

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

**REDE POLÍTICA NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL CALÇADISTA DE JAÚ**

GUILHERME AUGUSTO MALAGOLLI

TESE DE DOUTORADO

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

**REDE POLÍTICA NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL CALÇADISTA DE JAÚ**

Guilherme Augusto Malagolli

**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

2010

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

M236rp

Malagolli, Guilherme Augusto.

Rede política no arranjo produtivo local calçadista de Jaú /  
Guilherme Augusto Malagolli. -- São Carlos : UFSCar, 2011.  
250 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos,  
2011.

1. Engenharia de produção. 2. Redes de relações sociais.  
3. Novo institucionalismo. 4. Arranjos produtivos locais. 5.  
Território. 6. Governança. I. Título.

CDD: 658.5 (20<sup>a</sup>)



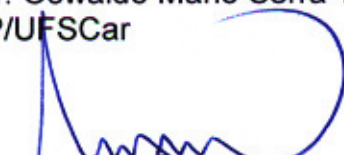
## FOLHA DE APROVAÇÃO

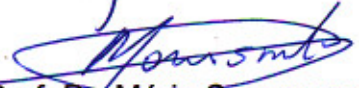
Aluno(a): Guilherme Augusto Malagoli

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 11/02/2011 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

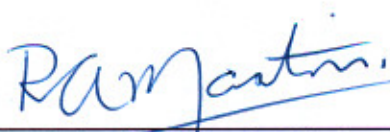
  
Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo  
Orientador(a) PPGEP/UFSCar

  
Prof. Dr. Oswaldo Mário Serra Truzzi  
PPGEP/UFSCar

  
Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes  
PPGEP/UFSCar

  
Prof. Dr. Mário Sacomano Neto  
Adm/UNIMEP

  
Profª Drª Helena Carvalho de Lorenzo  
FCLAR/UNESP

  
Prof. Dr. Roberto Antonio Martins  
Coordenador do PPGEP

*Aos meus pais*

*À Gabriela*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela oportunidade e pela força para cumprir esta etapa não só de formação acadêmica, mas de aprendizado para a vida.

Agradeço aos meus pais e à Gabriela, minha esposa, pela compreensão nos momentos de ausência e pelo incentivo constante nos momentos mais difíceis.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSCar pelo profissionalismo e pelo estímulo à geração de conhecimento.

Agradeço em especial, ao Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes e ao Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho, que me acompanharam durante todo o aprendizado do doutorado. Ao Prof. Dr. Mário Sacomano Neto, cuja contribuição na banca de qualificação foi fundamental para o desenvolvimento da tese.

Agradeço aos funcionários do Departamento de Engenharia de Produção, especialmente aos funcionários da secretaria de pós graduação.

Agradeço ao Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani Paulillo, mais que um orientador, um exemplo de dedicação, competência e paciência, a quem tenho como referencial a ser seguido em minha carreira docente.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>CAPÍTULO 1: NEOINSTITUCIONALISMO E REDES POLÍTICAS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS</b> .....	22
<b>1.1 – Introdução</b> .....	22
<b>1.2 – O Novo Institucionalismo</b> .....	23
1.2.1 – Institucionalismo Regulativo ou da Escolha Racional.....	25
1.2.1.1 – A Nova Economia Institucional (NEI) .....	26
1.2.2 – Institucionalismo Normativo ou Histórico.....	29
1.2.3 – Institucionalismo Cognitivo ou Sociológico.....	31
<b>1.3 – Abordagem de Redes</b> .....	33
<b>1.4 – A Rede Política</b> .....	41
1.4.1 – Dimensões da Rede Política.....	43
<b>1.5 – Os Arranjos Produtivos Locais (APLs)</b> .....	50
1.5.1 – A importância da abordagem do território .....	50
1.5.2 – Desenvolvimento territorial e aglomerações produtivas.....	54
1.5.3 – Tipologias de Arranjos Produtivos Locais.....	65
1.5.4 – A governança em Arranjos Produtivos Locais.....	68
<b>1.6 – Conclusão</b> .....	78
<b>CAPÍTULO 2: O SETOR CALÇADISTA NO BRASIL E O APL DE JAÚ</b> .....	81
<b>2.1. Introdução</b> .....	81
<b>2.2. Setor Calçadista no Brasil</b> .....	82
2.2.1. Produção.....	83
2.2.2 - Empregabilidade .....	86
2.2.3. – O mercado externo .....	88
<b>2.3 – A Cadeia Produtiva de Calçados</b> .....	93
<b>2.4. – Os polos produtores de calçados do estado de São Paulo</b> .....	97
2.4.1. – Birigui .....	97
2.4.1.2 – O polo calçadista de Birigui .....	98
2.4.2 – Franca.....	104
2.4.2.1 – O polo calçadista de Franca.....	104
2.4.3. – Jaú .....	111
2.4.3.1 – História .....	111
2.4.3.2 – A indústria calçadista de Jaú: origens e desenvolvimento .....	114

2.4.3.3 – O polo calçadista de Jaú .....	115
2.4.3.4 – A produção de calçados .....	117
2.4.3.5 – Ações conjuntas .....	121
<b>2.5 - Conclusão .....</b>	<b>125</b>
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>127</b>
<b>3.1 – Introdução .....</b>	<b>127</b>
<b>3.2 – A natureza da pesquisa.....</b>	<b>128</b>
<b>3.3 – O universo e os sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>129</b>
<b>3.4 – O questionário .....</b>	<b>143</b>
<b>3.5 – A coleta de dados.....</b>	<b>147</b>
<b>3.6 – O tratamento dos dados .....</b>	<b>147</b>
<b>3.7 – Conclusão.....</b>	<b>148</b>
<b>CAPÍTULO 4 – A REDE POLÍTICA DO APL CALÇADISTA DE JAÚ .....</b>	<b>150</b>
<b>4.1 – Introdução .....</b>	<b>150</b>
<b>4.2 – Análise da rede política .....</b>	<b>152</b>
4.2.1 – Os atores e seus recursos.....	155
4.2.2 – Funções .....	166
4.2.3 – Estrutura das relações e institucionalização da rede política .....	177
4.2.4 – Distribuição do poder .....	185
4.2.5 – Estratégia dos atores.....	203
4.2.6 – Integração Política.....	197
4.2.7 – Recursos e distribuição interna dos recursos .....	200
<b>4.3 – Conclusão.....</b>	<b>205</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>209</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>215</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>224</b>



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Elementos morfológicos da rede .....	36
Figura 1.2 – Modelo Diamante de Porter .....	60
Figura 2.1 – Cadeia Produtiva do Couro/Calçado .....	95
Figura 2.2 – Configuração da Cadeia Produtiva Global no mercado de calçados .....	106
Figura 2.3 - Configuração da Cadeia Interna de comercialização de calçados .....	107
Figura 2.4. – Organograma do SindiFranca .....	108
Figura 2.5 – Materiais Mais Utilizados na Produção de Calçados em Jaú.....	118
Figura 4.1 – A Rede Política do APL calçadista de Jaú.....	150
Figura 4.2 – Centralidade por proximidade dos atores da rede política do APL calçadista de Jaú .....	175
Figura 4.3 – Contatos diretos do Sindicalçados na rede política do APL calçadista de Jaú .....	176
Figura 4.4 – Contatos diretos do Sistema S na rede política do APL calçadista de Jaú.....	177
Figura 4.5 – Centralidade por intermediação na rede política do APL calçadista de Jaú .....	178
Figura 4.6 – Centralidade por grau na rede política do APL calçadista de Jaú .....	179

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 – Distribuição da Produção Brasileira por Tipo de Calçado .....	84
Gráfico 2.2 – Distribuição da Produção Brasileira de Calçado por Porte da Empresa .....	86
Gráfico 2.3 – Histórico das Exportações Brasileiras de Calçados em US\$ milhões.....	91
Gráfico 2.4 – Histórico das Exportações Brasileiras de Calçados em Pares.....	92
Gráfico 4.1 – Porte das empresas pesquisadas .....	147
Gráfico 4.2 – Percepção dos empresários sobre o principal recurso responsável pelo desempenho das empresas no APL calçadista de Jaú.....	155
Gráfico 4.3 – Percepção dos empresários sobre os principais recursos utilizados como forma de pressão pelas entidades de classe .....	157
Gráfico 4.4 – Participação dos empresários nas reuniões das entidades de classe.....	162
Gráfico 4.5 – Percepção dos empresários nível de cooperação entre as empresas calçadistas do APL de Jaú .....	163
Gráfico 4.6 – Percepção dos empresários sobre as principais necessidades de novas empresas calçadistas do APL de Jaú .....	166
Gráfico 4.7 – Percepção dos empresários sobre os principais recursos utilizados como forma de pressão pelas empresas.....	183
Gráfico 4.8 – Percepção dos recursos necessários para o aumento da eficiência do APL calçadista de Jaú .....	184
Gráfico 4.9 – Percepção dos atores sobre a formação de grupos de interesses entre os atores do APL calçadista de Jaú .....	188
Gráfico 4.10 – Percepção dos atores sobre a composição dos grupos de interesses no APL calçadista de Jaú .....	189

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 – Formas de Institucionalismo nos pilares, sustentação e interações.....	32
Quadro 1.2 – Características da Rede Política ( <i>policy network</i> ).....	42
Quadro 1.3 – Características dos Tipos de Rede de Poder.....	45
Quadro 1.4 – Tipos de redes de poder: características da comunidade política e da rede difusa .....	48
Quadro 1.5 – Diferentes abordagens teóricas acerca da aglomeração geográfica de empresas .....	62
Quadro 1.6 – Tipos de aglomerados e seu desempenho.....	65
Quadro 2.1. – Composição do Sindifranca - gestão 2009 – 2012 .....	110
Quadro 3.1 – Dimensões, Descritores e Indicadores da pesquisa .....	131
Quadro 3.2 – Tipos de recursos para cada ator da rede política do APL calçadista de Jaú .....	140
Quadro 3.3 – Atores entrevistados na pesquisa de campo .....	146
Quadro 4.1 – Número de ligações dos atores da rede política do APL calçadista de Jaú .....	155
Quadro 4.2 – Presença dos integrantes do Sindicalçados em outras entidades de Classe .....	163
Quadro 4.3 – Empresas do núcleo político da rede calçadista do APL de Jaú .....	191

## LISTA DE SIGLAS

ABICALÇADOS – Associação Brasileira da Indústria de Calçados  
ABQTIC – Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos da Indústria do Couro  
APEX – Agência brasileira de promoção de exportação e investimentos  
APL – Arranjo Produtivo Local  
CCDM – Centro de Caracterização de Materiais  
CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas  
CNI – Confederação Nacional da Indústria  
CSPD – Centro São Paulo Design  
FATEC – Faculdade de Tecnologia  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IBTec – Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçados e Artefatos  
IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas  
MDIC – Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior  
MPME – Micro, Pequenas e Médias Empresas  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego  
NEI – Nova Economia Institucional  
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais  
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
SESC – Serviço Social do Comércio  
SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural  
SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes  
SEST – Serviço Social de Transportes  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas  
SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo  
SINBI – Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Birigui  
SINDICALÇADOS – Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú  
SINDIFRANCA - Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca  
UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Materiais disponíveis para a fabricação de calçados no decorrer das décadas (1930 – 2000).....	85
Tabela 2.2 – Empresas e Empregados na Fabricação de Calçados por Estado .....	87
Tabela 2.3 – Participação no emprego da indústria calçadista brasileira – regiões.....	88
Tabela 2.4 – Exportações Brasileiras de Calçados por Destino .....	90
Tabela 2.5 – Galeria de presidentes da ACIB – Birigui .....	101
Tabela 2.6 – Principais empresas de calçados do Brasil pelo número de funcionários (2002) .....	105
Tabela 2.8 – Características do setor de couro e calçados de Jaú – 2006 .....	117

## RESUMO

A rede política é considerada como um conjunto de relacionamentos relativamente estáveis, que não são hierárquicos e que possuem uma natureza interdependente, que liga uma variedade de atores que compartilham interesses comuns no que diz respeito a uma política e que trocam recursos para prosseguir esses interesses partilhados, reconhecendo que a cooperação é a melhor maneira de alcançar objetivos comuns. O estudo de rede políticas é de fundamental importância para a compreensão do ambiente em que ocorre a interação estratégica dos atores e organizações, que são dependentes de vários recursos, como os financeiros, tecnológicos, organizacionais, políticos, jurídicos e constitucionais. A aplicação do estudo de redes políticas em Arranjos Produtivos Locais (APLs) pode explicar o desenvolvimento econômico e social do território, através da formulação de políticas adotadas localmente. Este trabalho tem como objetivo analisar a existência e a configuração da Rede Política no APL de calçados femininos de Jaú em torno das transações econômicas dos atores. Assim, será possível identificar os atores centrais da rede política e mostrar como a Rede Política influencia a Estrutura de Governança Local, podendo facilitar as transações econômicas dos atores. Para isso, foi feita uma pesquisa de campo, através de um questionário semi-estruturado com empresas, entidades de classe e representantes do poder público local no APL calçadista de Jaú.

**Palavras-chave:** Rede política, Institucionalismo, Arranjos Produtivos Locais, Território, Calçados, Governança.

## ABSTRACT

The policy network is regarded as a relatively stable set of relationships that are not hierarchical and that have an interdependent nature linking a variety of actors who share common interests with regard to a policy and who exchange resources to pursue those shared interests, recognizing that cooperation is the best way to achieve common goals. The study of policy network is crucial to understanding the environment in which there is strategic interaction of actors and organizations that are dependent upon various resources, such as financial, technological, organizational, political, legal and constitutional. The implementation of the study network policies in Clusters (APLs) can explain the economic and social development planning, through the formulation of policies adopted locally. This paper aims to analyze the existence and configuration of the APL Policy Network of women's shoes Jau economic transactions around the actors. So is it possible to identify the central actors of the network policy and show how network structure influences the policy of Local Governance, which can facilitate economic transactions of the actors. For this, we made a field survey, using a semi-structured questionnaire with companies, unions and representatives of local government in APL footwear Jau.

**Key-words:** Policy Network, Institutionalism, Clusters, Territory, Shoes, Governance.

## INTRODUÇÃO

Compreender o surgimento, o desenvolvimento e os impactos econômicos e sociais de um Arranjo Produtivo Local (APL) exige abordagens teóricas de diversas áreas do conhecimento científico<sup>1</sup>. Os APLs referem-se a aglomerados de empresas concentradas geográfica e setorialmente. A aglomeração de produtores especializados gera uma estrutura em que se destacam as inter-relações no âmbito local, em virtude da presença de fornecedores de insumos e máquinas, prestadores de serviços e produtores de componentes. Os arranjos produtivos tanto podem abranger empresas de um único setor como podem incluir um grupamento de fornecedores de insumos, máquinas, materiais e serviços industriais, ou ainda, ter em comum, tecnologias semelhantes.

Um APL também pode se originar a partir de uma grande empresa que atraia outras empresas do mesmo setor para a região e com os quais ela mantém fortes vínculos técnicos, comerciais e financeiros. O conjunto de empresas relacionadas pode abranger fornecedores, clientes e prestadores de serviços. Fortemente ligado ao processo de desverticalização, esse tipo de arranjo se caracteriza pela necessidade de que toda a cadeia seja competitiva, para que os vínculos sócioeconômicos continuem fortes.

A literatura que aborda aglomerações tem mostrado que as empresas pertencentes a APLs, tanto de países desenvolvidos como de países emergentes, são capazes de obter vantagens competitivas em relação às empresas dispersas

---

<sup>1</sup> Uma teoria é uma explanação que busca explicar determinada experiência no mundo. O objeto de explicação de uma teoria é chamado de fenômeno de interesse. Uma teoria consiste em um conjunto de conceitos e relacionamentos que, combinados, geram uma explicação para um fenômeno de interesse (Hatch, 1997). Alguns fenômenos de interesse, no entanto, necessitam de várias teorias explicativas. Cada teoria contribui com a visão de determinada área de conhecimento científico e com diferentes abordagens metodológicas. A necessidade de utilização, ou mesmo a mera existência de várias teorias que expliquem determinado fenômeno de interesse, enriquece o debate acerca do tema e contribui para conclusões mais abrangentes.



geograficamente (Lombardi, 2003). Segundo Garcia (2004), as vantagens competitivas das empresas em aglomerações industriais são de duas naturezas: as economias externas puras, de caráter incidental, e as ações conjuntas que são estabelecidas pelos agentes econômicos.

As vantagens comuns, obtidas com a aglomeração geográfica de empresas do mesmo setor, levam os agentes envolvidos a estabelecerem interações estratégicas para alcançarem estas vantagens. O conjunto de interações entre os agentes pode configurar uma rede social, econômica e política. Este é um ponto central do presente trabalho: o de que APLs contêm e operam redes políticas para seu processo de coordenação.

Analisar a existência de uma rede não é uma tarefa trivial. Estas redes são influenciadas por fatores como a restrição imposta pelas regras e normas, a representação e distribuição dos interesses dos atores e a distribuição dos recursos de poder. Assim, uma rede política gera uma estrutura de governança composta por três elementos: interesses, oportunidades de ação e recursos de poder (NAVARRO, 1999; PAULILLO, 2000).

Desta forma, a rede é considerada o ambiente no qual os agentes podem elaborar as políticas públicas e os processos de concorrência. É neste ambiente que ocorre a interação estratégica dos atores e organizações, que são dependentes de vários recursos, como os financeiros, tecnológicos, organizacionais, políticos, jurídicos e constitucionais.

Segundo Mello & Paulillo (2005), a rede é o *locus* no qual podem ser elaboradas as políticas públicas e os processos de concorrência. É neste ambiente que ocorre a interação estratégica dos atores e organizações, que são dependentes de vários recursos, como os financeiros, tecnológicos, organizacionais, políticos, jurídicos e constitucionais. Segundo Börzel (1998), a utilização do conceito de redes políticas varia consideravelmente entre e dentro de diferentes disciplinas. Entretanto, estas diferenças compartilham de uma definição básica, definida como um conjunto de relacionamentos relativamente estáveis, que não são hierárquicos e que possuem uma natureza interdependente. Este relacionamento liga uma variedade de atores que compartilham interesses comuns no que diz respeito a uma política e que trocam recursos para prosseguir esses interesses partilhados, reconhecendo que a cooperação é a melhor maneira de alcançar objetivos comuns (BÖRZEL, 1998).

Segundo Waarden (1992), os atores são levados a estabelecer uma interação estratégica que reduz o custo de transação. A interação dos agentes reduz os esforços contínuos na busca por informações e geram acessos e influências nas decisões relativas à empresa. Os atores públicos poupam custo da coleta de informações e esforço para conquistar cooperação e assistência. Com isso, a emergência, estrutura e estabilidade da rede dependem das condições da organização, caracterizada pelo comportamento oportunista do agente, da incerteza econômica, das frequências das transações e da especificidade dos ativos.

A interação dos agentes leva a ligações entre os membros da rede, identificadas como conexões. A rede política é entendida como uma construção social e política definida a partir de conexões complexas entre organizações distintas e dependentes de recursos como informação, regras, controle, reputação, legitimidade, agilidade, cooperação, etc. (PAULILLO, 2002; RHODES, 1998). Uma rede política influencia diretamente as ações dos agentes facilitando ou dificultando a realização de tarefas estabelecidas. Segundo Santos (2002), a rede política cria uma situação de interdependência entre os agentes na formulação de políticas de interesse em comum.

A existência de uma rede política no APL de Jaú pode explicar o desenvolvimento econômico e social local, através da formulação de políticas adotadas localmente. Os agentes envolvidos, como construtores da governança do APLs, podem identificar ações pontuais para o ganho de competitividade de todo o APL. Estas ações pontuais, possivelmente, serão um esforço de fortalecimento institucional, identificando com mais exatidão os fatores determinantes para o desenvolvimento do APL que, como consequência, deve gerar aumento de produção, comercialização, emprego, renda e consumo na região estudada.

Além disso, o esforço de pesquisa neste sentido se justifica pela identificação de possíveis redes políticas, cuja análise contribua para compreender melhor o dinamismo do desenvolvimento local e pela especificidade de cada rede política. Cada rede política apresenta características próprias, determinadas pela interação entre os atores e pelas características do território.

