país que produziam calçados?  <input type="checkbox"/> SIM      <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
<p>7) Quais foram os <b>PRINCIPAIS PROBLEMAS</b> observados na indústria calçadista de Jaú?</p>	
<p>8) E como os <b>ENVOLVIDOS ENFRENTAM ESTES PROBLEMAS?</b></p>	
<p>9) Para você, quem são ou foram os <b>LÍDERES</b> da indústria calçadista de Jaú?</p>	
<p>10) Havia algum indivíduo/empresa com credibilidade frente aos demais empresários? (Reputação)</p>	

<p>11) Existiam valores, crenças ou normas nas empresas de calçados de Jaú?  <input type="checkbox"/> SIM      <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
<p>11.a) Se SIM – Quais?</p>	
<p>12) Estes <b>VALORES</b> foram internalizados (absorvidos) pelos empresários?  <input type="checkbox"/> SIM      <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
<p>13) Você acredita que a indústria calçadista de Jaú possui ou em algum momento possuiu uma <b>IDENTIDADE PRÓPRIA</b> (marca, qualidade, projeção nacional)?</p>	
<p>14) A Sociedade Local <b>VALORIZAVA</b> a indústria calçadista?  <input type="checkbox"/> Muito   <input type="checkbox"/> Pouco   <input type="checkbox"/> Razoável   <input type="checkbox"/> Muito pouco   <input type="checkbox"/> Não</p>	

**15) As AÇÕES do setor (palestras, cursos, reuniões) geraram MANUTENÇÃO das relações entre os envolvidos e trouxeram NOVOS PARTICIPANTES?**

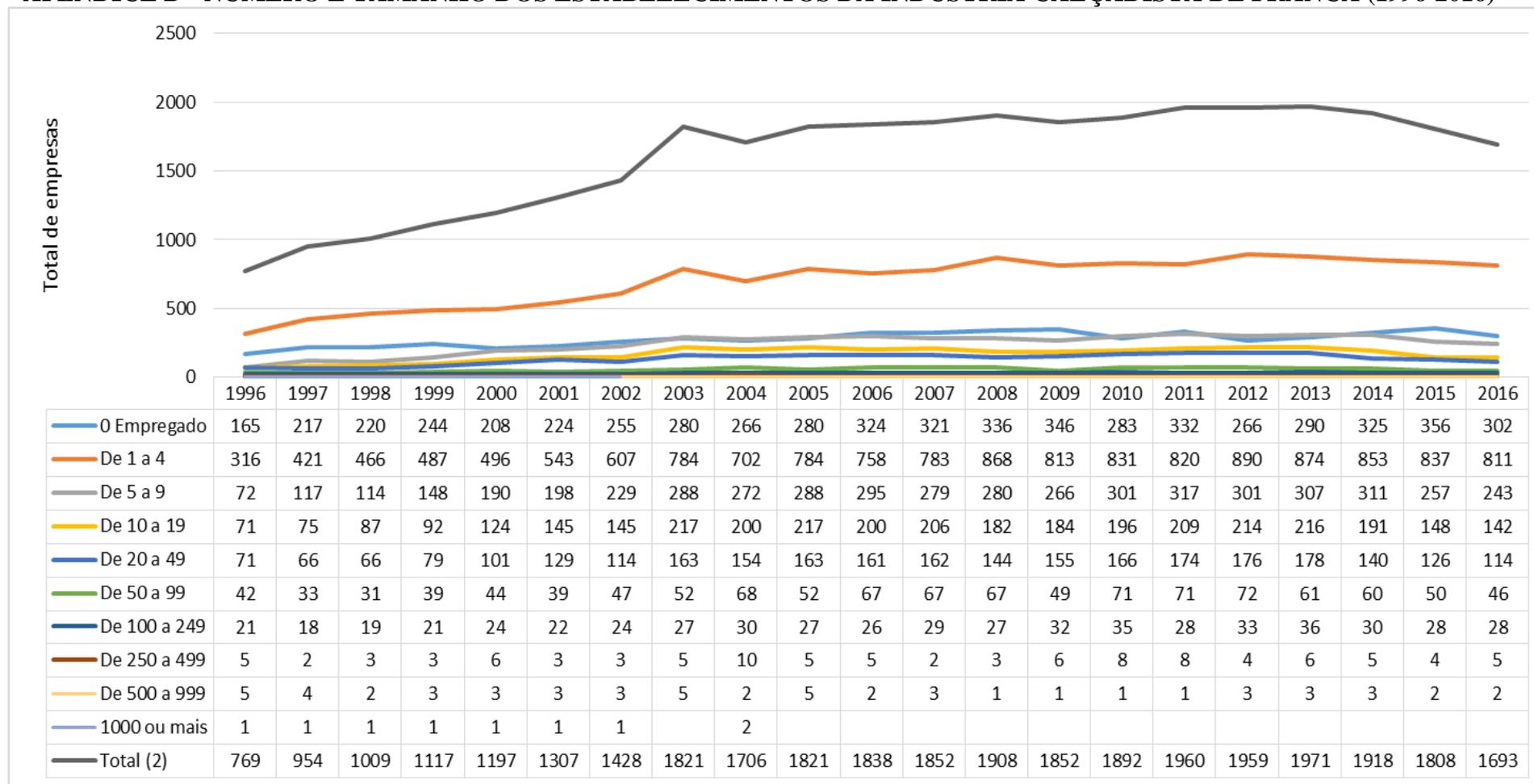
( ) Muito ( ) Pouco ( ) Razoável ( ) Muito pouco ( ) Nenhuma