O presente trabalho tem como objetivo geral: mostrar a existência e a configuração de uma Rede Política no APL de Jaú, que apresenta transações econômicas entre produtores, mas que também possui outras interações relevantes para o seu desenvolvimento.

O trabalho apresenta, ainda, os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os atores centrais da Rede Política do APL de Jau e mostrar as interações determinantes do desenvolvimento do arranjo;
2. Mostrar que essa Rede Política influencia as transações econômicas dos atores deste APL.

Um trabalho interdisciplinar, em que abordagens teóricas de diversas áreas do conhecimento científico são utilizadas, permite a elaboração de várias proposições. De um modo mais amplo, este trabalho apresenta como proposição geral a percepção de que há uma rede que se desenvolve com intensa mobilização política no APL de Jaú.

A partir desta proposição geral, o presente trabalho confere mais uma proposição secundária: a de que a rede política do APL de Jaú está estruturada em torno do Sistema S. Assim, denominando P1 a proposição principal e P2 a proposição secundária, resume-se da seguinte forma:

P1 – Há uma Rede que se desenvolve com intensa mobilização política no APL de Jaú;

P2 – A Rede Política do APL de Jaú está estruturada em torno do Sistema S;

Considera-se, neste trabalho, por mobilização política o processo em rede cujos atores coletivos, suas representações de interesse e demais recursos de poder influenciam as ações dos atores econômicos, facilitando ou dificultando as relações econômicas.

A metodologia de pesquisa será detalhada no capítulo 3 do trabalho. Este trabalho é caracterizado por uma pesquisa exploratório-descritiva, dadas as características do objeto de estudo, da utilização do estudo de caso e do levantamento de dados. A pesquisa é predominantemente descritiva em sua essência, porém, aborda um tema pouco explorado e utiliza-se de um estudo de caso, elementos típicos de uma pesquisa exploratória.

As pesquisas exploratórias são usadas quando pouco se conhece o assunto. Assim, o objetivo de uma pesquisa exploratória é compreender um assunto ainda pouco estudado. Este tipo de pesquisa depende da intuição do pesquisador. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2006).

O estudo de caso, dentro de uma pesquisa exploratória, refere-se a uma situação, entidade ou conjunto de entidades que têm um mesmo comportamento ou são do mesmo perfil. O estudo de caso tem uma profundidade bem maior que os estudos de campo e uma reduzida amplitude em função do baixo número de elementos de pesquisas. Não se podem generalizar as conclusões do estudo de caso, pois são particulares. As conclusões de um estudo de caso geram hipóteses para pesquisas de fenômenos que envolvam um maior contingente de pesquisa (GIL, 2006).

A pesquisa descritiva procura observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos (variáveis), sem que o pesquisador interfira neles ou os manipule. Este tipo de pesquisa tem como objetivo fundamental a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Além disso, a pesquisa descritiva estabelece relações entre variáveis, visando analisar as características de um objeto de estudo. Uma das características de uma pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, e instrumentos como a observação e o formulário.

Basicamente, o trabalho consiste na revisão bibliográfica do Neoinstitucionalismo e da abordagem de redes, bem como a revisão dos principais autores estudiosos de APLs. Logo em seguida apresenta-se o caso específico do APL calçadista de Jaú, suas particularidades que caracterizam o território.

A pesquisa de campo se inicia com a definição das dimensões a serem analisadas no estudo específico do APL de Jaú a partir dos trabalhos de Waarden (1992) e Marsh & Rhodes (1992). Waarden (1992) destaca sete dimensões: número e o tipo de atores, função da rede, estrutura da rede, institucionalização, regras de conduta, relações de poder e estratégia dos atores. Marsh & Rhodes (1992) identificam como dimensões da rede: interesses; número e natureza dos membros; interdependência vertical e horizontal e recursos de poder.

Especialmente no APL de Jaú, toma-se como base as dimensões de análise da rede proposta por Waarden (1992) por serem mais abrangentes e por coincidirem com algumas das dimensões propostas por Marsh & Rhodes. Às dimensões de Waarden, acrescentam-se mais três dimensões no lugar da dimensão regras de conduta, inicialmente proposta. As dimensões são: Integração Política, Recursos e Distribuição

interna dos recursos. Esta alteração justifica-se em função da ênfase do estudo na análise da rede política do APL.

Portanto, as dimensões selecionada para o estudo específico do APL de Jaú foram: 1. Atores; 2. Funções; 3. Estrutura das Relações; 4. Institucionalização; 5. Distribuição de Poder; 6. Estratégia dos atores; 7. Integração Política; 8. Recursos e 9. Distribuição Interna dos Recursos. A partir da definição das dimensões de estudo da rede, procurou-se selecionar os descritores e os indicadores de cada descritor, conforme detalhando no capítulo 3.

Após a identificação destes parâmetros, foi possível a elaboração do questionário para a pesquisa empírica. Procurou-se, na elaboração do questionário, privilegiar as questões fechadas. As questões fechadas são aquelas em que se apresenta ao respondente um conjunto de respostas para que ele indique a que melhor representa a sua opinião ou a situação abordada. As respostas foram classificadas em quatro categorias de intensidade: muito forte, forte, fraca ou ausente. Entretanto, há espaço para comentários opcionais do entrevistado, caso ele se disponha a detalhar a sua resposta.

Este procedimento exige o contato pessoal do pesquisador com os atores estudados do APL. A presença *in loco* do pesquisador é de fundamental importância para a garantia de obtenção das informações pretendidas, para aprofundar os conhecimentos acerca do ator e para a percepção das condições em que o ator atua no APL. Esta situação contribui com mais subsídios à pesquisa do que a aplicação a distância do questionário.

Foram entrevistados gestores de empresas privadas, o sindicato patronal, a Associação Comercial, representantes da Prefeitura, a administração do Shopping dos calçados e integrantes do Sistema S, como o SESI e o SENAI. A seleção dos sujeitos ocorreu seguindo os seguintes critérios: 1. Conhecimento das características do APL de Jaú e suas peculiaridades; 2. Empresas e entidades aparentemente mais influentes no APL. 3. A partir do contato com estes atores, selecionar outros atores que devem ser entrevistados. Foram entrevistadas 24 empresas de calçados (entre indústria e varejo), 01 Curtume, 01 Indústria de Equipamentos, Prefeitura, Sesi, Senai, Sindicato Patronal, Associação Comercial e Industrial e 01 unidade de ensino tecnológico.

Por fim, com base nestas respostas, foi possível uma avaliação mais precisa da existência ou não de rede no APL estudado e, caso haja uma rede, da sua mobilização política e a análise dos seus efeitos sobre o APL calçadista de Jaú.

Assim, a estrutura do trabalho conta com uma introdução, quatro capítulos e uma conclusão. No primeiro capítulo foi realizada uma revisão teórica dos principais autores de destaque na bibliografia especializada. O capítulo se inicia com um resgate do Novo Institucionalismo, como forma de contextualização da análise e de delimitação do objeto de estudo. Posteriormente, a revisão enfatiza a abordagem de redes, definindo uma abordagem de Rede Política (*policy network*). Por fim, é apresentada uma revisão acerca da evolução do conceito de Arranjos Produtivos Locais, desde as primeiras teorias de Alfred Marshall até a visão das vantagens competitivas de Michael Porter.

O segundo capítulo apresenta um panorama do setor calçadista no Brasil, começando pela visão do setor como um todo até focar no caso específico do arranjo produtivo local de Jaú.

No terceiro capítulo, encontra-se uma explicação aprofundada da metodologia de pesquisa, desde a identificação das dimensões da rede, seus descritores e seus respectivos indicadores de análise até a apresentação do questionário para a pesquisa empírica.

Desta forma, no quarto capítulo é apresentada a configuração da rede política e são identificados os atores centrais da rede política. O capítulo traz os resultados da pesquisa, com a apresentação dos resultados obtidos para cada indicador, a análise de cada descritor, com base nos indicadores analisados e a análise de cada dimensão com base nos descritores verificados na pesquisa de campo. Além disso, procurou-se mostrar como a Rede Política influencia a Estrutura de Governança Local, podendo facilitar as transações econômicas dos atores.

Por fim, é feita a conclusão da tese e a apresentação das referências utilizadas ao longo do trabalho. Os modelos de questionários utilizados podem ser encontrados no final do trabalho, nos anexos.

# CAPÍTULO 1: NEOINSTITUCIONALISMO E REDES POLÍTICAS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

## 1.1 – Introdução

Para que se possa compreender a importância da formação de uma rede política no desenvolvimento de APL, muitos conceitos e argumentações teóricas se fazem necessários. A teoria institucional é a base teórica que ampara este trabalho. A partir dela, destaca-se a abordagem de redes e o conceito de rede política (*policy network*), que será aplicado ao caso do APL calçadista de Jaú.

Entretanto, muitas outras abordagens são essenciais nesta perspectiva. O contexto em que a rede atua está ligado diretamente ao ambiente institucional e à governança política e social. Além disso, é de fundamental importância uma revisão teórica acerca dos principais estudos na área de aglomeração empresarial e arranjos produtivos locais (APL).

Este capítulo traz uma revisão bibliográfica das principais abordagens teóricas consideradas neste trabalho. Em primeiro lugar, este capítulo traz uma apresentação do Novo Institucionalismo, como referencial teórico que permeia o estudo das redes políticas. Neste item, apresentam-se os pilares do Novo Institucionalismo: o Institucionalismo Regulativo ou da Escolha Racional, com um subitem relativo à Nova Economia Institucional, o Institucionalismo Normativo ou Histórico e o Institucionalismo Cognitivo ou Sociológico.

Posteriormente, apresenta-se a abordagem de redes políticas, com o intuito de destacar a importância da formação de tais redes na interação e no processo decisório dos agentes envolvidos no APL. A abordagem de redes compõe um espectro da teoria institucional que trata a organização como uma arena de interesses e valores conflitantes, constituída pela luta de poder (REED, 2006; PAULILLO, 2002).

Logo após, resgatam-se os principais autores estudiosos de Arranjos Produtivos Locais, com o objetivo de compreender a formação, desenvolvimento e importância de tais arranjos para os agentes envolvidos. O estudo teórico de APLs é importante para destacar a importância do território na formação das redes políticas. Assim, durante a revisão teórica de APLs, apresentam-se como subitens: A importância da abordagem do território; o Desenvolvimento territorial e aglomerações produtivas; as Tipologias de APLs e a Governança em APLs.

O capítulo de encerra com uma conclusão a respeito das variáveis importantes de cada teoria para este trabalho, buscando identificar quais os elementos-chave para a análise prática do objetivo e das proposições propostas.

## **1.2 – O Novo Institucionalismo**

Segundo a Teoria Institucional, compreender o papel desempenhado pelas instituições é fundamental para o entender o desenvolvimento da competitividade no sistema capitalista. Mais do que isso, na abordagem moderna das ciências políticas, as instituições são indispensáveis para a compreensão da vida em sociedade, das transações econômicas, da dinâmica das organizações e da formulação de políticas públicas. Neste sentido, Instituições são definidas como procedimentos, rotinas, normas e convenções, formais ou informais, embutidas na estrutura organizacional das políticas e dos mercados, que garantem estabilidade e previsão sobre o comportamento dos indivíduos (March & Olsen, 1993).

Segundo North (1991, p. 97; Farina *et alli*, 1997, p. 58), instituições são restrições construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e formais (constituições, leis e direito de propriedade). As decisões dos agentes tendem a seguir o critério de maximizar os ganhos, assim como apresentado pela teoria neoclássica, mas em um ambiente acrescido pela influência das instituições. E esta influência é relevante, pois se considera que a informação e a racionalidade dos agentes são



limitadas e, por isso, cada agente deve buscar se proteger contra os riscos implícitos nas transações.

Entretanto, ao considerar o ambiente institucional uma construção social, admite-se que este também é modificado pela ação dos agentes. Desta forma, o cenário observado mostra um ambiente institucional dinâmico e diferenciado, mas que exerce grande influência nas ações dos agentes. Fatores como a interdependência dos agentes, a complementaridade dinâmica dos segmentos envolvidos no APL, a busca por recursos de poder e a organização dos interesses individuais mostram a ocorrência de arranjos institucionais diferenciados (Paulillo, 2001).

O fenômeno de interesse do Institucionalismo é, portanto, a instituição e como as instituições influenciam o comportamento dos agentes. Segundo Hall & Taylor (1996) o Novo Institucionalismo não é um corpo teórico único e completo. Os autores consideram que o Institucionalismo é composto por três perspectivas de análise: um institucionalismo histórico, um institucionalismo sociológico e um institucionalismo da escolha racional. Esta separação em três perspectivas distintas, porém complementares, não difere muito da análise feita por Scott (1995), que também divide a abordagem institucional em três perspectivas: normativa, regulativa e cognitiva.

É possível que se considere semelhanças entre as abordagens institucionais descritas por Hall & Taylor e as apontadas por Scott. As ligações e o relacionamento político são vistos pelos autores da vertente normativa, ou pelos autores da abordagem histórica, como a base de um sistema de interação entre as partes. A ênfase desta interação está no sistema de normas e valores que delimitam o comportamento social. Os autores do institucionalismo regulativo, ou da escolha racional, tentam adequar a análise institucional aos pressupostos metodológicos da economia neoclássica. Esses pressupostos destacam as regras e leis formais e informais. Por fim, os autores do institucionalismo cognitivo, ou sociológico, buscam explicar as instituições de forma ampla, através dos símbolos, da cultura e da legitimidade.

### **1.2.1 – Institucionalismo Regulativo ou da Escolha Racional**

O institucionalismo regulativo, ou da escolha racional, surge da necessidade de adequação dos postulados da economia neoclássica aos novos ideais de influência das instituições. Este esforço tem origem nos trabalhos de Coase (1937) que, como outros autores desta abordagem, considera que as restrições às transações econômicas passaram a serem consideradas a partir de seus custos. Os pressupostos comportamentais dos agentes ganham um aspecto econômico, como o oportunismo e a racionalidade limitada. Deste modo, a análise da influência das instituições adquire um teor altamente voltado para o comportamento econômico.

Com origem na abordagem regulativa do institucionalismo, surge uma nova corrente de pensamento econômico que dá origem à chamada Nova Economia Institucional (NEI). A NEI incorpora elementos antes considerados exógenos pela teoria econômica ortodoxa, como os direitos de propriedade, as estruturas organizacionais da firma e os mecanismos de governança das transações. A Nova Economia Institucional será mais bem explorada em um item posterior.

Quatro características básicas são apontadas por Hall & Taylor (1996) para a abordagem do institucionalismo da escolha racional. A primeira característica é a consideração de que todos os agentes têm fixado um conjunto de preferências e buscam maximizar estas preferências de maneira estratégica e calculista. A segunda característica é que todos esses agentes tendem a ver o sistema político como uma série de dilemas das ações coletivas, onde os indivíduos agem para maximizar suas próprias preferências, produzindo resultados abaixo do desejado por todos (Pinotti, 2005). A terceira característica enfatiza o papel da interação estratégica na determinação dos resultados políticos. Isto significa que o comportamento dos agentes não é determinado apenas por forças históricas, mas também por estratégias e cálculos que influenciam as expectativas dos agentes. A quarta característica afirma que o processo de criação institucional volta-se aos acordos voluntários entre os atores relevantes, que proporcionam a sobrevivência das instituições dentro de um processo de seleção competitiva.

### 1.2.1.1 – A Nova Economia Institucional (NEI)

A chamada Nova Economia Institucional (NEI) surge da tentativa de resposta da teoria econômica ortodoxa às influências da análise institucional do ambiente. A origem desta teoria está, portanto, ligada a uma abordagem regulativa do institucionalismo. Dentro do corpo teórico da Nova Economia Institucional, destacam-se a Economia dos Custos de Transação e a Teoria dos Contratos. Estas duas vertentes incorporam novos conceitos metodológicos à teoria neoclássica da firma e do desenvolvimento econômico.

A NEI contribui para o estudo dos arranjos produtivos locais ao incorporar à análise a importância das instituições na formação, desenvolvimento e tomada de decisão dos agentes econômicos. O ambiente institucional está diretamente ligado ao desempenho do APL através da influência exercida na formação e organização dos agentes produtivos. O ponto de partida da análise econômica sob esta ótica é o reconhecimento de que a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico (Farina *et alli*, 1997, p. 58).

As transações são consideradas, portanto, a unidade básica de análise neste tipo de abordagem, na medida em que é a partir dos atributos das mesmas que se estabelecerão as melhores formas de relacionamento entre os diversos agentes econômicos (Brito, 2002). A principal referência teórica neste tipo de análise é a Economia dos Custos de Transação (ECT), que analisa como os parceiros em uma transação protegem-se dos riscos associados às trocas de mercado. Por custos de transação consideram-se os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico. Desta forma, as análises econômicas baseadas na ECT procuram demonstrar que as decisões dos agentes na busca por maior eficiência passa pela minimização dos custos de transação (Williamson, 1985).

A busca pela redução dos custos de transação leva as firmas a estabelecerem uma fronteira eficaz entre as atividades que têm interesse em controlar, através de processos de integração e aquelas atividades que serão mais vantajosas se as firmas recorrerem à

realização de transações de mercado. Este processo de decisão individual dá origem a um ambiente de relações entre os agentes que criam uma estrutura de governança específica. As estruturas de governança relacionam-se ao arcabouço contratual implícito ou explícito dentro da qual a transação é viabilizada (Brito, 2002).

Segundo Williamson (1985), as estruturas de governança são consideradas formas de organização econômica, onde a escolha da estrutura de governança é feita de forma a impedir o comportamento oportunista dos agentes econômicos envolvidos. Cada estrutura de governança corresponde à formação de redes específicas. Cada rede está ligada a diversas políticas. Cada política, por sua vez, apresenta um perfil organizacional (com seus próprios grupos e atores, relações de poder, seus próprios procedimentos para a tomada de decisões, suas hierarquias, normas e convenções), que influencia as decisões individuais e as relações entre atores econômicos, políticos e sociais (Paulillo, 2001).

A escolha do tipo de estrutura de governança vem da análise da transação a ser realizada. As transações podem ser caracterizadas em função de três atributos: frequência, incerteza e especificidade de ativos.

A frequência pode ser entendida como a recorrência de uma determinada transação e está associada à redução do custo de uma estrutura de governança complexa. Uma transação específica, que se repete com frequência, pode desenvolver uma reputação. Assim, a frequência pode reduzir custos na medida em que pode criar uma rotina de confiança e, com isso, facilitar o desenvolvimento de toda a estrutura de governança.

A incerteza, como segundo atributo característico de uma transação, é um fator que potencializa os custos. Consiste na ocorrência de eventos futuros que não passíveis de serem previstos *ex-ante* (Faulin & Azevedo, 2003). Em um ambiente com racionalidade limitada, a incerteza provoca uma tendência à redução do número de transações, pois não há uma confiança prévia das condições que norteiam a transação. Consequentemente, a necessidade de garantias maiores para que o agente efetue a transação, aumentando o seu custo. Além disso, segundo Masten (1998), quanto maior a incerteza, maiores serão as lacunas nos contratos e, por isso, maiores serão os custos de transação.

Por fim, o terceiro atributo transacional é a especificidade de ativos. Williamson (1985) considera a especificidade de ativos como a magnitude do valor dos ativos que

dependem da continuidade de uma determinada transação. Ou seja, o ativo em questão não pode ser alocado em outro destino que não o planejado ou, para essa realocação, seria necessário um alto custo de transação. Desta forma, a especificidade de ativos é elevada quando o rompimento do contrato implicar em perdas para ambas as partes.