**16) Os empresários conversavam com frequência entre eles? Quanto?**

**17) Houve POLÍTICAS PÚBLICAS ou ações que reforçaram a CONSOLIDAÇÃO DA REDE? Quais?**

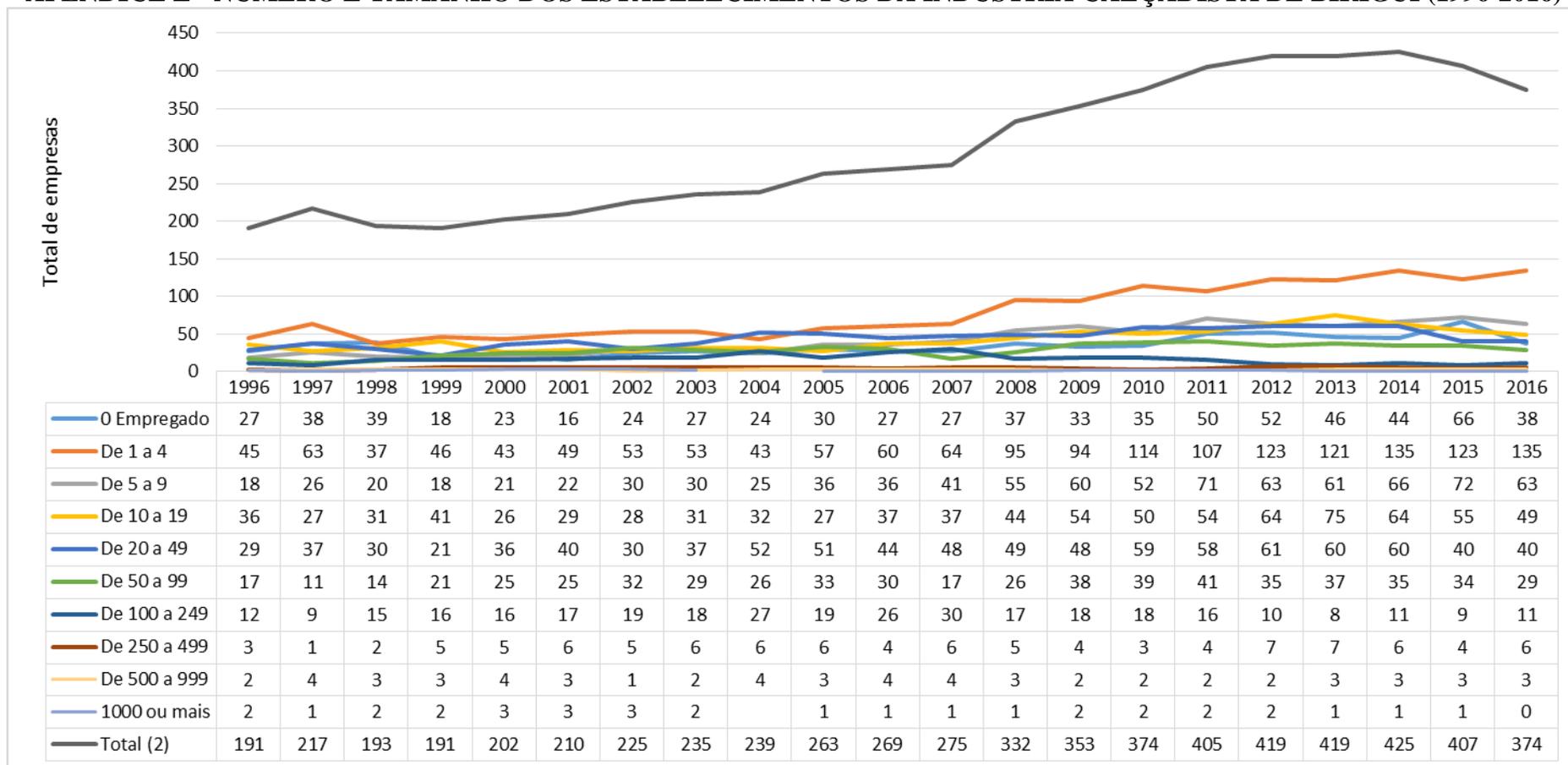
**18) Quais eram ou são as suas expectativas quanto à indústria calçadista da região de Jaú? Por quê?**