Williamson (1985) considera que a especificidade de ativos é o principal fator a ser considerado no âmbito das transações. O conceito de especificidade dos ativos relaciona-se à facilidade pela qual os ativos podem ser deslocado para usos alternativos sem a perda de seu valor produtivo. Quanto mais elevada for a especificidade dos ativos mais provável será a ocorrência da internalização das atividades produtivas pela empresa, criando-se as hierarquias. O autor ainda classifica seis tipos de especificidade de ativos, conforme comentado abaixo (WILLIAMSON, 1996; FAULIN & AZEVEDO, 2003):

1. locacional: a localização próxima a unidades de uma mesma cadeia produtiva economiza os custos de transporte e armazenagem e significa retornos específicos a essas unidades produtivas;
2. ativos físicos: referem-se a características físicas dos ativos que os tornem específicos a uma determinada transação, como é o caso de uma linha de produção cujo produto tenha características exclusivas para um determinado cliente;
3. ativos humanos: o conhecimento ou experiência acumulada ao longo do tempo cujo retorno é maior em relação ao trabalho específico;
4. ativos dedicados: investimentos que não são intrinsecamente específicos, mas que foram realizados com a expectativa de demanda de um agente em particular, sendo, portanto, a ele dedicados;
5. marca: trata-se de um ativo intangível cujo retorno pode depender da continuidade de determinadas transações, como é o caso das relações de franqueamento;
6. temporal: em que o retorno de uma transação depende, sobretudo, do tempo em que ela se processa, sendo especialmente relevante no caso da negociação de produtos perecíveis.

Dada a especificidade dos ativos, a escolha das estruturas de governança buscará a redução dos custos de transação. A estrutura de governança mais eficiente pode ser

considerada aquela que apresentar custos de transação mais baixos. Por sua vez, a estrutura de governança com custos mais baixos deve ser aquela que apresente uma interação entre estes 3 atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) de forma mais adequada.

### **1.2.2 – Institucionalismo Normativo ou Histórico**

Segundo Pinotti (2005), o institucionalismo normativo ou histórico foi desenvolvido a partir da teoria política e do estruturalismo das décadas de 60 e 70. Os autores desta vertente do institucionalismo veem a política como resultado da interação entre as partes. Entretanto, tendem a desconsiderar as particularidades sociais, culturais e psicológicas como parâmetros que conduzam o comportamento dos agentes. O sistema político seria o resultado da organização institucional que estrutura o comportamento coletivo e gera resultados distintos.

O comportamento coletivo, na visão do institucionalismo normativo, é orientado por regras normativas e valores obrigatórios na vida social, que levariam à evolução e organização de toda a sociedade (Scott, 1995). Entende-se por valores aquilo que se considera desejável, como um conjunto de preferências de ações e conduta, dentro de um padrão que torne possível comparar e avaliar o comportamento social. Normas são procedimentos e ações previsíveis, definidos pela tradição, cultura ou organização coletiva. A importância dos valores e das normas está na legitimidade conferida à ação dos agentes. Meyer & Scott (1992) definem a legitimidade como o grau de apoio cultural que sustenta formas organizacionais próprias.

Uma concepção normativa primária das instituições é apontada por March & Olsen (1989) como o conjunto de rotinas, procedimentos, convenções, regras, estratégias, formas organizacionais, tecnologias, crenças, paradigmas e contradição dessas regras e rotinas que vão moldar também as instituições políticas. As regras, normas e rotinas seguidas pela coletividade podem ser prolongadas para as instituições políticas. Esta análise é de fundamental importância para demonstrar que a organização política não é um palco de negociações neutro e sem interesses externos às discussões políticas. Entretanto, apesar de

permeadas de interesses e tendências, as instituições políticas são eficazes desde que adquiram a legitimidade das suas decisões, seguindo as normas, regras e procedimentos esperados pela coletividade.

Na visão de Hall & Taylor (1996), esta abordagem do institucionalismo é chamada de institucionalismo histórico e contempla quatro características fundamentais. A primeira delas é a tendência a conceitualizar a relação entre as instituições e o comportamento individual. Esta influência das instituições no comportamento dos agentes vem através da abordagem de cálculos e da abordagem cultural. Na abordagem de cálculos, os indivíduos agem estrategicamente, analisando todas as variáveis e todas as opções de ações possíveis. Neste sentido, as instituições influenciam na medida de fornecem informações relevantes ao agente, alterando suas expectativas modificando as suas ações. A abordagem cultural considera que a ação dos indivíduos não é perfeitamente estratégica, mas limitada pelas informações e pela visão de mundo do agente. As instituições, neste caso, representam uma fonte de moldes cognitivos que serão interpretados pelos agentes.

A segunda característica indica a intensidade de poder associada à origem e ao desenvolvimento das instituições. Frequentemente, no desenvolvimento das instituições o poder se constitui de forma assimétrica e as próprias instituições distribuem o poder de maneira desigual entre os grupos sociais. Neste sentido, fica mais nítido a influência dos interesses e as tendências individuais nas instituições que afetam a tomada de decisões.

A terceira característica aborda o desenvolvimento das instituições com ênfase no *path dependence*, considerando uma consequência não intencional, onde as instituições agem em consequência de decisões anteriores. Douglass North (1990) aborda a questão do *path dependence* como tentativa de demonstrar como soluções ineficientes podem persistir, mesmo que escolhidas por agentes racionais. Por conta de retornos crescentes, a escolha de uma tecnologia menos eficiente num dado momento do tempo acaba se tornando ótima quando o sistema é dinamizado. Em outros termos, a história do processo adquire relevância. A consequência dessa concepção da dinâmica institucional é a de que mudanças ocorrem de forma gradual, ao alterar na margem a estrutura de regras das sociedades. O próprio conceito de retornos crescentes realça a ideia de que uma vez numa trajetória, maior a tendência de permanência nela (North, 1990).

Por fim, a quarta característica apontada por Hall & Taylor (1996) dentro do institucionalismo histórico prevê a integração da análise institucional através da contribuição de outros fatores como, por exemplo, o desenvolvimento socioeconômico e a difusão de ideias.

### **1.2.3 – Institucionalismo cognitivo ou sociológico**

A abordagem do institucionalismo cognitivo ou sociológico surgiu no final da década de 70 e destaca a importância da cultura, dos mitos e das cerimônias no ambiente institucional. As organizações nem sempre usam de procedimentos institucionais somente para aumentar sua eficiência, mas também por influência de práticas culturais específicas. Estas práticas culturais vêm através dos mitos e cerimoniais construídos pela sociedade.

O objetivo central desta abordagem é buscar o entendimento do porquê as organizações adotam práticas específicas, cerimoniais, procedimentos ou símbolos e dar relevância à difusão destas práticas no desenvolvimento institucional através das organizações e das nações (Pinotti, 2005). Para Scott (1995), o objetivo desta abordagem é focar a dimensão cognitiva do comportamento humano, que recebe estímulos do ambiente externo e responde através de um conjunto de símbolos sociais.

A construção social dos atores coletivos depende do tempo e do espaço em que estão inseridos. Hall & Taylor (1996) apontam como características do institucionalismo sociológico a expansão do conceito de instituições não apenas como regras formais, procedimentos e normas, mas também como um sistema de símbolos, caracteres cognitivos e estruturas morais, que orientam a ação humana. Além disso, para os autores desta abordagem, os indivíduos que se institucionalizam em uma instituição acabam incorporando suas normas, costumes e ritos, o que afeta o seu comportamento social. Por fim, esta abordagem sociológica do institucionalismo tende a buscar uma explicação distinta do por que as instituições surgem e se transformam. Para isso, buscam o que confere legitimidade às mudanças, aquilo que leva a uma “conveniência social” em alguns arranjos institucionais e não em outros (Pinotti, 2005).



Como possível consequência destas características, argumenta-se que a cultura das instituições modifica o comportamento do indivíduo, suas preferências e ações. As instituições influenciam não apenas as estratégias dos indivíduos, mas também as suas identidades. Entretanto, estas instituições são compostas por indivíduos e, portanto, são modificadas por eles. No limite, cria-se a tendência das organizações serem isomórficas nas ações e na estrutura cultural. Este isomorfismo vem de um mecanismo de identificação das informações que é assimilado pela dimensão cognitiva do indivíduo (PINOTTI, 2005).

O quadro 1.1 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.

**Quadro 1.1: 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 (idiosincrasias, 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</b>	Alterações na relação custo-benefício	Meios de alcance de recursos e privilégios	Estabelecimento de formas de

<b>individual</b>		de interesses	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 (status, reputação)	Sistema Cognitivo (de 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>	Consequencias	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 e apresentada por Pinotti, 2005.

### 1.3 – Abordagem de Redes

A abordagem de redes é fundamental para que se possa compreender melhor o dinamismo e as eventuais diferenciações das interações entre os agentes. Segundo Mello & Paulillo (2005), a rede é o *locus* no qual podem ser elaboradas as políticas públicas e os processos de concorrência. É neste ambiente que ocorre a interação estratégica dos atores e organizações, que são dependentes de vários recursos, como os financeiros, tecnológicos, organizacionais, políticos, jurídicos e constitucionais.

Este enfoque está vinculado ao quadro teórico do neoinstitucionalismo e do pluralismo reformado, em que se observa um papel muito particular do Estado, como agente fragmentado e com interesses específicos:

De um modo geral, o pluralismo reformado analisa principalmente o processo de interação de atores sociais e econômicos em contextos democráticos e de forte liberalização econômica, na qual há a fragmentação do Estado, o avanço da globalização e a complexidade da sociedade civil. Esta perspectiva é de grande relevância, pois considera-se que a capacidade do Estado para a resolução dos problemas está fragmentada – em setores, subsetores, agrupamentos complexos, etc. Nesses casos, o Estado não é neutro e as agências estatais (secretarias, comissões, agências regulatórias etc.) participam do processo de interação representando interesses e disputando ou distribuindo recursos de poder com os demais atores. É neste quadro que se pode trabalhar com as ações dos atores coletivos e individuais, o mecanismo de governança e o ambiente institucional (PAULILLO, 2001, p. 252-253).

Assim, o pluralismo reformado analisa as interações dos atores sociais e econômicos em um contexto de fragmentação da atuação de órgãos públicos, forte liberalização econômica e complexidade da sociedade civil. Neste contexto, a literatura traz duas abordagens principais acerca da abordagem de redes: redes como forma de governança e redes como forma de análise.

Segundo Powell e Smith-Doer (2003), na abordagem como formas de governança, as redes funcionam como um mecanismo de coordenação das relações entre os agentes econômicos visando proporcionar a maior taxa de retorno, através da redução dos custos e do acesso a recursos diferenciados que resultariam em níveis de produtividade maiores do que se estivessem agindo isoladamente. As redes são dinâmicas, relacionadas com a mudança contínua de atores e interesses. Neste aspecto, destacam-se alguns fatores para a ocorrência das interações: aprendizagem, cooperação, reciprocidade, controle e reputação (HALL, 1999).

Na abordagem de redes como forma de análise, o enfoque está na natureza das redes e na estrutura de influência das relações entre os agentes, que estimula ou inibe a ocorrência de fatos tangíveis, como a geração de emprego e avanço tecnológico, e intangíveis, como ideias e comportamentos. Desta forma, enquanto a abordagem de redes como formas de governança está centrada nas estruturas de relações econômicas entre os atores da rede, mais prescritiva e multidisciplinar, a abordagem de redes como forma de análise está baseada na sociologia e na teoria organizacional, concentrando-se nas relações sociais entre os agentes, nas relações intraorganizacionais, avaliando como as relações ocorrem e de que forma influenciam a vida dos atores (POWELL; SMITH-DOER, 2003).

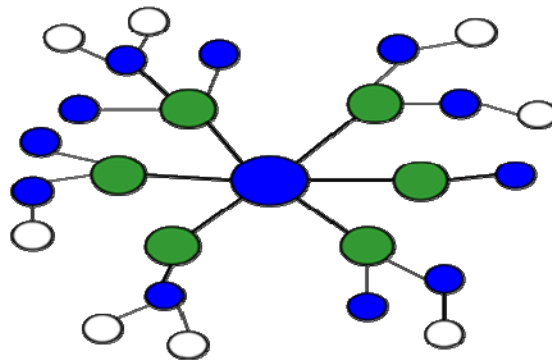
A abordagem de redes como forma de análise está fundamentada na estrutura das relações entre os atores da rede. Para esta abordagem, o ambiente social pode ser visto como estruturas ou relações regulares entre os agentes. As relações são expressas através dos elos, conexões (*linkages*) ou ligações entre as unidades de análise. Através destas conexões fluem recursos materiais e não materiais, interação física dos atores e as relações formais de autoridade (SACOMANO NETO, 2003; WASSERMAN e FAUST, 1994).

A análise das redes inclui dois níveis distintos de observação: o estrutural e o relacional. O primeiro nível enfatiza como a posição estrutural de um ator na totalidade da rede afeta o seu comportamento e o segundo nível enfatiza a dependência do comportamento dos atores por meio de estruturas mútuas de expectativas (GRANOVETTER, 1985). A análise estrutural (envolvendo toda a rede) e a análise relacional (envolvendo pares) permitem compreender a influência de certos atores nas atividades, nos recursos, na coordenação, no fluxo de conhecimento, no desempenho e no comportamento estratégico de outros atores da rede (SACOMENTO NETO; TRUZZI, 2009).

Neste sentido, Brito (2002) afirma que uma rede é composta por quatro elementos morfológicos: nós, posições, ligações e fluxos. Os nós podem ser descritos como um conjunto de agentes, objetos ou eventos presentes na rede. São os nós que compõem a estrutura e podem ser considerados pontos focais da rede. Da mesma forma, as atividades podem ser consideradas pontos focais do arranjo. As posições definem a localização dos pontos na estrutura da rede. A posição de cada ponto depende das ligações e da divisão do

trabalho de cada agente. As ligações, conexões e *linkages* determinam o grau de difusão ou densidade dos atores da rede. Os fluxos, por sua vez, podem ser tangíveis (insumos e produtos) ou intangíveis (informações) e determinam a estrutura da rede (BRITO, 2002; SACOMANO NETO, 2003)

**Figura 1.1: Elementos morfológicos da rede**



**NÓS** – Os nós podem ser representados por uma empresa ou uma atividade entre empresas. Na figura, os nós são representados pelos pontos.

**POSIÇÕES** – A posição de um ator na rede é compreendida pelo conjunto de relações estabelecidas com os outros atores da rede. As diferentes cores dos atores da figura mostram as diferentes *posições estruturais* ocupadas pelos atores na rede.

**LIGAÇÕES (*Linkages*)** As ligações ou conexões de uma rede são compreendidas na figura pelos traços entre os atores. As diferentes espessuras mostram diferenças na qualidade do relacionamento entre os atores.

**FLUXOS** – Através das ligações fluem recursos, informações, bens, serviços, contatos. Os fluxos podem ser tangíveis e intangíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Sacomano Neto (2003).

Conceitualmente podem-se identificar três tipos de redes: redes econômicas, redes sociais e redes políticas. A diferenciação entre estes tipos depende de fatores que influenciam as ações dos agentes e/ou fatores que caracterizam o contexto. As redes econômicas estão ligadas ao conceito de custos de transação, em uma abordagem do Institucionalismo Regulativo ou da Escolha Racional. As redes sociais estão ligadas à abordagem de formação de um capital social, aproximando-se da sociologia econômica. As redes políticas se destacam por fatores que influenciam as ações dos agentes, como:

- 1) as restrições impostas pelas regras ou normas;
- 2) a representação e distribuição dos interesses dos atores;
- 3) a distribuição dos recursos de poder.

Esses fatores, associados entre si em uma rede, geram uma estrutura de governança específica composta por três dimensões:

- 1) oportunidades de ações;
- 2) interesses dos atores;
- 3) recursos de poder.

Desta forma, os agentes envolvidos determinam suas ações (dentro do leque de possibilidades moldadas pelas regras ou normas) a partir de recursos e interesses, no contexto em que atuam. Assim, uma rede econômica, por exemplo, caracteriza-se pela interação cooperativas entre agentes em busca de um benefício econômico comum. A rede econômica se forma rapidamente em torno de uma emergente oportunidade de negócios e pode se dissipar com a mesma rapidez depois de cumprir seu curso. É uma rede com oportunidades de ações, interesse dos atores e recursos de poder específicos.

Segundo Sorensen (2007), as redes sociais caracterizam-se por um conjunto de agentes ligados através de relações sociais de um tipo específico e é constituída por dois elementos centrais: os atores e suas relações sociais. Os atores apresentam interesses específicos (político, financeiro, jurídico, tecnológico, entre outros) e utilizam-se dos recursos disponíveis para alcançar seus objetivos. As relações sociais, por sua vez, são caracterizadas pelo contexto em que os agentes estão envolvidos e são delimitadas pelas normas e regras institucionais.

Marques (1999) afirma que as redes sociais moldam as ações e as estratégias dos agentes, mas estas também estão sujeitas a um processo social dinâmico e contínuo. Da mesma forma, redes e identidades se constituem e se transformam mutuamente de uma forma complexa. Ainda segundo Marques (1999):

A força da análise de redes sociais está na possibilidade de se construir estudos muito precisos em termos descritivos sem

impor uma estrutura *a priori* à realidade e aos atores, criando um tipo muito particular de individualismo relacional. Este tipo de análise permite a realização de investigações sofisticadas e diretas sobre os padrões de relação entre indivíduos e grupos, aproximando-nos dos tão decantados microfundamentos da ação social sem a perda de visão da estrutura (MARQUES, 1999).

Contudo, é importante ressaltar que a potencialidade da análise de redes não elimina a necessidade de utilização de outros atributos e estruturas formais, para o que inúmeras outras perspectivas, como o neoinstitucionalismo, continuam extremamente relevantes.

A principal vantagem analítica na utilização da abordagem de redes é que a mesma amplia o conjunto de variáveis da realidade social que permaneciam até então obscuros, permitindo novos olhares sobre fenômenos pouco compreendidos, ou mesmo a construção analítica de novos objetos de estudo. Da mesma forma, a análise de redes tem possibilitado integrar economia e sociedade de uma maneira que recupera a melhor tradição de Max Weber e Karl Polanyi, como é o caso dos trabalhos de Granovetter (1973), White (1981) e Burt (1992).

A chamada nova Sociologia Econômica, conforme designada por Granovetter na década de 1980, busca a integração das teorias sociológicas e econômicas e se diferencia das demais correntes de pensamento das Ciências Sociais por privilegiar a dimensão histórica e os estudos empíricos. A nova Sociologia Econômica é baseada na ideia de que economia e sociedade são mutuamente enraizadas.

Segundo Polanyi (1980), o processo econômico de acumulação passa por uma institucionalização. Isso ocorre porque o processo econômico definido pela interação, empiricamente construída, entre o homem e seu ambiente, resultando na satisfação tanto das suas necessidades materiais quanto das psicológicas (POLANYI, 1980; VINHA, 2003).

A abordagem de redes está relacionada, em maior ou menor grau, com várias abordagens sobre aglomerações produtivas. Nesta interface de diversas teorias para uma análise mais próxima da realidade observada nas aglomerações produtivas, a Sociologia

Econômica oferece um valioso referencial analítico ao utilizar o próprio conceito de redes em análises como o de *embeddedness* de Granovetter (1985).

Segundo Granovetter (1985), o *embeddedness* (enraizamento) das relações econômicas estaria fundamentado no poder estabelecido pela confiança recíproca para as interações sociais mais amplas que aquelas que dizem respeito exclusivamente a um dado estrato social. As ações econômicas são determinadas pelo modo como se dão as relações sociais nas quais essas ações estão imersas. Portanto, o contexto social é de fundamental importância para as interações dos agentes, incluindo-se aquelas de caráter econômico, baseadas na troca de bens e serviços.

Neste contexto, Granovetter (1985) afirma que a tarefa da sociologia econômica seria descrever o modo pelo qual as ações econômicas são estruturadas por meio de redes. Em suma, as ações econômicas não acompanham os caminhos concisos e diretos da maximização, tal como reivindicam os economistas; acompanham muito mais os caminhos consideravelmente mais complexos das redes existentes. Os economistas estavam errados, mas não tanto por conta de razões psicológicas correlacionadas ao *homo economicus* ou de fato pelo quão racionais são ou não as pessoas; os economistas como que falharam em apreender a importância da estrutura social na economia (SWEDBERG, 2004).

Putnam (2002), assim como Granovetter (1985), também considera que a confiança é de extrema importância no desenvolvimento de ações coordenadas. Este afirma que confiança, engajamento cívico, normas de reciprocidade e redes de interações sociais, cumprem a função de facilitar o surgimento de ações coordenadas e, portanto, de incrementar a eficiência de determinada comunidade. O capital social, por instituir a confiança generalizada, cumpre incrementar a cooperação voluntária em prol da ação coletiva favorecendo, por conseguinte, a resolução de problemas por essa via. Na reciprocidade generalizada, as relações envolvem bens e serviços de valores distintos de modo que o altruísmo é incentivado.