### APÊNDICE D - NÚMERO E TAMANHO DOS ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA (1996-2016)



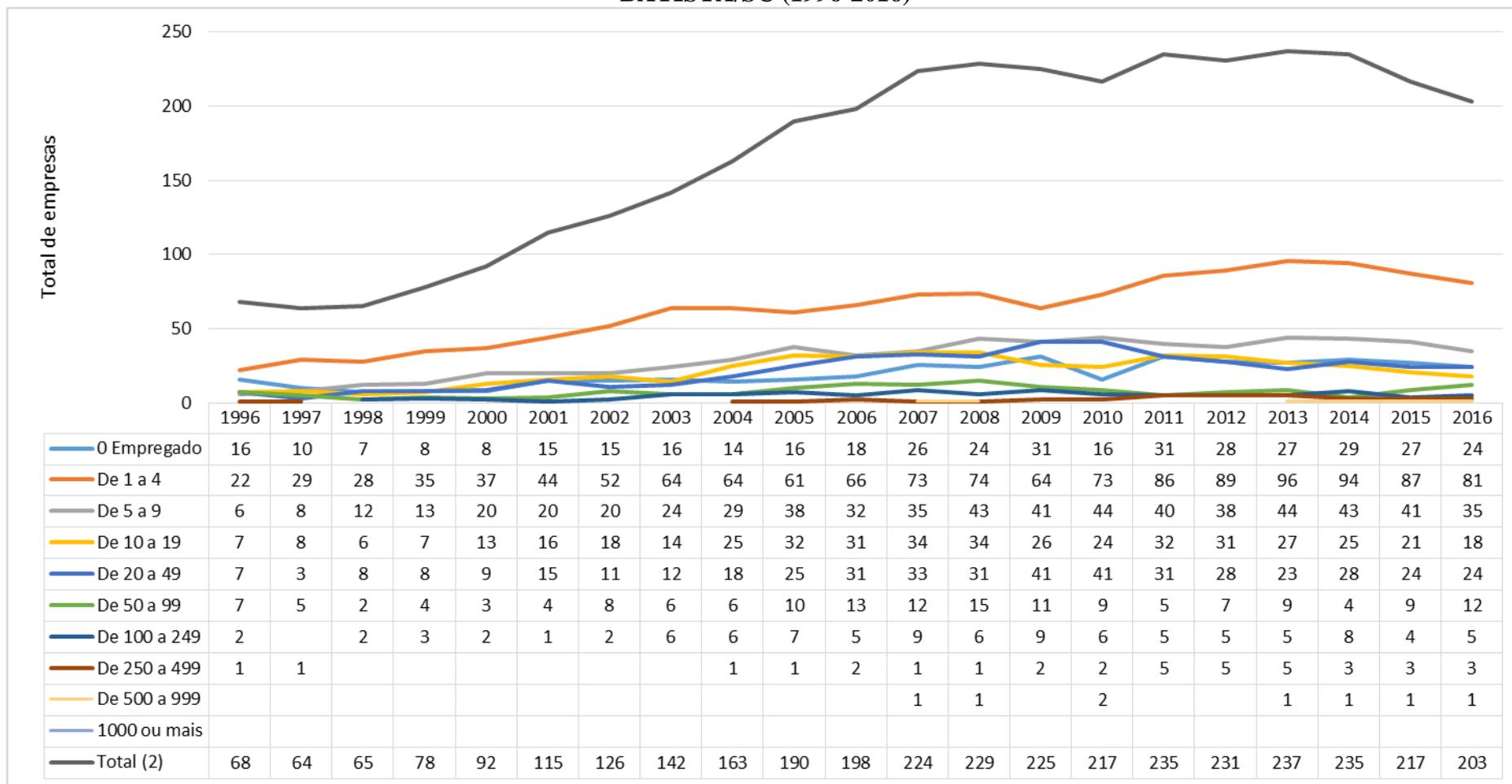
Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados do RAIS/MTE (BRASIL, 2018b). OBS.: Indústria conforme classificação IBGE Grande Setor. (2) Empresas conforme classificação CNAE 95 Div (até 2005) e CNAE 2.0 Div - Preparação de Couros e Fabricação de Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados (a partir de 2006).