Com isso, percebe-se que certamente a análise econômica clássica não seria suficiente para explicar as diferenças de desenvolvimento local e as estruturas de governança no contexto de redes. A organização social e as instituições sociais são uma lacuna na economia neoclássica, por considerar o comportamento racional em mercados



perfeitos. Entretanto, encontram-se casos de esforços teóricos no sentido de incorporar à visão econômica os conceitos qualitativos provenientes basicamente da sociologia como, por exemplo, o conceito de capital social.

Neste sentido, Coleman (1994) traz um interessante esforço em eleger critérios amplos para analisar o comportamento do agente coletivo. O autor elege oito elementos centrais que configuram problemas de pesquisa na teoria da escolha racional na sociologia – e também para a economia. Os quatro primeiros elementos vem diretamente da economia neoclássica e os quatro últimos foram inseridos e alterados pela sociologia:

- 1) *Individualismo metodológico*: A teoria da escolha racional está baseada na premissa de que os agentes, individualmente, tendem a tomar decisões racionais para a satisfação pessoal. A somatória das decisões racionais individuais levaria o sistema como um todo a uma situação de equilíbrio;
- 2) *O princípio de otimização ou maximização do agente*: Os agentes buscam maximizar sua utilidade e tendem a tomar decisões racionais que tenham como objetivo esta maximização;
- 3) *O conceito de ótimo social*: Os agentes tendem a buscar a maximização da utilidade. O conceito de ótimo social (ou ótimo de Pareto) é a situação em que nenhuma agente poderia melhorar sua situação sem, com isso, acarretar em prejuízo para outros agentes;
- 4) *O conceito de equilíbrio de mercado*: Na teoria da escolha racional o conceito de equilíbrio social é distinto do conceito de ótimo social. O equilíbrio é resultado da ausência de incentivo à mudança.

Os quatro elementos que vêm da sociologia:

- 1) *Ganho de utilidade pela desistência do controle*: diferentemente da teoria econômica neoclássica, há a possibilidade de ganho individual abrindo mão do controle;
- 2) *Capital Social*: O capital social é qualquer aspecto da organização social informal que constitua um recurso produtivo para um ou mais atores, que podem ser orientados por normas e culturas diferenciadas;

- 3) *A origem social dos direitos*: O comportamento dos agentes é limitado pelos seus direitos sociais, podendo com isso alterar o comportamento esperado como racional;
- 4) *Instituições*: um dos pontos cruciais de distinção da teoria da escolha racional da economia neoclássica é a importância dada às instituições como agentes que influenciam o comportamento do agente.

#### 1.4 – A Rede Política

Segundo Börzel (1998), a utilização do conceito de redes políticas varia consideravelmente entre e dentro de diferentes disciplinas. Entretanto, estas diferenças compartilham de uma definição básica, definida como:

[...] um conjunto de relacionamentos relativamente estáveis, que não são hierárquicos e que possuem uma natureza interdependente, ligando uma variedade de atores que compartilham interesses comuns no que diz respeito a uma política e que trocam recursos para prosseguir esses interesses partilhados, reconhecendo que a cooperação é a melhor maneira de alcançar objetivos comuns (BÖRZEL, 1998).

Klijn (1998) considera as redes políticas como padrões mais ou menos estáveis de relações sociais entre atores interdependentes, que tomam forma ao redor dos problemas e/ou dos programas de políticas. Desta forma, as redes de políticas públicas formam o contexto no qual se tem lugar o processo político e, conseqüentemente, promove a ligação entre o contexto e o processo de construção das políticas (KLIJN, 1998).

Segundo Waarden (1992), os atores são levados a estabelecer uma interação estratégica que reduz o custo de transação. A interação dos agentes reduz os esforços contínuos na busca por informações e geram acessos e influências nas decisões relativas à empresa. Os atores públicos poupam custo da coleta de informações e esforço para conquistar cooperação e assistência. Com isso, a emergência, estrutura e estabilidade da rede dependem das condições da organização, caracterizada pelo comportamento

oportunista do agente, da incerteza econômica, das frequências das transações e da especificidade dos ativos.

Entretanto, não são apenas fatores econômicos que motivam os atores a estabelecerem interações com outros atores da rede. Os contatos políticos existentes nas interações são fundamentais para a compreensão da rede como um todo.

Assim, a interação dos agentes leva a ligações entre os membros da rede, identificadas como conexões. A rede política é entendida como uma construção social e política definida a partir de conexões complexas entre organizações distintas e dependentes de recursos como informação, regras, controle, reputação, legitimidade, agilidade, cooperação, etc. (PAULILLO, 2002; RHODES, 1998).

Dowding (1995) identifica os fatores que podem caracterizar uma rede política através dos recursos de poder dos agentes através da legitimidade, da reputação, do conhecimento (busca por informações) da cooperação e da habilidade do agente para se adequar às mudanças, que levam a conexões marcadas pela centralidade, pela intensidade, por regras, pela velocidade das transações e pela formalidade ou informalidade. O quadro 1.2 ilustra os fatores que podem caracterizar uma rede, segundo Dowding (1995).

**Quadro 1.2 - Características da Rede Política (*policy network*)**

<b>Características dos membros</b>	<b>Características das conexões</b>
1. conhecimento/informação	1. regras
2. legitimidade	2. centralidade
3. reputação	3. intensidade
4. cooperação	4. velocidade
5. habilidade para a mudança	5. formalidade/informalidade

Fonte: Mello, 2004. Elaborada a partir de Dowding, 1995.

Com as características dos membros e das conexões definidas, a abordagem das redes de poder permite ampliar a perspectiva de análise para vários setores ou regiões. Isto é possível porque uma rede de poder pode apresentar diversas estruturas de governança, seja mais fechada, integrada e institucionalizada até uma mais aberta, menos integrada e menos institucionalizada.

### 1.4.1 – Dimensões da Rede Política

As dimensões são fundamentais para qualquer tipo de análise da rede. Na literatura referente ao tema, Waarden (1992) identifica sete dimensões da rede política. São elas:

1. **número e o tipo de atores:** são importantes para os atributos da rede e envolvem descritores como necessidades, interesses, estrutura, capacidade, recursos e desempenho (SACOMANO NETO, 2003);
2. **função da rede:** está ligada às necessidades, intenções, recursos e estratégias dos atores. Waarden (1992) destaca que o conceito de função representa uma ponte entre o ator e a estrutura da rede;
3. **estrutura da rede:** representa a forma de relação entre os atores e está ligada ao tamanho da rede, limites da rede (restrita ou acessível), estrutura das conexões (caótica ou ordenada), intensidade ou força da relação (frequência e duração da interação), densidade (densa ou múltipla), simetria ou reciprocidade da interconexão, tipo de coordenação, centralidade, grau de delegação e natureza das relações (confiança ou cooperativa);
4. **institucionalização:** é definida pelas características estruturais da rede e sua estabilidade. Redes fechadas tendem a apresentar maior institucionalização, com alta intensidade e com simetria de relações;
5. **regras de conduta:** são caracterizadas pelas convenções e interações ou regras do jogo que governam as trocas (SACOMANO NETO, 2003). Estas regras surgem a partir das percepções, atitudes e interesses dos atores envolvidos. As redes altamente institucionalizadas tendem a desenvolver suas próprias culturas e convenções;
6. **relações de poder:** são definidas a partir da distribuição dos recursos e das necessidades dos atores e pelas estruturas organizacionais presentes na rede;

7. **estratégia dos atores:** as estratégias de cada ator serão definidas em função das estratégias dos outros atores da rede. A interdependência dos atores na rede determina as estratégias de cada um.

A partir destas dimensões, Waarden (1992) estabelece os descritores de análise e fornece uma tipologia refinada das relações entre os atores (especialmente a relação entre Estado e grupos privados), classificando dez tipos de redes de poder.

**Quadro 1.3: Características dos Tipos de Rede de Poder**

Tipos de redes de poder	Estado coordenador	Estado capturado	Cientelismo	Pluralismo pressionado
<b>Atores (além das agências estatais)</b>				
Número	Muito limitado	Limitado	Um	Pelo menos 2
Tipo	Agências estatais	Agências estatais e firmas	O principal grupo de interesse	Grupos de interesses
Monopólio da representação	Não	Não	Sim	Não
<b>Função</b>				
Canais de acesso	Não	Sim	Sim	Sim
Consulta	Não	Sim	Sim	Sim
Negociação	Não	Sim	Sim	Não
Coordenação	Não	Sim	Sim	Não
Cooperação na formação política	Não	Sim	Sim	Não
Cooperação na implementação política	Não	Não	Usualmente não	Não
Amplitude de temas	Ampla	Estreita	Estreita	Estreita
<b>Estrutura</b>				
Limites	Fechado	Fluído	Fechado	Relativa/e aberto
Tipo de articulação	Involuntária	Voluntária	Voluntária	Voluntária
Relações ordenadas	Baixa	Baixa	Média	Baixa
Complexidade	Baixa	Alta	Alta	Baixa
Padrão da relação	Hierárquica, liderança articuladora	Hierárquica, liderança articuladora	Consulta horizontal, inter-mobilização	Consulta horizontal
Centralidade	Alta	Baixa	Média	Baixa
Estabilidade	Baixa	Baixa	Alta	Baixa
Natureza das relações	Conflituosa	Cooperativa	Cooperativa	Conflituosa
<b>Convenções da interação</b>				
Adversidade / procura por consenso	Adverso	Ambos	Ambos	Adverso
Idéia de servir interesse público	Sim	Não	Não	Não
Contatos formais ou informais	Informal	Informal	Informal	Ambos
Disputa ideológica	Não	Não	Não	Possível
<b>Distribuição de poder</b>				
Autonomia Estatal	Alta	Extrema/e baixa	Baixa	Possível
Dominação do Estado	Sim	Não	Não	Possível
Dominação do interesse privado	Não	Sim	Sim	Possível
<b>Estratégias da administração pública</b>				
Acessibilidade	Não	Sim	Sim	Sim
Reconhecimento dos grupos privados	Não	Sim, informal/e	Sim	Não
Criação/mudança de associações	Não	Não	Não	Não

Fonte: Van Waarden (1992, p. 39-41).

**Quadro 1.3: Características dos Tipos de Rede de Poder (continuação)**

Tipos de redes de poder	Neocorporativista estreita	Neocorporativista ampla	Fluralismo patrocinado
<b>Atores (além das agências estatais)</b>			
Número	Pelo menos um	Pelo menos dois	Alguns
Tipo	Associações de interesses estreitos	Associações de interesses maiores	Associações e grupos em geral
Monopólio da representação	Sim	Sim	Não
<b>Função</b>			
Canais de acesso	Sim	Sim	Sim
Consulta	Sim	Sim	Sim
Negociação	Sim	Sim	Sim
Coordenação	Sim	Sim	Sim
Cooperação na formação política	Sim	Sim	Sim
Cooperação na implementação política	Sim	Sim	Não
Amplitude de temas	Estreita	Ampla	Estreita
<b>Estrutura</b>			
Limites	Fechado	Fechado	Relativamente aberto
Tipo de articulação	Formal-compulsória	Formal-compulsória	Voluntária
Relações ordenadas	Altas	Altas	Médias
Complexidade	Alta	Alta	Baixa
Padrão da relação	Consulta horizontal	Consulta horizontal	Consulta horizontal
Centralidade	Média	Média	Baixa
Estabilidade	Alta	Alta	Baixa
Natureza das relações	Cooperativa	Cooperativa	Conflituosa
<b>Convenções da interação</b>			
Adversidade / procura por consenso	Procura por consenso	Procura por consenso	Adversidade / consenso
Idéia de servir ao interesse público	Não	Sim	Não
Contatos formais ou informais	Formais	Formais	Ambos
Disputa ideológica	Possível	Possível	Possível
<b>Distribuição de poder</b>			
Autonomia Estatal	Alta	Alta	Um pouco
Dominação do Estado	Não	Não	Não
Dominação do interesse privado	Não	Não	Não
<b>Estratégias da administração pública</b>			
Acessibilidade	Sim	Sim	Sim
Reconhecimento dos grupos privados	Sim	Sim	Sim
Criação/mudança de associações	Sim	Sim	Sim

Fonte: Van Waarden (1992, p. 39-41).

**Quadro 1.3: Características dos Tipos de Rede de Poder (conclusão)**

Tipos de redes de poder	Paternalista	Triângulo de ferro	Redes difusas
<b>Atores (além das agências estatais)</b>			
Número	Limitado	Dois	Ilimitado, muito elevado
Tipo	Pelo menos um partido político dominante	Associações de interesses; parlamento	Especialistas individuais
Monopólio da representação	Possível	Sim	Não
<b>Função</b>			
Canais de acesso	Sim	Sim	Sim
Consulta	Sim	Sim	Sim
Negociação	Possível	Sim	Não
Coordenação	Possível	Sim	Possível
Cooperação na formação política	Possível	Sim	Sim
Cooperação na implementação política	Não	Usualmente não	Não
Amplitude de temas		Estreita	Estreita
<b>Estrutura</b>			
Limites	Fechado	Fechado	Extremamente aberto
Tipo de articulação	Voluntária	Voluntária	Voluntária
Relações ordenadas	Baixas	Médias	Extremas/e baixas
Complexidade	Possível	Alta	Média
Padrão da relação	Autoridade hierárquica	Consulta horizontal	Consulta horizontal
Centralidade	Alta	Baixa	Extrema/e baixa
Estabilidade	Baixa	Alta	Extrema/e baixa
Natureza das relações	Conflituosa e cooperativa	Cooperativa	Cooperativa
<b>Convenções da interação</b>			
Adversidade / procura por consenso	Ambos	Ambos	Consenso
Idéia de servir interesse público	Não	Não	Sim, possível
Contatos formais ou informais	Formais	Informais	Extremos e informais
Disputa ideológica	Possível	Não	Não
<b>Distribuição de poder</b>			
Autonomia Estatal	Alta	Baixa	Baixa
Dominação do Estado	Sim	Não	Frouxa
Dominação do interesse privado	Não	Sim	Frouxa
<b>Estratégias da administração pública</b>			
Acessibilidade	Possível	Sim	Sim
Reconhecimento dos grupos de interesses	Possível	Sim	Sim
Criação/mudança de associações	Possível	Não	Não

Fonte: Van Waarden (1992, p. 39-41).



Assim como Waarden (1992), Marsh & Rhodes (1992) identificam quatro dimensões nas quais as redes variam:

1. interesses;
2. número e natureza dos membros;
3. interdependência vertical e horizontal;
4. recursos de poder.

Por sua vez, Dowding (1995) identifica as características dos membros e das conexões da rede. Entre as características dos membros da rede, o autor destaca o acesso à informação, a legitimidade, a reputação e as habilidades diretas e indiretas para mudanças organizacionais. Entre as características das conexões, é destacado o grau de envolvimento dos atores, as regras da interação, a centralidade e a intensidade das operações.

Segundo Paulillo (2001), tanto as características dos diferentes tipos de redes apresentadas por Dowding (1995) quanto às de Marsh & Rhodes (1992) devem ser incorporadas à análise teóricas, como contribuição importante na delimitação das redes políticas.

O quadro 1.4, apresentado por Paulillo (2001), representa as características dos tipos extremos de redes de poder existentes, fazendo uma comparação entre uma rede mais estável, integrada e institucionalizada (a comunidade política) e outra mais instável, aberta e pouco institucionalizada (a rede temática ou difusa).

**Quadro 1.4 - Tipos de redes de poder: características da comunidade política e da rede difusa**

<b>Dimensão</b>	<b>Comunidade Política</b>	<b>Rede Difusa</b>
	<b>Membros</b>	
<i>Número de participantes</i>	Muito limitado, alguns grupos conscientes excluídos	Amplio
<i>Tipo de interesse</i>	Econômico e/ou profissional	Vários
	<b>Integração</b>	
<i>Frequência</i>	Frequente, alta qualidade, Contatos frequentes e intensidade.	flutuantes em frequência e intensidade.

	na rede sobre as matérias relacionadas com a emissão de políticas	
<i>Continuidade</i>	Avaliações persistentes ao longo do tempo. Efeitos também persistentes.	Flutuação significativa
<i>Consenso</i>	Todos os participantes avaliam os resultados e legitimam	Alguns acordos existem, mas o conflito está sempre presente
<b>Recursos</b>		
<i>Distribuição de recursos</i>	Todos os participantes apresentam recursos e utilizam-nos no processo de interação	É possível que alguns participantes tenham recursos mas eles são limitados
<i>Distribuição interna</i>	Hierárquica, líderes podem transferir ou deliberar membros	Variada, inclusive a capacidade para regular os membros
<i>Poder</i>	É possível um grupo dominar, mas o resultado de soma zero persiste na comunidade	Poder desigual refletido pelos recursos desiguais. Resultado de soma zero

Fonte: Marsh & Rhodes (1992), apresentada por Paulillo (2001)

Tanto as comunidades políticas quanto as redes difusas poderiam ser compreendidas como arranjos inter-organizacionais que compatibilizam o recebimento de estímulos exógenos do mercado, que influenciariam variáveis importantes como os preços relativos e os níveis de produção. Estes estímulos exógenos surgem das ações deliberadas e autônomas dos agentes responsáveis pelo processo de coordenação (Brito, 2002).

Diversas análises procuram avançar no sentido da construção de tipologias que captem a diversidade institucional das redes de firmas. Algumas dessas análises, como a de Stoper & Harrison (1991), privilegiam, como critérios de diferenciação desses arranjos, aspectos relacionados à morfologia de sua estrutura interna, particularmente no que se refere ao seu grau de centralização e hierarquização.

## **1.5 – Os Arranjos Produtivos Locais (APLs)**

A concentração produtiva em territórios localizados, como o surgimento de aglomerações de empresas de um mesmo setor de especialização, não é um fenômeno novo. Desde Alfred Marshall, que no final do século XIX descreveu o fenômeno do "Industrial District" como a aglomeração territorial de empresas do mesmo ramo, onde a mão-de-obra se especializa, insumos e prestação de serviços estão facilmente disponíveis e as inovações tornam-se rapidamente conhecidas. Muitos autores realizam esforços no sentido de entender melhor as causas e consequências da concentração produtiva. Atualmente, porém, este estudo ganhou especial importância, na medida em que a concentração produtiva tem propiciado às pequenas e médias empresas uma importante estratégia de sobrevivência e de inserção no mercado globalizado.

Encontram-se vários estudos sobre arranjos produtivos locais na literatura especializada. Entretanto, grande parte destes estudos apresenta um caráter empírico e foca o potencial de uma aglomeração empresarial de um setor, em uma região específica, de se tornar um arranjo produtivo, com base em análise quantitativa (grau de especialização regional, índice de concentração em setores industriais ou número de empregados no setor). Em contraste, existem poucos estudos que busquem compreender a natureza do fenômeno, identificando seus principais fatores direcionadores, as inter-relações entre eles, seus padrões e sua dinâmica de desenvolvimento e de como os agentes locais podem planejar e realizar sua gestão. Existe, portanto, a necessidade de se aprofundar estudos que eliminem essas deficiências e que permitam a construção de um modelo conceitual que contribua para o desenvolvimento e a consolidação dos arranjos produtivos locais.

### **1.5.1 – A importância da abordagem do território**

A literatura que enfoca os estudos de desenvolvimento tem como objeto de origem analítica a noção de região derivada de Perroux (1964) sobre as três categorias de espaço econômico e região econômica. O autor considera três tipos de região, a homogênea, a polarizada e a de planejamento, respectivamente:

1. Espaço econômico como um agregado homogêneo, constituído por um conjunto de elementos com características semelhantes;
2. Espaço polarizado, heterogêneo, em que as diversas partes são relativamente complementares e mantêm sistemas de trocas entre si;
3. Espaço definido por um plano ou programa de ação, quando suas várias partes são dependentes de um centro de decisão e controle, contando com objetivos comuns e com mecanismos de coordenação.