### APÊNDICE E - NÚMERO E TAMANHO DOS ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE BIRIGUI (1996-2016)



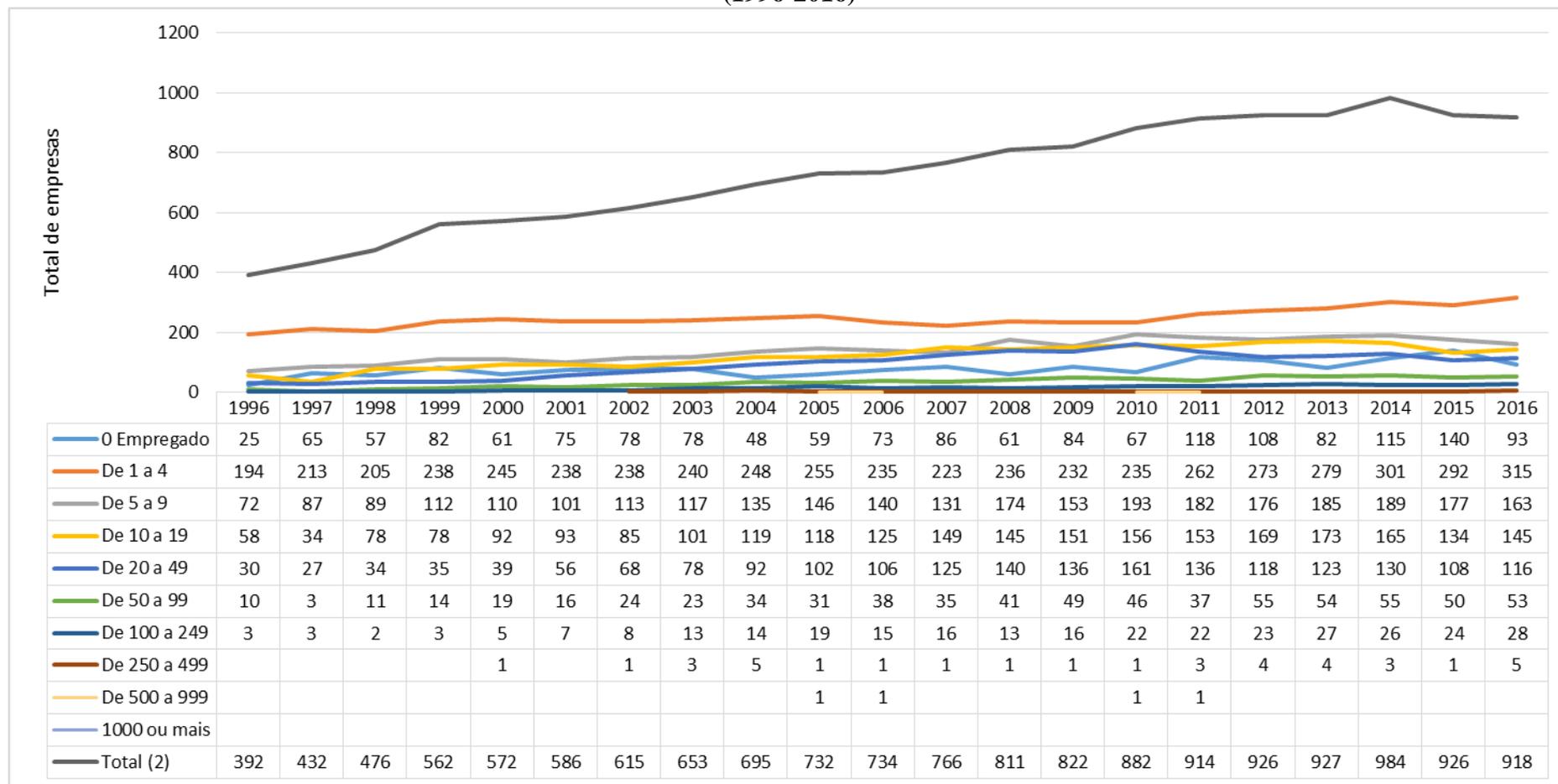
Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados do RAIS/MTE (BRASIL, 2018b). OBS: Indústria conforme classificação IBGE Grande Setor. (2) Empresas conforme classificação CNAE 95 Div (até 2005) e CNAE 2.0 Div - Preparação de Couros e Fabricação de Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados (a partir de 2006).

**APÊNDICE F - NÚMERO E TAMANHO DOS ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE SÃO JOÃO BATISTA/SC (1996-2016)**



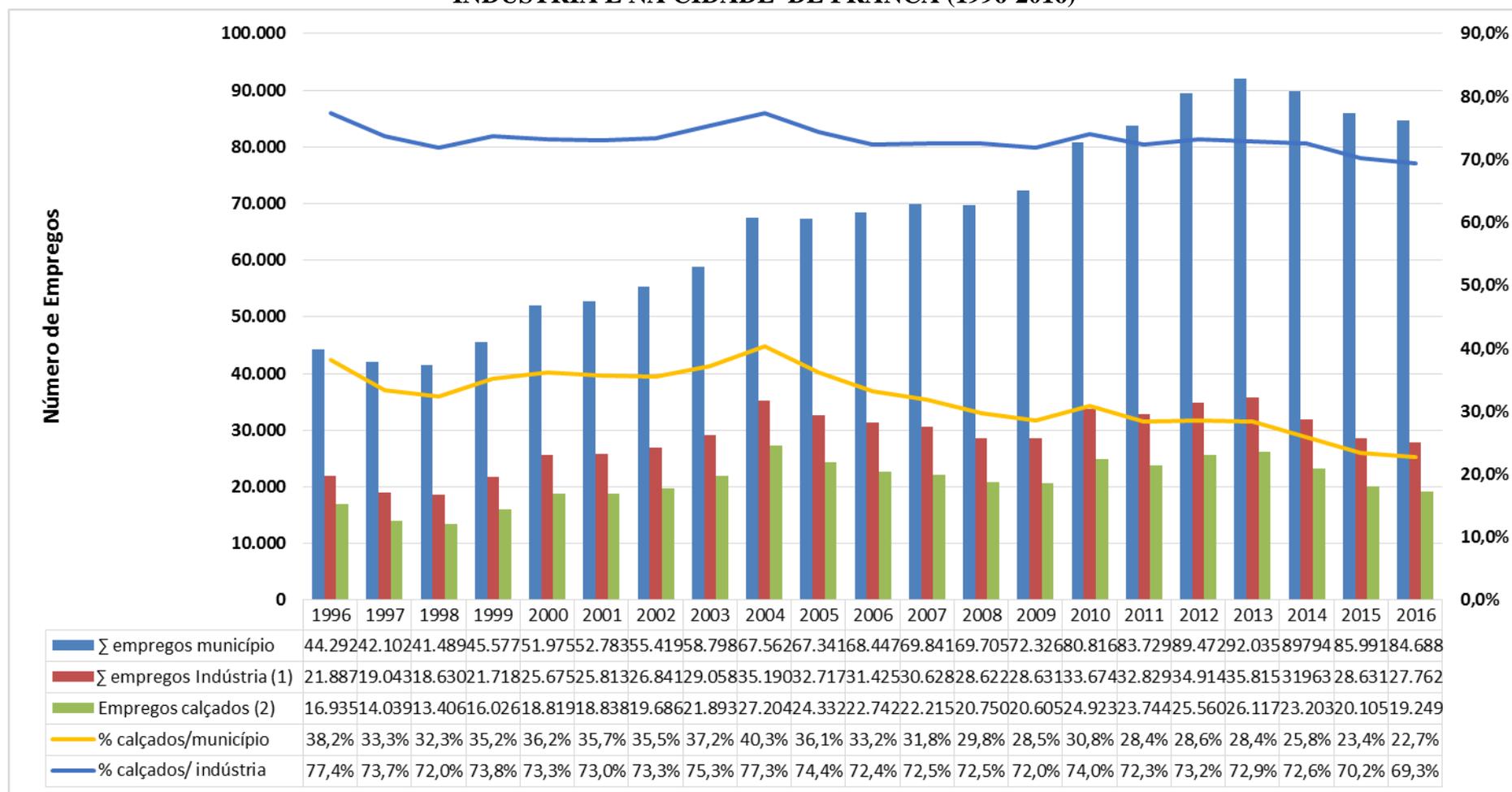
Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados do RAIS/MTE (BRASIL, 2018b). OBS: Indústria conforme classificação IBGE Grande Setor. (2) Empresas conforme classificação CNAE 95 Div (até 2005) e CNAE 2.0 Div - Preparação de Couros e Fabricação de Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados (a partir de 2006).

**APÊNDICE G - NÚMERO E TAMANHO DOS ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE NOVA SERRANA/MG  
(1996-2016)**



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados do RAIS/MTE (BRASIL, 2018b). OBS: Indústria conforme classificação IBGE Grande Setor. (2) Empresas conforme classificação CNAE 95 Div (até 2005) e CNAE 2.0 Div - Preparação de Couros e Fabricação de Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados (a partir de 2006).