Entretanto, a intensificação da abordagem de região, como um *locus* distintivo de análise social e econômica ocorreu, sobretudo, a partir da década de 1980. Novos estudos, como o de Storper (1997), trouxeram a visão de região como uma unidade fundamental da vida social no capitalismo contemporâneo, equivalente, por exemplo, ao próprio mercado, Estado e família. Esta abordagem traz semelhanças com a noção específica de território. Albagli e Brito (2003, p. 26) argumentam que a ideia de território refere-se à parcela geográfica apropriada por um grupo humano ou animal, ou por um indivíduo, visando assegurar sua reprodução e a satisfação de suas necessidades vitais. Há vários sentidos figurados da palavra território; todos conservam a ideia de domínio pessoal ou coletivo, remetendo a diferentes contextos e escalas: a casa, o escritório, o bairro, a cidade, a região, a nação, o planeta. Cada território é, portanto, moldado a partir da combinação de condições e forças internas e externas, devendo ser compreendido como parte de uma totalidade espacial. O território não se reduz à sua dimensão material ou concreta, apresentando uma variedade de dimensões, tais como:

- (a) física – tanto suas características e recursos “naturais” (tais como clima, solo, relevo, vegetação), quanto aquelas resultantes dos usos e práticas territoriais por parte dos grupos sociais;
- (b) econômica - organização espacial dos processos de produção econômica - o que, como e quem nele produz;
- (c) simbólica - as ligações afetivas, culturais e de identidade do indivíduo ou grupo social com seu espaço geográfico;

(d) sócio-política - meio para interações sociais e relações de dominação e poder - quem e como o domina ou influencia.

Este trabalho está focado na dimensão sócio-política do território na medida em que analisa as interações sociais dos atores da rede política e identifica as relações de poder existentes na rede.

O conceito de territorialidade refere-se às relações entre um indivíduo ou grupo social e seu meio de referência, manifestando-se nas várias escalas geográficas – uma localidade, uma região ou um país - e expressando um sentimento de pertencimento e um modo de agir no âmbito de um dado território. A territorialidade reflete o vivido territorial, em toda sua abrangência e em suas múltiplas dimensões – cultural, política, econômica e social. Ela desenvolve-se a partir da existência comum dos agentes exercendo-se sobre um mesmo espaço geográfico, engendrando uma solidariedade orgânica do conjunto, a despeito da diversidade de interesses dos agentes. A territorialidade, como atributo humano, é primariamente condicionada por normas sociais e valores culturais, que variam de sociedade para sociedade, de um período para outro (ALBAGLI; BRITO, 2003).

A compreensão do papel do território na promoção do desenvolvimento local é de fundamental importância em um ambiente caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, culturais, sociais e econômicas. Compreender a importância do desenvolvimento do território localizado é de fundamental relevância, pois as diversas interdependências sociais, culturais e econômicas ocorrerem simultaneamente neste espaço geográfico. O território localizado é um espaço primordial de interdependências intencionais e não-intencionais; tangíveis e intangíveis; comercializáveis e não-comercializáveis (Storper 1995). Para que estas interdependências possam gerar aprendizado coletivo, através da difusão do conhecimento tácito e codificado, é necessária a proximidade cognitiva e física.

Assim, segundo Raffestin (1993), o território é uma produção a partir do espaço. A noção de território está baseada no espaço, mas não consiste no espaço em si. A compreensão do conceito de território está ligada ao seu caráter político-administrativo, ou seja, um espaço onde se delimita uma ordem jurídica e política; um espaço medido e marcado pela projeção do trabalho humano com suas linhas, limites e fronteiras. O

território deve ser considerado como um espaço onde se projetou algum tipo de trabalho, e que, por consequência, revela relações marcadas pelo poder (RAFFESTIN, 1993).

Sob este aspecto, o território se aproxima da noção de identidade geográfica, fundamentada pelo trabalho realizado em determinado espaço, pelo local da residência, e pelas trocas materiais e espirituais. Neste sentido, Raffestin define território como um conjunto de relações que se originam num sistema tridimensional sociedade-espaço-tempo em vias de atingir a maior autonomia possível, compatível com os recursos do sistema. (RAFFESTIN, 1993, p.160). Ou seja, segundo o autor, existe uma relação tridimensional sociedade-espaço-tempo que interagem na promoção do processo de autonomia no espaço. Assim, esta inter-relação tridimensional se inscreve num determinado campo de poder.

Segundo Santos (1996) cada localidade deve ser considerada como um objeto social porque forma uma combinação de variáveis políticas e econômicas que se articulam aos arranjos globais. Desta forma, na medida em que o espaço torna-se global, passa a ser também multifacetado. Estes subespaços, por sua vez, tornam-se específicos, singulares e articulados. Assim, os territórios, considerados como subespaços apresentam relações de poder específicas, valores, rotinas, regras, adequação tecnológica e mobilizações culturais. São as especificidades que complementam o global e onde se realizam as possibilidades deste último.

Neste contexto, Santos (1996), destaca a impossibilidade de desconsiderar as localidades para a compreensão da dinâmica das economias capitalistas, ao mesmo tempo em que o espaço global se consolida. A combinação das variáveis econômicas, políticas e culturais marcam cada localidade. Nas localidades, estão certas relações de poder, a instituição de valores e regras, alguns padrões de rotina, o processo de trabalho, a adequação tecnológica, as mobilizações culturais etc. São as especificidades que complementam o global e onde se realizam as possibilidades deste último.

O processo de globalização ressalta esta dualidade entre o global e o local. A globalização simultaneamente unifica e fragmenta espaços, com forte impacto na reestruturação das escalas territoriais (Diniz, 2003). O território passa a ser considerado uma fonte importante de vantagens competitivas inserido nos sistemas globais de produção. Storper (1997) considera que mesmo com a crescente intensidade trocas globais e dos

investimentos internacionais, o processo de globalização trouxe uma tendência à especialização, na forma de regionalização. Ou seja, os territórios se fortalecem como reação à internacionalização ou à globalização que caracteriza o processo econômico e político (Diamanti, 1994, citado por Paulillo, 2000). O processo de internacionalização das economias proporciona novas formas de governança a partir dos atores econômicos, políticos e culturais locais e eleva a possibilidades de decisões políticas e econômicas localizadas (PAULILLO, 2000).

Desta forma, os territórios estão em transformação, se renovam e permanecem, paradoxalmente à globalização, revelando vantagens competitivas e desenvolvimento econômico e social. São ações estratégicas que procuram responder tanto a uma nova estrutura de oportunidades resultante do processo de globalização como aquelas geradas no próprio contexto territorial. Enfim, as ações locais são relevantes porque as vantagens competitivas podem estar enraizadas em determinados territórios. As movimentações das forças sociais de um determinado lugar representam as ações diretas que objetivam a realização dessas vantagens. Este movimento denomina-se nova localização (Paulillo, 2000). Neste sentido, as características intrínsecas ao território podem ser o diferencial de desenvolvimentos desiguais.

### **1.5.2 – Desenvolvimento territorial e aglomerações produtivas**

As aglomerações produtivas se destacam nos estudos de desenvolvimento local por constituírem territórios específicos. Segundo Vale (2007), vários elementos distintos são relevantes na delimitação das aglomerações produtivas, como:

- a) Grandes aglomerações urbanas subdivididas, eventualmente em zonas mais ou menos homogêneas, redes de cidades integradas por um propósito comum ou replicando o modelo centro-periferia;
- b) Estruturas regionais organizada em redes de comunicação e transporte, em que cidades e rodovias constituem-se nos grandes indutores da unidade, a exemplo dos chamados “eixos de integração e desenvolvimento”;

- c) Espaços naturais, constituídos por bacias hidrográficas, altiplanos, cadeias de montanhas, etc. Neste caso, inserem-se também os ecossistemas relativamente homogêneos e preservados em termos de biodiversidade de flora e fauna;
- d) Regiões relativamente homogêneas, de base rural/agrícola ou com algum potencial produtivo comum, ainda que até então inexplorado;
- e) As aglomerações produtivas individualizadas por uma frequência ou repetição de certas formas e setores, caracterizando a presença de certa especialização territorial.

É comum, no entanto, que vários desses elementos se sobreponham na caracterização de determinado território. Neste sentido, o papel do território no desenvolvimento local pode ser analisado a partir de dois modelos concretos: o distrito marshalliano e a regulação total.

A abordagem dos distritos marshallianos representa o modelo de desenvolvimento endógeno, promovido a partir do conhecimento e da capacidade dos atores locais. Os distritos marshallianos, especialmente sua vertente contemporânea, os distritos da Terceira Itália, são caracterizados pela proximidade geográfica, especialização setorial, predominância de pequenas e médias empresas (PMEs), cooperação inter-firmas, competição inter-firmas determinada pela inovação, troca de informações baseada na confiança socialmente construída, organizações de apoio ativas na oferta de serviços e parceria estreita com o setor público local. Seu dinamismo inovativo decorre do fato de ser um tipo de arranjo institucional específico e localizado, capaz de estabelecer o aprendizado coletivo interativo, que, por sua vez, é alimentado e induzido no tempo pelo próprio processo de competição entre as firmas do distrito.

Marshall (1985), em sua análise dos distritos industriais na Inglaterra no final do século XIX, chamou de externalidades os retornos crescentes de escala, que são externos à firma, mas internos ao sistema local. As economias externas são decorrentes do extenso processo de divisão do trabalho verificado nos sistemas locais de produção e da especialização dos produtores, o que estimula a manutenção de interações mais frequentes entre os agentes, e leva ao fomento de um processo local de aprendizado. Os retornos crescentes de escala emergem das condições de especialização dos agentes participantes do



processo de divisão social do trabalho, proporcionando às unidades envolvidas ganhos de escala. Assim, a aglomeração de produtores especializados é capaz de atrair outras empresas que atuam na mesma indústria ou de setores correlatos e de apoio.

A partir desta especialização dos produtores, Marshall identifica três tipos de ambientes possíveis que explicariam as vantagens da concentração de empresas. No primeiro ambiente, verifica-se a existência concentrada de mão-de-obra qualificada e especializada nos setores produtivos relacionados ao APL. Isso indica a existência de órgãos de qualificação da mão-de-obra e de formação profissional especializada, colaborando para aumentar a atratividade da região para as empresas do setor. No segundo ambiente, a existência de fornecedores numerosos e especializados é o fator típico de atração de empresas para determinada região geográfica. As economias externas surgem com a vinda destas empresas especializadas que terão acesso aos fornecedores por um baixo custo. O terceiro ambiente apresentado por Marshall para explicar as externalidades se uma região geográfica aborda a possibilidade de transbordamento (*spillovers*) de conhecimento e de tecnologia. A rápida difusão de conhecimentos técnicos como resultado da concentração geográfica contribuiria também para a redução dos custos da produção local.

O modelo de regulação total, por sua vez, representa a relação vertical estabelecida entre a instância central e as subcentrais. Neste caso, as articulações dos interesses revelam que as decisões de caráter político têm papel fundamental no desenvolvimento territorial (PAULILLO, 2000, 29). Neste sentido, a necessidade coordenação dos contratos estabelecidos entre os agentes e o fornecimento de condições à sua implementação, exercidos pelo poder público podem ser vistos como modalidades de regulação.

O modelo de regulação baseia-se na eventual existência de falhas decorrentes de estruturas que conformam condutas não competitivas, da presença de externalidades, bens públicos e indefinição de direitos de propriedades, que impedem o bom funcionamento dos mercados. A visão de falha refere-se a uma situação em que o mercado não é perfeitamente competitivo. Uma vez constatada a ocorrência de falhas de mercado, observa-se a necessidade de medidas regulatórias, como ações reativas de Estado. Desta forma, o Estado

reage às condutas dos agentes de mercado que afastam a atividade econômica do seu resultado ótimo.

Krugman (1998) chama a atenção para a existência de forças centrípetas, de caráter exclusivamente de mercado, que atraem novas atividades para o sistema local. A principal força centrípeta das aglomerações, que é capaz de atrair as empresas, é a existência dos retornos crescentes de escala, que permitem à firma a apropriação de economias externas, mas pode-se destacar também *linkages*, mercados densos e *spillovers* de conhecimento. No caso de aglomerações locais, as forças centrípetas são predominantes, promovendo e estimulando o processo de concentração de produtores, que são atraídos pelas possibilidades de apropriação das economias externas.

Essa capacidade de atração de novas empresas acaba configurando uma estrutura produtiva, em que os agentes executam tarefas especializadas, intensificando o processo de divisão do trabalho entre os produtores. Nesse sentido, para Marshall (1985), as vantagens derivadas da concentração geográfica estão associadas com os ganhos de organização decorrentes da maior integração entre os agentes. Haveria, sob esta ótica, pouco espaço para políticas públicas e o Estado poderia apenas corrigir falhas de mercado que eventualmente surgissem ao longo do processo de concentração empresarial.

Por outro lado, segundo Krugman (1998), as forças centrífugas, de repulsão, que desestimulam a concentração das empresas e as afastam da região como, podem ser exemplificadas com os elevados custos de transporte, o preço e o aluguel de imóveis, entre outras. Quando as forças centrífugas superam as centrípetas, há uma tendência à expulsão de atividades econômicas e de empreendimentos industriais, como é o caso de diversas regiões metropolitanas em todo o mundo (Scott, 2001). Isso significa que há um limite superior para a extração das externalidades positivas, a partir do reconhecimento da existência de forças que desestimulam a concentração.

Portanto, para Krugman, a existência de condições favoráveis em termos dos retornos crescentes de escala é capaz de intensificar e reforçar a concentração de empresas, em que as forças centrípetas se apresentam com grande intensidade. Isso tende, além de aprofundar a concentração local de empresas, a aumentar a competitividade do sistema, já que as condições que geram os retornos crescentes também tendem a ser intensificadas.

Alguns autores apontam algumas inconsistências na abordagem apresentada por Krugman. Schmitz (1997) argumenta que, na visão de Krugman, as economias externas têm caráter exclusivamente incidental, criadas pelo mercado. Isto representa, segundo Schmitz, que a teoria de Krugman não admite que essas vantagens possam ser criadas pelos agentes. Em oposição a essa abordagem, Schmitz (1997) destaca que os retornos crescentes de escala, específicos ao âmbito local, são condição necessária, porém não suficiente, para a compreensão das formas de incremento da competitividade dos produtores aglomerados. Na verdade, a despeito da importância das externalidades positivas incidentais, elas não são o único elemento que justifica a formação e o desenvolvimento de clusters de empresas, assim como seu desempenho competitivo. Desse modo, pode-se inferir que a noção de economias externas locais é apenas parte da explicação das vantagens concorrenciais verificadas entre os produtores aglomerados (GARCIA, 2006).

Schmitz (1997) e Schmitz & Nadvi (1999) sugerem que, embora economias externas locais marshallianas sejam importantes para explicar aglomerações industriais, elas não oferecem uma explicação completa. As economias externas derivadas de cooperação entre empresas e de apoio do setor público constituem um segundo fator explicativo. A justificativa analítica é a de que economias externas locais não se originam apenas na produção (*linkages* e *spillovers*), mas também na distribuição e em outros serviços especializados, comuns em aglomerações industriais. O pleno aproveitamento das economias externas locais incidentais e planejadas levaria à eficiência coletiva, um conceito derivado de Marshall.

Além das economias externas, deve ser ressaltada a importância das ações conjuntas deliberadas (Schmitz, 1997). A concentração de empresas em aglomerações industriais é capaz de proporcionar um maior escopo para o estabelecimento de ações conjuntas deliberadas, que se transformam em importantes ganhos de competitividade para as empresas e é resultado de construções sociais específicas dos agentes locais. Na medida em que se considera a ação conjunta deliberada como resultado de construções sociais, contesta-se o caráter incidental do arranjo produtivo e, a partir do reconhecimento de que as economias externas não são puramente incidentais, mas construídas socialmente. Schmitz (1997) apresenta o conceito de eficiência coletiva, com o intuito de reunir as fontes das vantagens competitivas dos produtores aglomerados.

Porter (1998), aproveitando a ideia de externalidades de Marshall, destaca a importância das habilidades locais dos trabalhadores que estão especializados na produção específica do setor de concentração. Isso possibilitaria uma inovação comercial e tecnológica constante, provocando um salto na competitividade das empresas estabelecidas na região. O Estado, neste caso, tem o papel de promover a educação e a formação profissional especializada, infraestrutura e agente regulador. Segundo o autor, as políticas macroeconômicas são condições necessárias, mas não suficientes para fomentar a competitividade nas aglomerações, tornando-se necessário, portanto, que o governo passe a exercer uma maior função ao nível microeconômico, no sentido de remover obstáculos ao crescimento e à melhoria dos agrupamentos existentes e emergentes.

A capacidade competitiva dos produtores integrantes de um arranjo produtivo ocorre em função de quatro condições interligadas verificadas no ambiente competitivo:

1. condições de fatores, expressos por oferta, custo, qualidade e especialização dos fatores de produção utilizados pelos produtores locais;
2. condições da demanda, por meio do perfil dos compradores locais em face dos requisitos da concorrência internacional;
3. contexto das estratégias, da estrutura e da rivalidade das empresas;
4. a presença de indústrias correlatas e de apoio e provedoras de insumos e de serviços especializados.

Desta forma, quanto mais desenvolvidos e intensos forem os fluxos entre estas quatro condições de competitividade, maior será a produtividade das empresas. A inter-relação entre as condições apresentadas é capaz de estimular a concentração de empresas concorrentes. Por sua vez, a concentração geográfica de concorrentes pode aumentar a rivalidade o que, por sua vez, intensifica as relações de rivalidade entre elas e promove ganhos ainda maiores de competitividade dos agentes.

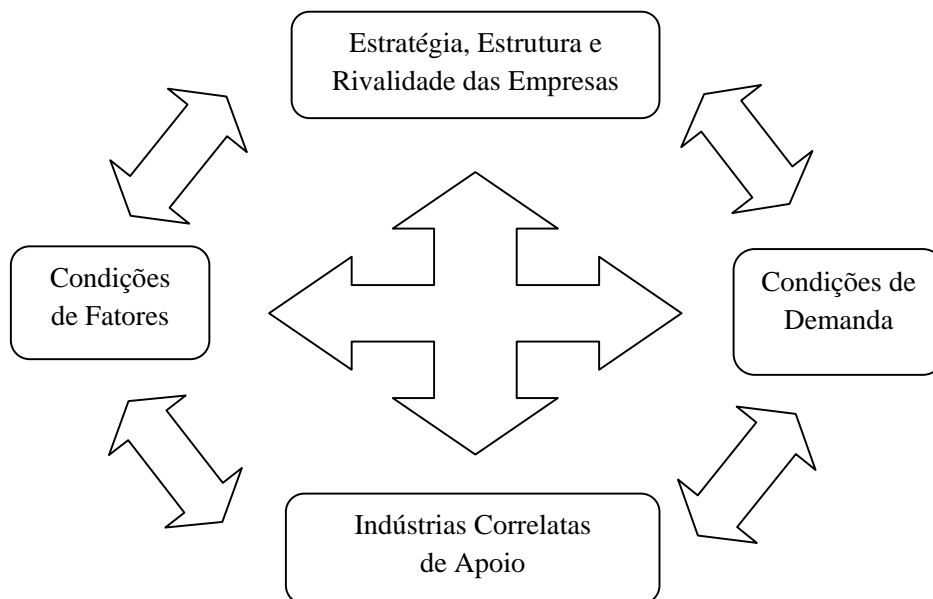
Nesse sentido, na análise de Porter (1998), a competitividade dos produtores aglomerados é um resultado da conjugação de um conjunto de forças de mercado (GARCIA, 2006). A abordagem de Porter, a partir das quatro condições de competitividade, pode ser expressa através do seu “modelo diamante” em que cada

condição de competitividade é representada em uma das pontas do “diamante”, conforme ilustra a figura 1.2.

Com base na Figura 1.2, ressalta-se que tanto o Governo quanto acontecimentos ao acaso influenciam nas quatro condições. Ocasionalmente, alguns acontecimentos podem provocar interrupções na interação entre as condições apontadas no “modelo diamante” de Porter como, por exemplo, guerras, surto de demanda provocado por algum motivo isolado e descontinuidade tecnológica. Isto certamente modifica a relação de competitividade entre os agentes econômicos presentes no território.