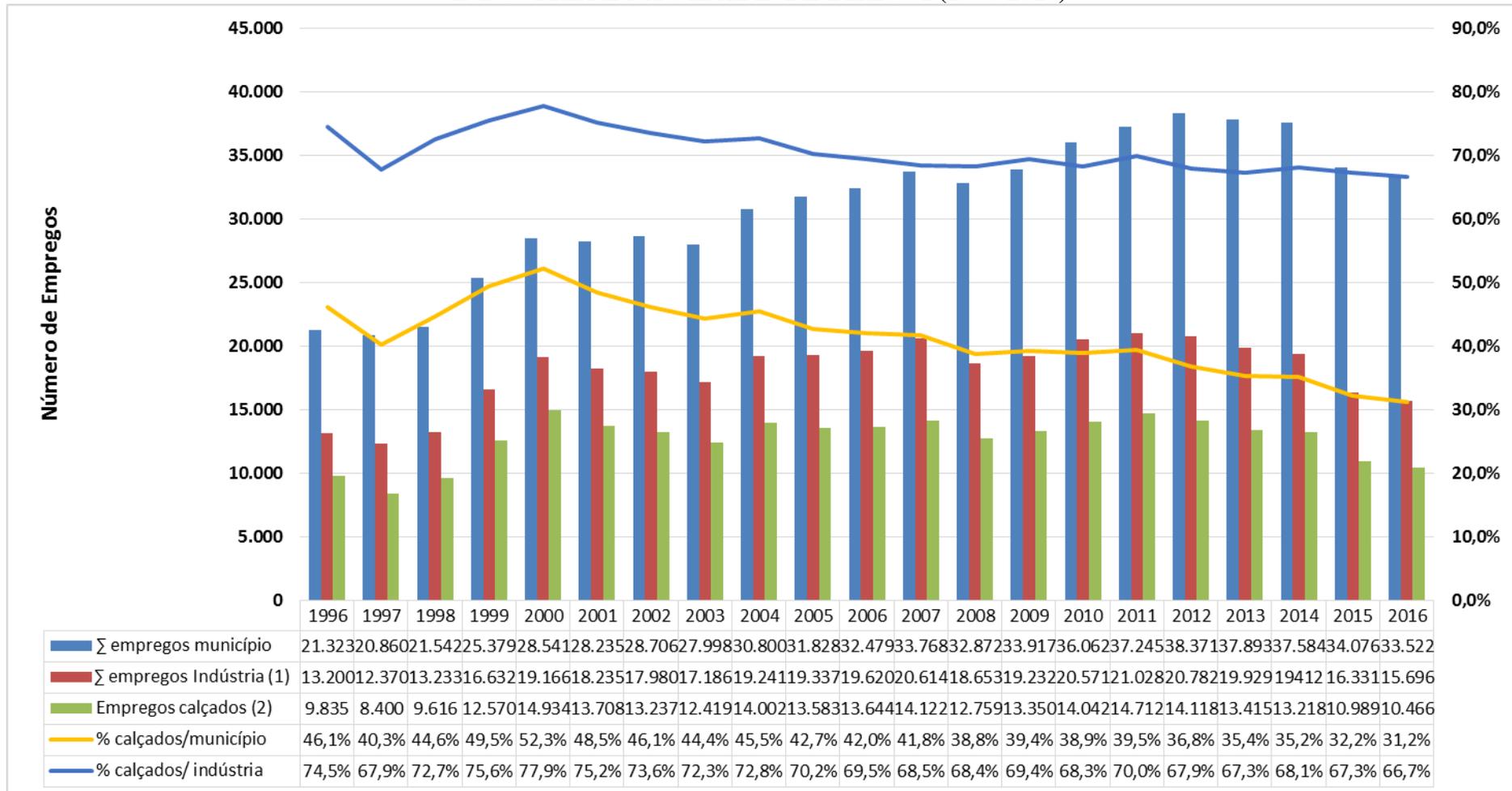
**APÊNDICE H – NÚMERO DE EMPREGOS E PARTICIPAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO DO SETOR CALÇADISTA NA  
INDÚSTRIA E NA CIDADE DE FRANCA (1996-2016)**



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados do RAIS/MTE (BRASIL, 2018b). Vínculos ativos em 31/12.

OBS: (1) Indústria conforme classificação IBGE Grande Setor. (2) Empresas conforme classificação CNAE 95 Div (até 2005) e CNAE 2.0 Div - Preparação de Couros e Fabricação de Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados (a partir de 2006).