De maneira semelhante, o Governo também pode influenciar a relação de competitividade entre os agentes na medida em que cria regulamentações, subsídios, medidas educacionais, política fiscal, entre várias outras possíveis ações.

**Figura 1.2: O modelo “Diamante” de Porter**



Fonte: Adaptado de Porter (1998) e de Campeão (2004).

De acordo com Garcia (2006), a análise de Porter apresenta uma aparente contradição. Por um lado, Porter restringe sua análise das aglomerações geográficas à

existência de rivalidade entre as empresas locais, que são movidas por meio da interação entre as quatro condições apresentadas. Por outro, essa abordagem foi extensamente utilizada como instrumento analítico para a identificação de aglomerações produtivas localizadas e para a criação e implantação de medidas de apoio aos produtores. Ou seja, a contradição apontada por Garcia às ideias de Porter fica evidente na medida em que, apesar de Porter não incorporar a capacidade de criação de vantagens competitivas por meio de políticas locais ativas de fomento aos produtores, esse arcabouço foi utilizado como guia para a implementação de ações por diversos países e estados em todo o mundo, inclusive nos Estados Unidos e no Brasil (GARCIA, 2006).

Apesar de Porter sugerir algumas proposições de políticas, estas proposições são consideradas recomendações gerais, como garantir o suprimento de insumos e prezar pelos fatores de produção qualificados, como infraestrutura adequada, profissionais treinados, fluxo de informação eficiente e eliminar barreiras que travem ou dificultem a competição. Desta forma, de acordo com a abordagem de Porter, as políticas focadas nos arranjos produtivos tem como objetivo incentivar a competitividade do mercado.

Scott (1998) enfatiza ainda que os atores locais têm papel fundamental na articulação com o poder público, na busca de auxílio para melhoria das condições competitivas dos produtores aglomerados: infraestrutura e busca de soluções para problemas específicos. A forma de atuação do poder público é específica às características da estrutura produtiva local e às rotinas e procedimentos dos agentes. Segundo o autor, mesmo que haja várias localizações possíveis para uma determinada atividade econômica, eventos institucionais podem colocar um local na liderança. Mas um determinado local pode também ser impelido para a fronteira do desenvolvimento por decisivos incidentes tecnológicos ou organizacionais.

Assim como as abordagens anteriores, Scott admite a existência de forças incidentais de mercado, aproximando a geografia econômica e o desempenho industrial. Entretanto, um complemento de Scott às teorias anteriores é o reconhecimento da relevância da coordenação extramercado e das políticas públicas, como promotores das vantagens competitivas do arranjo produtivo.

Audretsch (1998) segue a tradição neo-Schumpeteriana que destaca a importância do aprendizado interno ao arranjo produtivo. A proximidade facilita o aprendizado coletivo, através de um fluxo de informações e de *spillovers* de conhecimento. Neste aspecto, destaca-se o papel de entidades como centros de pesquisa, universidade, prestadores de serviços exercem um importante papel na promoção de vantagens competitivas. As atividades produtivas baseadas em novo conhecimento constituem forte incentivo à aglomeração em uma determinada região geográfica. O quadro 1.5 apresenta um breve resumo destas abordagens.

**Quadro 1.5 – Diferentes abordagens teóricas acerca da aglomeração geográfica de empresas**

<b>Abordagem</b>	<b>Principal expoente</b>	<b>Resumo</b>
Nova Geografia Econômica	Krugman (1998)	Elaborada a partir das contribuições pioneiras de Marshall, aglomerações resultam de causa cumulativa induzida pela presença de economias externas locais. Economias externas são incidentais e a estrutura espacial da economia é determinada por processos de mão invisível operando forças centrípetas e centrífugas. Pouco espaço para políticas públicas.
Economia dos Negócios	Porter (1998)	Enfatiza a importância de economias externas geograficamente restritas (“concentrações de habilidades e reconhecimentos altamente especializados, instituições, rivais, atividades correlatas e consumidores sofisticados”) na competição internacional. Estratégias locais são parte das estratégias de negócios. Forças de mercado determinam o desempenho dos “clusters”. O Governo deve prover educação, infraestrutura física e regras de

		concorrência.
Economia Regional	Scott (1998)	Geografia econômica e desempenho industrial estão interligados. Existe uma tendência endêmica no capitalismo em direção a densos “clusters” localizados. Estes “clusters” são constituídos como economias regionais intensivas em transação que, por sua vez, são enlaçadas por estruturas de interdependência que se espalham por todo o globo. Coordenação extramercado e políticas públicas são essenciais na construção de vantagens competitivas localizadas.
Economia da Inovação	Audretsch, 1998 Belussi, 1999	A proximidade local facilita o fluxo de informação e os <i>spillovers</i> de conhecimento. Atividades econômicas baseadas em novo conhecimento tem grande propensão a aglomerar-se dentro de uma região geográfica. Isto tem desencadeado uma mudança fundamental na política pública, voltada aos negócios, afastando-se de políticas que constringem a liberdade de contratar das empresas e direcionando-se a um novo conjunto de políticas capacitantes, implementadas nos âmbitos regional e local.
Pequenas empresas e distritos industriais	Schmitz, 1997 e 1999	Além das economias externas locais incidentais ou espontâneas, existe também uma força deliberada em ação, qual seja, aquela decorrente de cooperação conscientemente buscada entre agentes privados e do apoio do setor público. O conceito e eficiência coletiva combina os efeitos espontâneos (ou não planejados) e aqueles conscientemente buscados (ou planejados), e é definida como a vantagem



		competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta.
--	--	--

Fonte: Adaptado de Suzigan et. al. (2000).

Tradicionalmente, a decisão de onde a empresa tende a se instalar baseia-se na minimização de custos e na maximização dos ganhos. Entretanto, esta escolha não implica apenas na proximidade de fornecedores e/ou clientes, mas no aproveitamento de recursos físicos, sociais e culturais que ofereçam algum tipo de vantagem competitiva. Ou seja, o local de implantação da empresa deve oferecer mais do que infraestrutura básica, ele deve ser capaz de gerar sinergia com outras empresas e, com isso, gerar externalidades positivas, tanto para a empresa quanto para o arranjo produtivo como um todo.

Mytelka e Farinelli (2000) apontam a existência de arranjos informais, compostos por empresas de pequeno e médio porte, cujo nível tecnológico é baixo em relação à fronteira da indústria e cuja capacidade de gestão é precária. Além disso, a força de trabalho possui baixo nível de qualificação sem sistema contínuo de aprendizado. Estes são casos em que os ganhos de competitividade adquiridos via aprendizado e *spillovers* de conhecimento são ainda mais relevantes para a competitividade do arranjo como um todo.

O fator humano e o progresso técnico são considerados, segundo esta abordagem, como variáveis endógenas ao arranjo produtivo. Segundo Duez (1998), o fator humano difere do fator capital essencialmente por apresentar menor volatilidade e mobilidade, devido à sua ligação com o território, através de características sociais e culturais. Desta forma, o desenvolvimento social local está baseado em duas hipóteses implícitas: 1) os empregos gerados devem possuir um caráter de perenidade, para que possam garantir a criação de vínculos econômicos e 2) os empregos gerados não devem ter um sentido unicamente econômico, mas que colaborem para o fortalecimento das relações sociais locais (DUEZ, 1998).

Assim, Duez (1998) considera um arranjo produtivo como uma unidade econômica motriz ou um conjunto formado por tais unidades. Uma unidade, complexa ou simples, é considerada motriz quando exerce efeitos de encadeamento pelo preço, pelo fluxo de mercadorias ou pela informação sobre outras unidades com as quais se relaciona.

### 1.5.3 – Tipologias de Arranjos Produtivos Locais

Compreender o mecanismo de um arranjo produtivo é um esforço que visa a criação de mecanismos que potencializem seus benefícios. Vários autores de diferentes áreas do conhecimento já se envolveram neste tema e continuam a identificar características relevantes de aglomerados geográficos de empresas do mesmo setor. Estes esforços deram origem a classificações distintas de arranjos, baseadas em critérios diversos. Mytelka e Farinelli (2000), por exemplo, destacam o potencial de mudanças dinâmicas como forma de classificar um tipo de arranjo. A partir deste critério, os autores subdividiram os arranjos em três tipos: *clusters* informais, *clusters* organizados e *clusters* inovadores.

É muito importante ressaltar que, ao utilizar o potencial de mudanças dinâmicas para classificar os arranjos, Mytelka e Farinelli (2000) adotam variáveis até então não evidentes nas obras dos autores abordados até aqui, como confiança e cooperação. Os autores combinam fatores como estes com outros de caráter mais quantitativo e econômico, como o tamanho das firmas, nível tecnológico, capacidade de inovação, orientação do mercado consumidor para a exportação, entre outros. O Quadro 1.6 ilustra os tipos de arranjos, de acordo com a classificação de Mytelka e Farinelli (2000).

**Quadro 1.6 – Tipos de aglomerados e seu desempenho**

	<i>clusters</i> informais	<i>clusters</i> organizados	<i>clusters</i> inovadores
Existência de Lideranças	Baixo	Baixo e Médio	Alto
Tamanho das Firmas	MPEs	MPMEs	Grandes
Capacidade Inovadora	Pequena	Alguma	Contínua
Confiança Interna	Pequena	Alta	Alta
Nível de Tecnologia	Pequena	Média	Média
<i>Linkages</i>	Algum	Algum	Difundido
Cooperação	Pequena	Alguma e Alta	Alta

Competição	Alta	Alta	Média Alta
Novos Produtos	Poucos/Nenhum	Alguns	Continuamente
Exportação	Pouca/Nenhuma	Média e Alta	Alta

Fonte: traduzido de Mytelka e Farinelli (2000), adaptado por Vicari (2008).

Nas características apresentadas pelos clusters informais, somente a competição se configura com grau elevado. Composto por micro e pequenas empresas, os *clusters* informais apresentam características que podem ser associadas à pontos-chave de teorias abordadas anteriormente como, por exemplo, a noção de eficiência coletiva da Schmitz (1997), a relevância do aprendizado e da geração de *spillovers* de conhecimento de Audretsch, (1998), embora este tipo de arranjo apresente baixa capacidade de inovação. Certamente a consideração de fatores que vão além do econômico é de fundamental importância para explicar a manutenção e o crescimento de *clusters* informais.

Os *clusters* organizados apresentam alguma capacidade inovadora e apontam a presença de cooperação e um certo sucesso no desenvolvimento de novos produtos. Segundo Mytelka e Farinelli (2000), este arranjo apresenta incrementos produtivos baseados em melhorias tecnológicas não radicais e dispõem de considerável infraestrutura, que beneficia a coletividade dos produtores do arranjo.

O *cluster* inovador, por sua vez, apresenta indicadores elevados em quase todas as variáveis. De acordo com Mytelka e Farinelli (2000), este estágio pode surgir até em empresas tradicionais, como na experiência dos clusters italianos. Percebe-se, neste caso, a geração frequente de ganhos coletivos intensos derivados da proximidade geográfica.

Um outro critério para a diferenciação de arranjos produtivos é a apresentada por Pedersen (1997), que identifica arranjos de dois tipos: os diversificados e os de subcontratação. Os arranjos diversificados apresentam como característica a especialização vertical de empresas individuais e na diversidade vertical do cluster como um todo. Com a especialização vertical, os ganhos da empresa derivam de colaboração de empresas de dentro e de fora do arranjo. Os arranjos de subcontratação são *clusters* baseados na especialização vertical e horizontal em que a empresa é dependente de uma ou mais

grandes empresas como subcontratante. Os ganhos da empresa subcontratante do arranjo provém de reduzidos custos de se negociar com uma grande empresa.

Enright (1996) foca seus estudos em arranjos regionais e apresenta uma distinção de *clusters* baseada em três tipologias:

- *Clusters* ativos: são concentrações geográficas de empresas conexas que, através da interação e da interdependência, conseguem maiores volumes de produção do que operando isoladamente;
- *Clusters* latentes: a concentração geográfica e a interdependência existem, mas estão longe de seu potencial;
- *Clusters* potencias: são arranjos que detêm certas características de *clusters* ativos, mas que ainda sofrem com a ausência de características e pré-requisitos importantes para a conquista de todas as vantagens competitivas que as empresas do *cluster* ativo obtêm.

Em contrapartida, Bianchi (1996) utiliza alguns critérios para a identificação de variáveis que caracterizem um arranjo produtivo, como:

- Escopo de mercado;
- Estrutura de produção e distribuição;
- Instituições e associações;
- O desempenho das associações e instituições intermediárias;
- Fases de desenvolvimento e eventos principais;
- Desempenho (performance);
- Estratégias e organização das micro e pequenas empresas;
- Atividades de cooperação entre as empresas do arranjo e da cadeia produtiva como um todo;
- Estratégia de desenvolvimento e organização do cluster (governança);

- Papel das políticas e programas governamentais;
- Cooperação entre governo, associações e instituições intermediárias.

A partir destes fatores de análise, Bianchi (1996) divide os arranjos produtivos em três tipos: arranjos embrionários, consolidados e maduros. Os arranjos embrionários têm a sua atuação quase que totalmente focada no mercado local, composto em grande parte por empresas subcontratadas de grandes empresas que, por sua vez, estão localizadas fora do arranjo. Os arranjos consolidados são capazes de alcançar um mercado mais amplo, expandindo sua imagem e seu mercado consumidor muito além do território. Contam com empresas mais especializadas e percebem a si mesmo como um arranjo produtivo, buscando as vantagens competitivas que um arranjo pode proporcionar. Os arranjos maduros têm como principal característica a capacidade de inovação frequente. Os produtos tendem a ser dotados de maior valor agregado e, geralmente, é um arranjo internacionalizado em sua atuação e em sua competitividade.

#### **1.5.4 – A rede política em Arranjos Produtivos Locais**

Do comportamento do agente pós-acordo contratual, pode-se destacar a própria assimetria de informações como fator de permanência do risco de comportamento oportunista. Na chamada Teoria dos Contratos, vários autores como Akerloff (1970), Spence (1973) e Arrow (1968) exploraram o conceito de *moral hazard* ao retratar o comportamento oportunista como resultado de assimetria de informações entre os agentes. O termo *moral hazard* aplica-se ao comportamento pós-contratual da parte que possui uma informação privada e pode dela tirar proveito em prejuízo dos outros agentes que participam do contrato (Farina *et alli*, 1997). Dois tipos de *moral hazard* podem ser observados: a informação oculta (*hidden information*) em que uma das informações relevantes para o resultado da transação é mantida em sigilo por uma das partes durante a elaboração do contrato e a ação oculta (*hidden action*) em que as ações do agente não são observáveis ou verificáveis.

Este cenário complexo contribui para a diferenciação do comportamento e do desempenho dos agentes, fazendo com que estes agentes busquem sempre aumentar a sua capacidade de comando nas relações com os demais agentes. Segundo Brito (2002), pode-se analisar o desempenho dos agentes neste cenário através de quatro fatores utilizados para a mensuração da eficácia das três formas de governança: 1) instrumentos particulares mobilizados para viabilizar o processo de coordenação, em função dos atributos particulares das transações realizadas; 2) mecanismos de controle institucionalmente construídos que orientam o comportamento do agente; 3) a presença de um determinado arcabouço contratual que sustenta os relacionamentos internos e externos às diferentes formas de governança; 4) a capacidade de realizar as adaptações requeridas face às mudanças nas condições ambientais.

Ao aplicar estas considerações para a realidade produtiva de um arranjo local, a tentativa de determinar os fatores da capacidade de comando das relações entre os agentes e da governança da atividade produtiva tem recebido algumas contribuições importantes nos últimos anos. Uma delas é o trabalho de Storper & Harrison (1991), que analisa as hierarquias que são formadas dentro das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Os autores apresentam o conceito de sistema de produção, definido como a estrutura de coordenação que se forma a partir das interações entre os agentes que ocorrem ao longo das cadeias de suprimento. A partir deste conceito, os autores procuram incorporar a estrutura de governança presente nessas relações, que diz respeito ao grau de hierarquia, liderança e comando (ou, alternativamente, colaboração e cooperação) exercido pelas firmas na coordenação da relação com outras empresas participantes do sistema (Storper & Harrison, 1991; Suzigan *et al*, 2002).

É possível estabelecer vários pontos em comum entre a visão de governança de Williamson e a governança a partir dos sistemas de produção descritos por Storper & Harrison. A questão da governança é vista como a análise das relações de poder que ocorrem ao longo das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Nesse sentido, faz-se necessário verificar se, e em que extensão, as relações entre os agentes dentro da cadeia produtiva do APL são governadas por mecanismos de preços ou, em outro extremo, são resultados de fortes hierarquias impostas pelos agentes participantes do processo.

O mais provável, porém, é a ocorrência de estruturas intermediárias, como já previsto tanto por Williamson (1985) quanto por Storper & Harrison (1991), em que o mecanismo de preço e as hierarquias são substituídos por interações mais frequentes entre os agentes envolvidos, resultando em um maior grau de colaboração e cooperação nas relações entre as empresas. Autores como Lundvall (1992), Suzigan *et al*, 2002 e Garcia (2004) afirmam que a ocorrência destas estruturas intermediárias é de fundamental importância para o desenvolvimento da atividade inovadora. Isso porque o arranjo local se trata de um processo intrinsecamente social e coletivo e depende fundamentalmente das interações entre os agentes, gerando um processo de aprendizado pela interação (*learning-by-interaction*).

Entretanto, isso não significa que as relações entre os agentes do APL se dão na ausência de assimetrias entre as empresas. Pelo contrário, tais relações em geral são caracterizadas por fortes hierarquias, decorrentes do poder de barganha diferenciado verificado entre as firmas participantes do processo. Segundo Azevedo (2003), barganhar é negociar os termos de uma relação. Assim, barganha transcende o mundo das transações econômicas podendo tratar de relações políticas, sociais etc. Está contido neste conceito, portanto, a existência de conflitos de interesses a respeito de qual acordo deve ser estabelecido. O fato de existir a possibilidade de as partes atingirem um acordo mutuamente benéfico torna interessante a negociação dos termos de uma relação. Embora interessante, há conflito e esse conflito só pode ser resolvido com o aval de todos os participantes da barganha, o que torna não-trivial a solução do problema. Se há convergência de interesses, não há necessidade de se negociar os termos da relação, uma vez que a escolha é unânime. Além disso, se alguma parte puder impor sua vontade, não há negociação, mas sim uma imposição unilateral.

Storper & Harrison (1991) incorporam a esse contexto a dimensão local da atividade produtiva e a conformação de aglomerações de empresas. A presença concentrada de empresas de um mesmo setor ou segmento industrial, apoiadas por indústrias correlatas e de apoio, é caracterizada pelas intensas interações que são mantidas entre elas, que podem ou não ser comandadas por uma grande empresa (a empresa-líder). Nesses APLs, é verificada uma elevada frequência das interações, decorrente da divisão do trabalho entre

os produtores especializados, o que pode se transformar em ganhos competitivos para os diversas firmas participantes do sistema (Suzigan *et al*, 2002).

Storper & Harrison (1991) apresentam três dimensões complementares para um sistema de produção: as características do sistema produtivo (sistema insumo-produto); a existência de aglomerações de empresas; e a estrutura de governança da rede de empresas. A partir desses três atributos, os autores elaboram uma matriz onde são classificadas diferentes experiências empíricas, de acordo com as suas respectivas características.

Na primeira experiência empírica observada, chamada de *all ring-no core*, o sistema produtivo carece de líderes sistemáticos. Há praticamente uma relação entre iguais e sem qualquer espécie de hierarquia entre os agentes, onde a estrutura de governança se aproxima do mercado. O exemplo apontado pelos autores é dos distritos industriais italianos, em que tais características podem ser verificadas. Entretanto, outros autores que também estudaram os distritos industriais italianos, como Markussen (1995) e Putnam (2003), demonstram que a dinâmica recente dos distritos industriais italianos também apresentam relações consideráveis de assimetria, como a subcontratação entre as firmas locais.