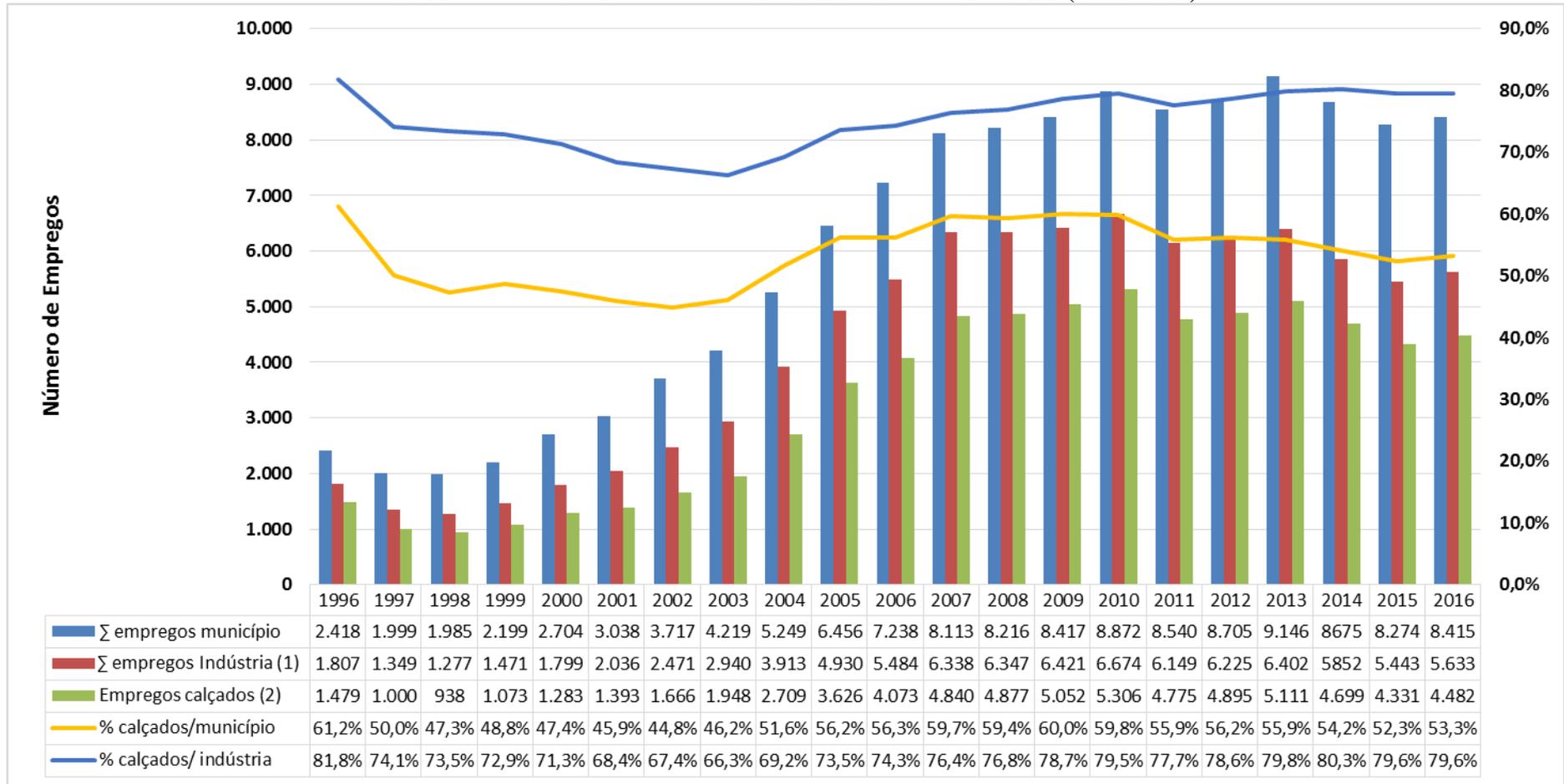
**APÊNDICE I - NÚMERO DE EMPREGOS E PARTICIPAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO DO SETOR CALÇADISTA NA  
INDÚSTRIA E NA CIDADE DE BIRIGUI (1996-2016)**



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados do RAIS/MTE (BRASIL, 2018b). Vínculos ativos em 31/12.

OBS: (1) Indústria conforme classificação IBGE Grande Setor. (2) Empresas conforme classificação CNAE 95 Div (até 2005) e CNAE 2.0 Div - Preparação de Couros e Fabricação de Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados (a partir de 2006).