Suzigan *et al* (2002) argumenta que a análise de Storper & Harrison provavelmente teve como base a estrutura dos distritos industriais italianos nos anos 80. Porém, o desenvolvimento dessas regiões, ao longo das décadas de 80 e 90, fez com que aumentassem as assimetrias entre as firmas locais, fazendo com que a relação deixasse de ser “entre iguais” e se conformassem relações fortemente hierarquizadas e comandadas pelas empresas maiores.

A segunda experiência empírica, chamada *core-ring with coordinating firm*, tem como característica a existência de algum grau de hierarquia dado pela presença de assimetrias entre os agentes participantes da cadeia. Essas assimetrias decorrem da existência de uma certa influência sistemática que uma (ou mais) empresa exerce sobre as outras que compõem o sistema. Tal poder, todavia, é limitado e não é determinante da sobrevivência das outras empresas. A existência desses limites se dá em razão da incapacidade da firma coordenadora em assumir internamente as tarefas que são realizadas pelos outros participantes do processo. Os exemplos dados pelos autores são as redes



coordenadas por empresas como Benetton e Bosch e a rede de produtores de vestuário em torno da cidade de Los Angeles, nos Estados Unidos.

A terceira experiência empírica foi chamada por Storper & Harrison (1991) de *core-ring with lead firm*. Como no caso anterior, também se verificam assimetrias entre os agentes, que se traduzem em relações hierarquizadas entre eles. A grande diferença em relação à estrutura anterior, é que a firma líder, nesse caso, é dominante, de modo que as ações das outras empresas participantes da cadeia dependem das estratégias da líder. Até a sobrevivência dos agentes, na verdade sua participação no sistema, depende da firma líder. A firma líder, por sua vez, é completamente independente de seus fornecedores, distribuidores e subcontratantes. Exemplos dessa estrutura de governança são as cadeias comandadas pelas grandes empresas, como GE, Westinghouse, Sony e Philips.

O quarto e último tipo é o que Storper & Harrison (1991) chamaram de *all core*. Nessa estrutura, quase que não se verifica a conformação de uma rede de empresas, dado que as tarefas de produção e distribuição de mercadorias são assumidas pela grande empresa verticalizada. Corresponde, portanto, a uma estrutura, como apontado por Williamson (1985), em que a firma opta pela hierarquia e integração dos recursos produtivos.

Segundo Suzigan *et al* (2002), essa taxonomia elaborada por Storper e Harrison (1991), apesar de potencialmente incompleta, constitui uma contribuição importante para a análise das formas em que se configuram as relações entre as empresas em um APL, porém, os autores parecem subestimar a importância das assimetrias entre as empresas e a conformação de relações fortemente hierarquizadas. Estas geram uma estrutura de governança, correspondente às duas estruturas intermediárias sugeridas por Storper & Harrison (1991), que parece ser a mais comumente encontrada na coordenação da atividade produtiva.

O trabalho de Markussen (1995) também procurou avançar nesse sentido, ao apresentar uma morfologia de redes locais. A autora partiu do pressuposto de que a análise do caso dos distritos industriais italianos não é suficiente para abarcar um extenso e variado conjunto de experiências em que a aglomeração de empresas exerce papel importante. Uma dessas formas apontadas pela autora é o sistema “centro-radial” (*hub-and-spoke*), em que o

sistema produtivo local articula-se em torno de uma grande empresa coordenadora da cadeia. Nesse sistema, fica clara a conformação de relações hierarquizadas entre as firmas, em que a empresa líder impõe seus interesses a todos os outros participantes da rede.

Nesse caso, as relações de cooperação que ocorrem entre os agentes tendem a se dar nos termos definidos pelas firmas mais importantes, já que as relações que ocorrem entre as empresas se organizam em função de suas demandas, seus contratos e compromissos de longo prazo. A cooperação, portanto, se restringe aos esforços de melhoria da produção, dos prazos de entrega e das formas de controle dos fornecedores (não apenas fornecedores locais). Alianças estratégicas que são estabelecidas raramente envolvem firmas locais e ocorrem entre a empresa-líder e parceiros de fora da região. Além disso, não se observam relações cooperativas entre competidores, seja repartição dos riscos ou mesmo rateio dos custos da inovação (Markussen, 1995).

Outro ponto para o qual a autora chama a atenção é o fato de que, em geral, os estudos, conceituais e empíricos, sobre as aglomerações de empresas não têm se preocupado com a inserção dessas estruturas localizadas dentro de um contexto mais amplo, especialmente no que se refere à sua inserção em cadeias globais de produção e suprimento de mercadorias. Segundo a autora, esse ponto é de fundamental importância, já que, muitas vezes, os elementos que sustentam a competitividade das empresas aglomeradas não se sustentam no contexto internacional.

As vantagens competitivas da aglomeração inicial tendem a ser reforçadas por mecanismos de *feedback* positivos, gerados por externalidades relacionadas a *linkages* e a indivisibilidades técnicas de investimentos em infraestrutura, o que implica atribuir forte historicidade à evolução espacial da economia. Muitos processos dinâmicos na economia são dependentes da trajetória (*path dependence*), no sentido de que sua evolução não pode livrar-se da influência de sua história. Entretanto, a noção de *path dependence* implica também a possibilidade de ocorrência de pontos críticos de ramificação, decorrentes de eventos históricos e institucionais em virtude dos quais a economia local ou regional pode mudar para qualquer uma de várias direções possíveis (Suzigan, 2000).

São nestes momentos que a intervenção por meio de políticas se faz mais importante, para que orientar o sistema local para direções mais promissoras no longo

prazo. Se essas direções mais promissoras forem seguidas – de acordo com os interesses particulares dos agentes e da forma como a negociação ocorre – e não havendo limites à apropriação de retornos crescentes, o sistema produtivo local continuará seu desenvolvimento, transformando-se num centro líder de sua atividade econômica especializada, fazendo com que essa atividade só possa ser exercida num número limitado de contextos locacionais.

Alguns autores como Coleman (1994), Albagli e Maciel (2003) e Putnam (2002) consideram ainda que o desenvolvimento econômico e social de uma região específica depende também do chamado capital social. Putnam (2002) define capital social como traços da vida social – redes, normas e confiança – que facilitam a ação conjunta em prol de objetivos comuns. A difusão do conceito de capital social expressa o reconhecimento e a valorização dos recursos embutidos em estruturas e redes sociais, até então não contabilizadas por outras formas de capital. Desta perspectiva teórica, considera-se a visão da Sociologia Econômica de Granovetter em que os atores econômicos não são átomos isolados, mas encontram-se imersos (*embedded*) em relações e em estruturas sociais mais amplas (Albagli e Maciel (2003).

David (1999), afirma ser necessário considerar a possibilidade de que dotações naturais iniciais de certos locais foram subsequentemente ampliadas por mecanismos de *feedback* positivo, e assim foram transformadas numa sequência de novas e bastante diferentes fontes de vantagens geográficas. A partir daí, uma variedade de processos de *feedback* positivo entram em operação, fazendo com que fatores de produção fluidos se fixem em torno daqueles locais inicialmente selecionados. Mas essa visão do como a história influi na geografia não se resume na influência das condições iniciais.

Segundo David (199), o *timing* dos eventos ao longo da trajetória de evolução de uma região também importa para seu desenvolvimento espacial. Sobretudo, inovações tecnológicas e organizacionais endógenas podem ter fortes e não neutros efeitos geográficos. Além disso, a mudança tecnológica está sujeita à sua própria dinâmica de *feedback* positivo e, portanto, pode tornar-se localizada e canalizada em direções que reforçarão algumas características da alocação espacial de recursos ao mesmo tempo que perturba outras.

Apesar da localização geográfica restrita e da influência da governança local, alguns APLs se desenvolvem a ponto de constituírem o que Gereffi (1994) chamou de cadeias produtivas globais. Por meio da análise da configuração das cadeias produtivas globais, é possível investigar a estrutura de governança que caracteriza a cadeia internacional em que os produtores aglomerados se inserem. Dessa forma, é possível verificar a capacidade desses agentes em se apropriar do valor gerado ao longo da cadeia e dos benefícios gerados pela aglomeração dos produtores locais.

Gereffi (1994) trabalha com o pressuposto de que a apropriação de valor pelos agentes participantes da cadeia produtiva não se dá de modo simétrico, já que são verificadas importantes hierarquias ao longo do sistema. Uma cadeia produtiva global caracteriza-se pela produção e comercialização de mercadorias envolvendo a tomada de decisões estratégicas e a formação de redes internacionais de suprimentos. As cadeias produtivas globais possuem quatro dimensões:

- Uma cadeia de valor agregado de produtos, serviços e recursos em um ou mais setores industriais;
- Dispersão geográfica das redes de produção e marketing nos âmbitos nacional, regional e global;
- Uma estrutura de comando (governança) nas relações de autoridade e poder entre as firmas que determina a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos ao longo da cadeia de valor,
- Arcabouço institucional que identifica como as condições e as políticas locais, nacionais e internacionais agem em cada estágio da cadeia.

Com base nessas quatro dimensões, Gereffi (1994) assinala a existência de dois formatos básicos das cadeias produtivas globais: as cadeias dirigidas pelo produtor (*producer-driven*), verificadas em indústrias como metal-mecânica, eletrônica e química, e as dirigidas pelo comprador (*buyerdriven*), encontradas nas indústrias têxtil e de vestuário, calçados, móveis e alimentos.

A esses diferentes formatos correspondem distintas estruturas de governança. Porém, em ambos os casos, a estrutura de governança é determinada pela capacidade da

firma em deter ativos estratégicos que, pela sua especificidade, não são reproduzidos pelos outros agentes da cadeia. No primeiro caso, nas cadeias dirigidas pelo comprador, os ativos estratégicos são produtivos, sustentados por atividades fundamentais de desenvolvimento de produto e gestão de ativos comerciais. No segundo caso, das cadeias dirigidas pelo comprador, as empresas coordenadoras geralmente não possuem atividades produtivas e seu poder decorre da posse de ativos comerciais, como marca ou canais de comercialização e distribuição.

Uma das características das cadeias globais é a existência de uma estrutura de comando que governa as relações que se dão entre os diversos agentes participantes do sistema. No caso de cadeias comandadas pelo comprador, como a da indústria de calçados de Franca, a coordenação do sistema é exercida por grandes compradores internacionais, sejam grandes lojas de departamento ou supermercados, sejam empresas detentoras de grandes marcas.

Essas empresas exercem papel central na coordenação de redes produtivas descentralizadas espalhadas por diversos países (Gereffi, 1999). Os processos produtivos são de responsabilidade de extensas redes de empresas subcontratadas, geralmente de países em desenvolvimento, que fabricam o produto acabado de acordo com as especificações de seus compradores externos, responsáveis pelo desenvolvimento do produto e pela sua comercialização. O resultado disso é que os grandes compradores acabam exercendo forte influência sobre a dinâmica de todos os agentes envolvidos na cadeia. Ou seja, os compradores são capazes de coordenar a cadeia internacional de suprimentos, influenciando fortemente as estratégias dos produtores inseridos no sistema.

A análise de redes políticas aplicadas a APLs permite um diálogo interessante com a teoria do Novo Institucionalismo. Isto é possível em função da abordagem do Novo Institucionalismo oferecer um marco teórico mais global e proporcionar uma grande capacidade de formulação de hipóteses 'macro', ao passo que o enfoque de redes políticas aprimoram a análise em níveis meso e micro.

Conforme salientado por Marques (2003), os elementos institucionais se apresentam como parte importante do ambiente em que se dão as dinâmicas políticas, emoldurando a política e influenciando os seus resultados, ao mesmo tempo em que as políticas públicas

são definidas pela interação entre atores no interior dos ambientes institucionais e relacionais presentes nas comunidades de políticas. As dinâmicas políticas são resultado dessas interações, tendo em conta os constrangimentos das instituições e das redes de relações pessoais e institucionais presentes (MARQUES, 2003).

A perspectiva da governança inclui a abordagem da nova economia institucional e da estratégia. Estas abordagens focam a formação e organização das relações da rede e naqueles atores que ganham acesso a recursos que possam reduzir a sua dependência, ou poderão melhorar a sua posição competitiva, preocupam-se com os recursos e suas características e conceituam os laços ou ligações das redes em organizacional, contratos ou termos de propriedade. A teoria institucional, por sua vez, foca nas redes interorganizacionais e suas relações com as particularidades do ambiente institucional com suas instituições sociais dominantes, por exemplo, como certas condições legais, políticas, culturais, industriais e regionais contribuem para a formação e as formas das redes interorganizacionais.

Mais especificamente, para a ECT, identifica-se um grupo de fatores que elementos que se relacionam direta e indiretamente com a abordagem de redes. São eles: oportunismo, racionalidade, incerteza, risco, especificidade de ativos, frequência das transações e ambiente institucional. Para a ECT, as redes de firmas são geralmente retratadas como formas híbridas de governança, localizadas no meio termo entre a firma integrada e o mercado atomizado, caracterizando-se pelo intenso intercâmbio de bens e serviços, bem como seus respectivos fluxos de informações e relacionamentos interindustriais. Segundo Williamson (1985), as redes permitem adaptações de caráter autônomo justamente através da coordenação dos agentes de diferentes atividades produtivas.

Estes tipos de redes se desenvolvem no contexto empresarial definido por Williamson (1991) como arranjos intermediários entre mercado e hierarquia chamados “híbridos”. Nesse sentido, Britto (2002) argumenta que o conceito de redes está baseado em vínculos sistemáticos, muitas vezes de caráter cooperativo, entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades.

Por outro lado, a perspectiva de redes como forma de análise mantém uma interface interessante com a Sociologia Econômica. Esta perspectiva está relacionada aos laços

sociais e aos tipos de interações sociais, às propriedades estruturais, ao controle interorganizacional e podem ser acrescidas às questões do *embeddedness* de Granovetter (1985) e aos aspectos do capital social. Neste sentido, a porosidade entre a abordagem de redes políticas e a Sociologia Econômica está na consideração de descritores como recursos, legitimidade, reputação e interesses.

## 1.6 – Conclusão

Este capítulo realizou uma revisão bibliográfica das principais abordagens teóricas consideradas neste trabalho. O referencial teórico do trabalho é o Novo Institucionalismo. Em seguida, foi feita uma revisão teórica da abordagem de redes, com o intuito de destacar a importância da formação de redes políticas na interação e no processo decisório dos agentes envolvidos no APL. A abordagem de redes compõe um espectro da teoria institucional que trata a organização como uma arena de interesses e valores conflitantes, constituída pela luta de poder (REED, 2006; PAULILLO, 2002).

Na abordagem moderna das ciências políticas, as instituições são indispensáveis para a compreensão da vida em sociedade, das transações econômicas, da dinâmica das organizações e da formulação de políticas públicas. Neste sentido, Instituições são definidas como procedimentos, rotinas, normas e convenções, formais ou informais, embutidas na estrutura organizacional das políticas e dos mercados, que garantem estabilidade e previsão sobre o comportamento dos indivíduos (MARCH & OLSEN, 1993).

A principal vantagem analítica na utilização da abordagem de redes é que a mesma amplia o conjunto de variáveis da realidade social que permaneciam até então obscuros, permitindo novos olhares sobre fenômenos pouco compreendidos, ou mesmo a construção analítica de novos objetos de estudo. Neste contexto, as redes políticas se configuram como padrões mais ou menos estáveis de relações sociais entre atores interdependentes, que tomam forma ao redor dos problemas e/ou dos programas de políticas. A rede política é entendida como uma construção social e política definida a partir de conexões complexas entre organizações distintas e dependentes de recursos como informação, regras, controle, reputação, legitimidade, agilidade, cooperação, etc. (PAULILLO, 2002; RHODES, 1998).

Dowding (1995) identifica os fatores que podem caracterizar uma rede política através dos recursos de poder dos agentes através da legitimidade, da reputação, do conhecimento (busca por informações) da cooperação e da habilidade do agente para se adequar às mudanças, que levam a conexões marcadas pela centralidade, pela intensidade, por regras, pela velocidade das transações e pela formalidade ou informalidade.

As dimensões são fundamentais para qualquer tipo de análise da rede. Na literatura referente ao tema, Waarden (1992) identifica sete dimensões da rede política. São elas: 1. número e o tipo de atores; 2. função da rede; 3. estrutura da rede; 4. Institucionalização; 5. regras de conduta; 6. relações de poder; 7. estratégia dos atores. A partir destas dimensões, Waarden (1992) estabelece os descritores de análise e fornece uma tipologia refinada das relações entre os atores.

Assim como Waarden (1992), Marsh & Rhodes (1992) identificam quatro dimensões nas quais as redes variam: 1. interesses; 2. número e natureza dos membros; 3. interdependência vertical e horizontal; 4. recursos de poder. Por sua vez, Dowding (1995) identifica as características dos membros e das conexões da rede. Entre as características dos membros da rede, o autor destaca o acesso à informação, a legitimidade, a reputação e as habilidades diretas e indiretas para mudanças organizacionais. Entre as características das conexões, é destacado o grau de envolvimento dos atores, as regras da interação, a centralidade e a intensidade das operações. Tanto as características dos diferentes tipos de redes apresentadas por Dowding (1995) quanto às de Marsh & Rhodes (1992) devem ser incorporadas à análise teóricas, como contribuição importante na delimitação das redes políticas.

A partir da abordagem de redes, entendida como uma construção social e política, cada localidade também deve ser considerada como um objeto social porque forma uma combinação de variáveis políticas e econômicas que se articulam aos arranjos globais. Desta forma, na medida em que o espaço torna-se global, passa a ser também multifacetado. Estes subespaços, por sua vez, tornam-se específicos, singulares e articulados. Assim, os territórios, considerados como subespaços apresentam relações de poder específicas, valores, rotinas, regras, adequação tecnológica e mobilizações culturais. São as



especificidades que complementam o global e onde se realizam as possibilidades deste último.

Neste contexto, Santos (1996), destaca a impossibilidade de desconsiderar as localidades para a compreensão da dinâmica das economias capitalistas, ao mesmo tempo em que o espaço global se consolida. A combinação das variáveis econômicas, políticas e culturais marcam cada localidade. Nas localidades, estão certas relações de poder, a instituição de valores e regras, alguns padrões de rotina, o processo de trabalho, a adequação tecnológica, as mobilizações culturais etc. São as especificidades que complementam o global e onde se realizam as possibilidades deste último.

## **CAPÍTULO 2: O SETOR CALÇADISTA NO BRASIL E O APL DE JAÚ**

### **2.1. Introdução**

Este capítulo tem como objetivo caracterizar a produção de calçados no Brasil e apresentar os principais polos calçadistas do estado de São Paulo. A apresentação da produção calçadista no Brasil contribui para a compreensão das características produtivas da produção calçadista que influenciam as ligações entre os atores da rede política. A apresentação dos polos calçadistas do estado de São Paulo é importante para compreender como as características específicas do território influenciam na rede política. Assim, influenciada por aspectos técnicos relativos ao setor calçadista e fortemente influenciada pelas características específicas do território em que está localizada, a rede política adquire um caráter individual, diferenciando-se de outras redes políticas de outros territórios ou de outros setores produtivos.

A principal dificuldade de análise da indústria de calçados está no fato de diversas bases de dados quantitativos não apresentarem a desagregação setorial para uma identificação mais precisa da produção de calçados. Em muitos casos também, há o problema da falta de desagregação geográfica, impedindo que se verifiquem especificidades de cada APL.

A apresentação da indústria calçadista neste trabalho tem como base principal as associações de classes e sindicatos patronais, principalmente a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), o Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca (SindiFranca), o Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (Sinbi) e o Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú (Sindicalçados).

Estas entidades apresentam dados de diversas fontes, como fontes oficiais do governo, como IBGE, Ministério do Trabalho, RAIS, CNAE e fontes próprias mediante

pesquisas e informações coletadas com associados e outros produtores locais. Entretanto, devem-se considerar algumas precauções importantes em relação às características metodológicas da coleta e da produção destas informações. Segundo Suzigan *et al* (2003), como a coleta se dá por meio de consulta junto às empresas locais, estas informações podem deixar de ser representativas do setor, caso a coleta fique concentrada nas empresas de maior porte. Além disso, não há a segurança de que a amostra da coleta realizada seja estável e representativa ao longo do tempo, o que prejudicaria as análises que envolvam séries temporais.