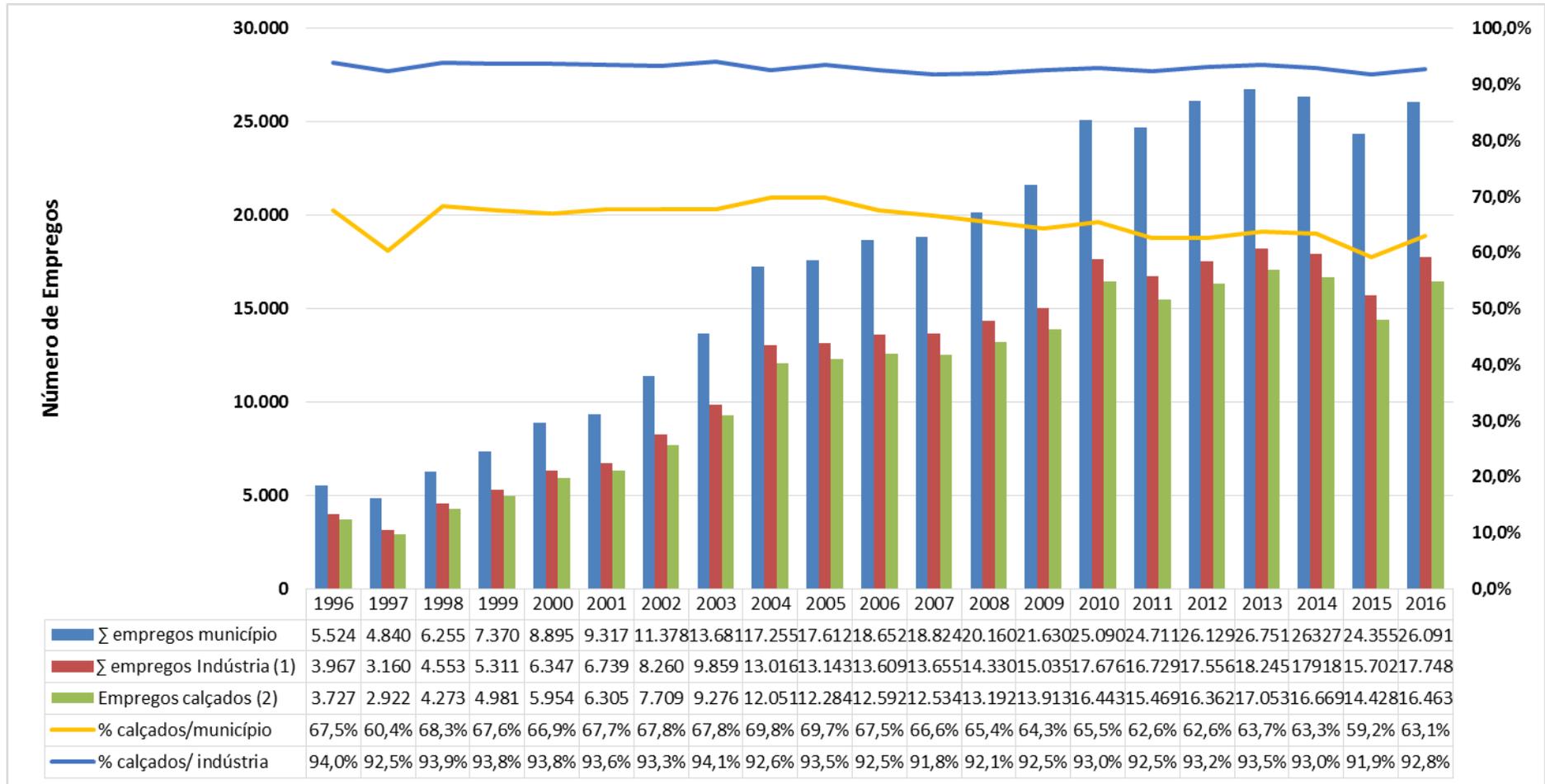
**APÊNDICE J - NÚMERO DE EMPREGOS E PARTICIPAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO DO SETOR CALÇADISTA NA INDÚSTRIA E NA CIDADE DE SÃO JOÃO BATISTA/SC (1996-2016)**



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados do RAIS/MTE (BRASIL, 2018b). Vínculos ativos em 31/12.

OBS: (1) Indústria conforme classificação IBGE Grande Setor. (2) Empresas conforme classificação CNAE 95 Div (até 2005) e CNAE 2.0 Div - Preparação de Couros e Fabricação de Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados (a partir de 2006).

**APÊNDICE K - NÚMERO DE EMPREGOS E PARTICIPAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO DO SETOR CALÇADISTA NA  
INDÚSTRIA E NA CIDADE DE NOVA SERRANA/MG (1996-2016)**



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados do RAIS/MTE (BRASIL, 2018b). Vínculos ativos em 31/12.

OBS: (1) Indústria conforme classificação IBGE Grande Setor. (2) Empresas conforme classificação CNAE 95 Div (até 2005) e CNAE 2.0 Div - Preparação de Couros e Fabricação de Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados (a partir de 2006).