## **2.2. Setor Calçadista no Brasil**

O desenvolvimento da indústria calçadista brasileira tem início com a chegada dos primeiros imigrantes alemães no Rio Grande do Sul, em junho de 1824. Instalados no Vale do Rio dos Sinos, estes imigrantes atuavam na confecção artesanal de artigos de couro, além da agricultura e da criação de animais.

A produção de artigos de couro, que inicialmente era caseira e caracterizada pela confecção de arreios de montaria, ganhou mais força com a Guerra do Paraguai, de 1864 a 1870. Com a produção maior por causa da demanda de guerra, surgiu a necessidade de ampliar o mercado comprador. Assim, surgiram alguns curtumes e a fabricação de algumas máquinas, que tornavam a produção mais industrializada.

Com a produção de couro dos curtumes, logo se desenvolveu uma fabricação incipiente de calçados que, aos poucos, foi ganhando mercado e importância econômica na região. A expansão produtiva no Vale dos Sinos ao longo dos anos foi tão intensa que Schmitz (1995) se referiu a esta região como um “supercluster”, dada a presença integrada de produtores de diversos elos da cadeia produtiva do setor de calçados e de indústrias de apoio.

Atualmente, verifica-se uma grande variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e componentes, que, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. São mais de 2.400 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 800 empresas especializadas no curtimento e

acabamento do couro, processando, anualmente, mais de 40 milhões de peles e cerca de 130 fábricas de máquinas e equipamentos (ABICALÇADOS, 2009).

Ao abordar a estrutura do setor calçadista, verifica-se uma grande variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e componentes, que, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. São mais de 2.400 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 800 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando, anualmente, mais de 40 milhões de peles e cerca de 130 fábricas de máquinas e equipamentos.

É com esta estrutura altamente capacitada que os fabricantes de calçados realizam a produção brasileira, hoje exportando para mais de 140 países, detendo modernos conceitos de administração de produção e gestão de fabricação, como *just in time* e demais processos internacionais de qualidade. É uma indústria altamente especializada em todos os tipos de calçados: femininos, masculinos e infantis, além de calçados especiais, como ortopédicos, de segurança do trabalhador e esportivos.

A estrutura exportadora do setor calçadista brasileiro é uma das mais modernas do mundo. Anualmente são exportados cerca de 170 milhões de pares cuja comercialização envolve a presença de empresários brasileiros nas mais importantes feiras internacionais, como a GDS na Alemanha, MICAM e Expo Riva na Itália, Premiere Classe na França, Modacalzado na Espanha, Fashion Access em Hong Kong, entre outras.

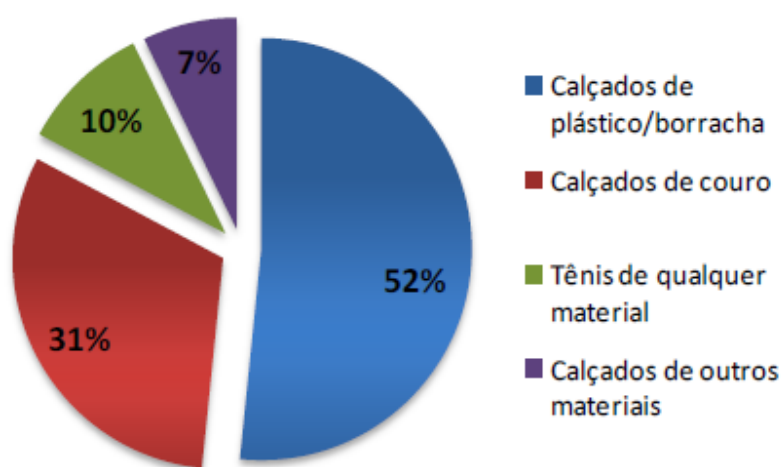
### **2.2.1. Produção**

A produção de calçados de couro em outras regiões do Brasil também teve origem, em sua maioria, a partir da criação de curtumes ligados à fabricação de artigos de couro. Ou seja, geralmente os polos calçadistas têm em comum a abundante disponibilidade de mão-de-obra e oferta de matéria-prima. Assim, apesar da maior concentração de empresas e do maior número de trabalhadores ocupados na produção de calçados estarem localizada no estado do Rio Grande do Sul, a produção brasileira está gradualmente sendo distribuída para outros polos.

Estes estão localizados nas regiões Sudeste e Nordeste do país, sendo destacado o interior do estado de São Paulo (cidades de Jaú, Franca e Birigui), bem como estados emergentes como Paraíba, Ceará e Bahia. Há também crescimento na produção de calçados no estado de Santa Catarina (região de São João Batista) e em Minas Gerais (região de Nova Serrana e Belo Horizonte).

Vale a pena ressaltar que, apesar da origem da indústria calçadista brasileira estar diretamente ligada à expansão dos curtumes e da demanda de utensílios de couro, atualmente a maior parte da fabricação de calçados no país tem como principal matéria-prima a borracha e o plástico, com 52,% do total, seguida pela produção de calçados de couro, com 31%, tênis de qualquer material, 10% e calçados de outros materiais com 7% do total produzido. O gráfico 2.1 ilustra a distribuição da produção de calçados por tipo de produto.

**Gráfico 2.1. – Distribuição da Produção Brasileira por Tipo de Calçado**



Fonte: IEMI – elaborado pelo UIC /ABICalçados (2009).

A utilização de diferentes materiais na produção de calçados é uma consequência direta da modernização da produção ao longo do desenvolvimento da indústria calçadista. Apesar da diversidade de materiais utilizados na produção calçadista, o calçado de couro

ainda mantém um valor agregado maior que a maioria dos outros materiais e concentra o interesse de parcela significativa do mercado.

Além disso, com a evolução tecnológica, mesmo os calçados de couro adquiriram acessórios e adereços de outros materiais que complementam a sua produção. A tabela 2.1. retrata a evolução no ingresso de novos materiais na produção de calçados.

**Tabela 2.1 – Materiais disponíveis para a fabricação de calçados no decorrer das décadas (1930 – 2000).**

DÉCADAS							
De 20	De 30	De 40	De 50	De 60	De 70	De 80	De 90
Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro
Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada
	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada
			PVC	PVC	PVC	PVC	PVC
				PU	PU	PU	PU
				Borracha Termoplástica	Borracha Termoplástica	Borracha Termoplástica	Borracha Termoplástica
				Poliuretano Termoplástico	Poliuretano Termoplástico	Poliuretano Termoplástico	Poliuretano Termoplástico
				EVA	EVA	EVA	EVA

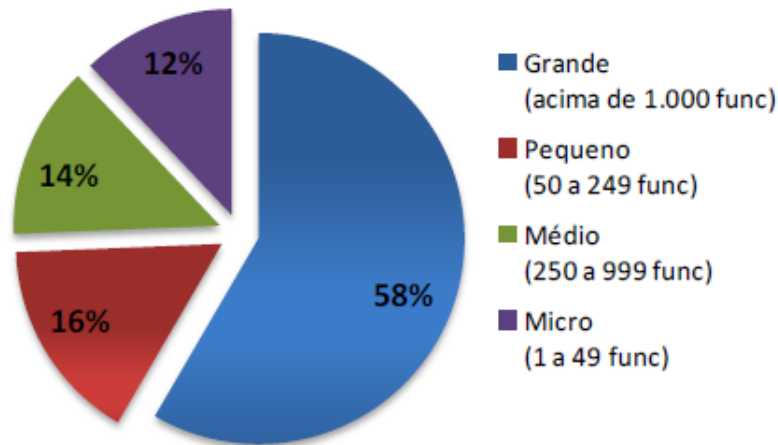
Fonte: Gorini (2000).

Outra característica da produção de calçados no Brasil é a divisão da produção de acordo com o porte da empresa. Apesar do maior número de pequenas empresas no setor, a presença de grandes empresas (verticalizadas e exportadoras) suplanta em volume e importância a produção agregada das empresas pequenas, respondendo por 58% da produção nacional de calçados. As empresas médias, de 250 a 999 funcionários, são responsáveis por 14% da produção. As empresas pequenas, de 50 a 249 funcionários, representam 16% da produção nacional. Por fim, 12% da produção é realizada por empresas com 1 a 49 funcionários.

Uma parcela considerável destas micro e pequenas empresas atuam como fornecedoras, ou até mesmo terceirizadas, das empresas maiores. Mesmo assim, a produção

própria em larga escala das grandes empresas equivale à maior parte da produção de calçados do país.

**Gráfico 2.2. – Distribuição da Produção Brasileira de Calçado por Porte da Empresa**



Fonte: IEMI – elaborado pelo UIC /ABICalçados (2009).

Mesmo concentrando a maior parte da produção de calçados, as grandes empresas não respondem pela maior parte do emprego gerado no setor. Devido ao grande número de micro, pequenas e médias empresas, a somatória do número de funcionários nestas empresas supera o total de empregados nas empresas de grande porte.

### 2.2.2 - Empregabilidade

Ainda segundo a Abicalçados (2009), a indústria calçadista desempenha importante papel na economia brasileira gerando em torno de 300 mil empregos diretos. Na Tabela 2.2 é relacionado o número de empregos e empresas por estado, segundo dados da RAIS 2007, sendo o Rio Grande do Sul responsável por 37% do total de pessoas ocupadas assalariadas na fabricação de calçados, seguido de Ceará e São Paulo com 17% cada, Bahia 9% e Minas Gerais 8%, respectivamente:

**Tabela 2.2 - Empresas e Empregados na Fabricação de Calçados por Estado**

EMPRESAS E EMPREGADOS NA FABRICAÇÃO DE CALÇADOS POR ESTADO ANO 2007				
ESTADO	EMPRESAS	% POR ESTADO	EMPREGO	% POR ESTADO
RIO GRANDE DO SUL	2.755	35,2%	111.966	37,0%
CEARÁ	236	3,0%	52.746	17,4%
SÃO PAULO	2.354	30,1%	52.055	17,2%
BAHIA	106	1,4%	28.134	9,3%
MINAS GERAIS	1.382	17,7%	24.770	8,2%
PARAÍBA	111	1,4%	12.710	4,2%
SANTA CATARINA	307	3,9%	6.880	2,3%
SERGIPE	15	0,2%	3.001	1,0%
PARANÁ	138	1,8%	1.999	0,7%
PERNAMBUCO	52	0,7%	1.653	0,5%
GOIÁS	170	2,2%	1.463	0,5%
RIO GRANDE DO NORTE	25	0,3%	1.375	0,5%
RIO DE JANEIRO	64	0,8%	1.323	0,4%
ESPÍRITO SANTO	29	0,4%	1.144	0,4%
MATO GROSSO DO SUL	24	0,3%	1.116	0,4%
OUTROS	62	0,8%	557	0,2%
<b>TOTAIS</b>	<b>7.830</b>	<b>100%</b>	<b>302.892</b>	<b>100%</b>

Fonte: MTE / RAIS – elaborado por ABICalçados (2009)

A fabricação de calçados no estado do Ceará é de grande importância, pois com 236 empresas no ano de 2007, geravam-se 52.746 empregos. Entretanto, ao considerar o número de empresas, o PIB do estado, o nível de renda per capita e o nível salarial médio, a relevância econômica da geração de emprego na indústria calçadista de São Paulo supera a do estado do Ceará. Assim como o estado do Ceará, destaca-se também a produção de estado da Bahia que, com 106 empresas, é a quarta colocada em número de empregados na fabricação de calçados.

Tradicionalmente, os estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo concentram a produção de calçados mais competitivos no mercado e de maior valor agregado. A percepção da importância da geração de emprego da indústria calçadista no Rio Grande do Sul e em São Paulo pode ser observada quando se desmembra a produção calçadista em seus diversos tipos de produtos e se representa esta produção de acordo com a participação no emprego da indústria calçadista de cada região selecionada, conforme ilustrado na tabela 2.3.



**Tabela 2.3: Participação no emprego da indústria calçadista brasileira – regiões selecionadas**

Regiões	UF	Classe 19313 Fabricação de calçado de couro	Classe 19321 Fabricação de tênis de qualquer material	Classe 19330 Fabricação de calçado de plástico	Classe 19399 Fabricação de calçado de outros materiais	Total
Vale dos Sinos	RS	49,16	31,83	18,46	30,77	43,75
Franca	SP	8,47	4,18	0,00	3,53	7,02
Birigui	SP	0,73	10,89	18,05	21,17	5,13
Jaú	SP	2,66	0,05	0,00	1,70	2,21
São Paulo	SP	1,20	1,48	2,08	3,00	1,51
Caxias do Sul	RS	0,70	1,15	5,00	3,21	1,33
Outras		25,49	57,42	74,46	56,47	34,59
Total		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: RAIS/MTB – Adaptado de SUZIGAN (2003) Obs: CNAE 3 dígitos; divisão 19 – Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagens e calçados. Grupo 193 – Fabricação de calçados.

Nota-se, pela tabela 2.3, que a produção de Franca e de Jaú está baseada em calçados de couro, enquanto a produção de Birigui se concentra em calçados de plástico e outros materiais. A elevada participação da fabricação de calçados de couro em Franca e Jaú e de calçados sintéticos em Birigui revela uma especialização dos produtores locais e, Consequentemente, a criação de uma qualificação da mão de obra.

### 2.2.3. – O mercado externo

Atualmente, o mercado internacional de calçados é dominado pela China, que se apresenta como o principal produtor e exportador do produto. Os EUA lideram o ranking de importadores, comprando principalmente da China e do Brasil. A China produz e exporta calçado mais barato e de menor qualidade, enquanto a Itália fabrica calçado de excelente qualidade e maior valor agregado.

O sucesso italiano deve-se não somente às inovações em *design* e moda, mas em especial à nova forma de organização da produção, por meio da concentração de empresas

nos chamados *distritos industriais*, que permitiu aumentar a flexibilização da produção em termos de variedade e quantidade de produtos. Cada empresa “executa uma parte do trabalho”, especializando-se na atividade, o que resulta em benefícios a longo prazo, decorrentes da “especialização” e “curva de aprendizagem”. A dinâmica desse modo de organização permitiu às empresas italianas uma competitividade superior aos demais países europeus. Aliados a um *design* “moderno” e de “alto valor agregado”, soma-se a “flexibilidade da produção” e, especialmente, a mão-de-obra. As empresas concentradas formam uma “rede articulada com papéis bem definidos”. A grande maioria, cerca de 80%, das empresas italianas subcontratam parte do processo de produção com o propósito de reduzir custos.

Isso implica em um complexo processo de planejamento em termos de recebimento, armazenamento e vendas de altos volumes de calçados, e que pode gerar elevadas perdas quando qualquer pedido apresente problemas de qualidade e/ou em seu *timing*, entre a produção de calçado e a sua exposição nas gôndolas para vendas ao consumidor final. Nos anos 90, pedidos entre um e três mil pares tornaram-se frequentes para os produtores de calçados.

Atualmente, produção brasileira de calçados se tornou competitiva internacionalmente, com exportações de calçados para mais de 140 países. Porém, somente no início da década de 1960, as empresas brasileiras iniciam a exportação de calçados. A primeira exportação brasileira em larga escala ocorreu em 1968, com o embarque das sandálias Franciscano, da empresa Strassburguer, para os Estados Unidos. A produção nacional, naquela década, era de 80 milhões de pares anuais. Novos mercados começaram a surgir no exterior, e os negócios prosperaram. As empresas faziam os contatos com os compradores internacionais e trabalhavam diretamente com os *line builders* - responsáveis pela criação das linhas. Atualmente, o calçado é um dos principais produtos na pauta das exportações brasileira (ABICALÇADOS, 2009).

A relativa demora para a consolidação das exportações pode ser explicado pelo tamanho do mercado interno de calçados no Brasil. De acordo com dados da Abicalçados (2009), o Brasil é, desde o início da década de 2000, o terceiro maior produtor de calçados do mundo, mas também o quinto maior consumidor. Destaque para a China, que figura como

a maior produtora e maior consumidora de calçados, com um excedente considerável de produção. A China, juntamente com outros países asiáticos como Indonésia, Coréia do Sul, Tailândia e Taiwan cresceram significativamente no comércio internacional de calçados. A China, em poucos anos, transformou-se no maior fornecedor dos EUA. Porém, o calçado chinês é reconhecidamente de baixo custo e baixa qualidade, ocupando um mercado internacional específico.

Outro país que merece destaque são os Estados Unidos com um nível de produção bem abaixo do consumo interno, o que o torna grande importador de calçados. Os Estados Unidos são os principais compradores do calçado brasileiro, detendo 25,7% do valor total exportado. Para ampliar o percentual de vendas em outros países, o setor vem desenvolvendo projetos para que mais empresas passem a fazer parte da balança comercial, principalmente as de pequeno e médio porte.

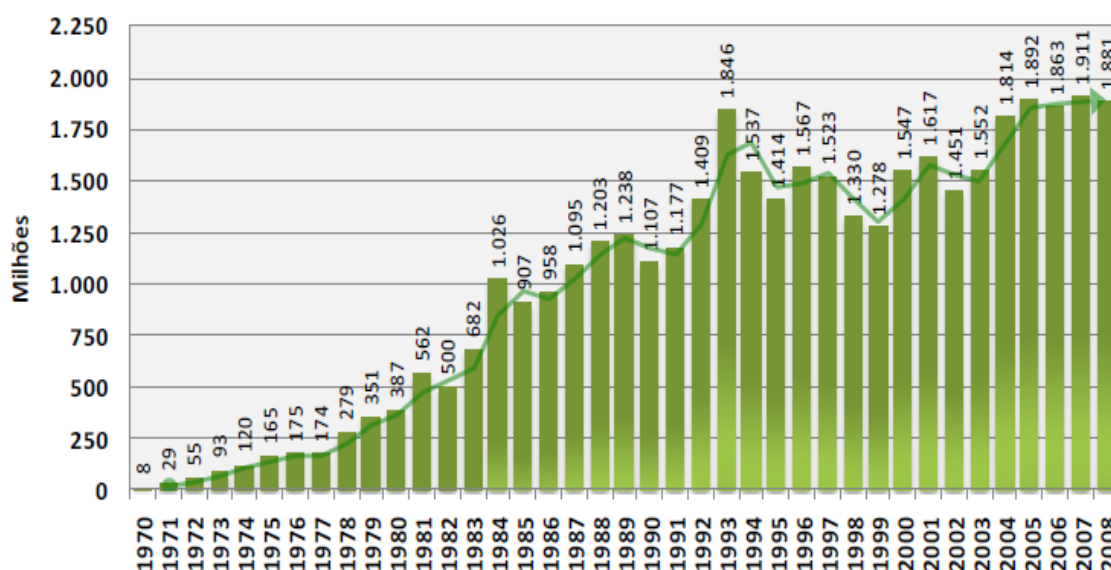
**Tabela 2.4: Exportações Brasileiras de Calçados por Destino**

País	US\$	%	Pares	%
EUA	483.835.214	25,7%	37.708.586	22,7%
REINO UNIDO	254.802.718	13,5%	10.236.315	6,2%
ARGENTINA	192.927.726	10,3%	18.536.579	11,2%
ITÁLIA	149.248.555	7,9%	7.499.305	4,5%
VENEZUELA	77.611.251	4,1%	9.779.594	5,9%
ESPAÑA	58.478.330	3,1%	4.667.186	2,8%
PAÍSES BAIXOS	46.034.468	2,4%	2.207.582	1,3%
PORTUGAL	39.287.926	2,1%	3.043.070	1,8%
FRANÇA	37.273.145	2,0%	2.318.129	1,4%
CHILE	35.576.584	1,9%	2.276.208	1,4%
PARAGUAI	32.949.762	1,8%	11.178.250	6,7%
MEXICO	32.903.072	1,7%	6.002.978	3,6%
CANADA	31.548.568	1,7%	2.304.554	1,4%
BOLÍVIA	29.267.136	1,6%	5.525.849	3,3%
OUTROS (Diversos)	379.563.896	20,20%	42.507.623	35,8%
<b>TOTAL</b>	<b>1.881.308.351</b>	<b>100%</b>	<b>165.791.808</b>	<b>100%</b>

Fonte: Abicalçados – Resenha Estatística 2009.

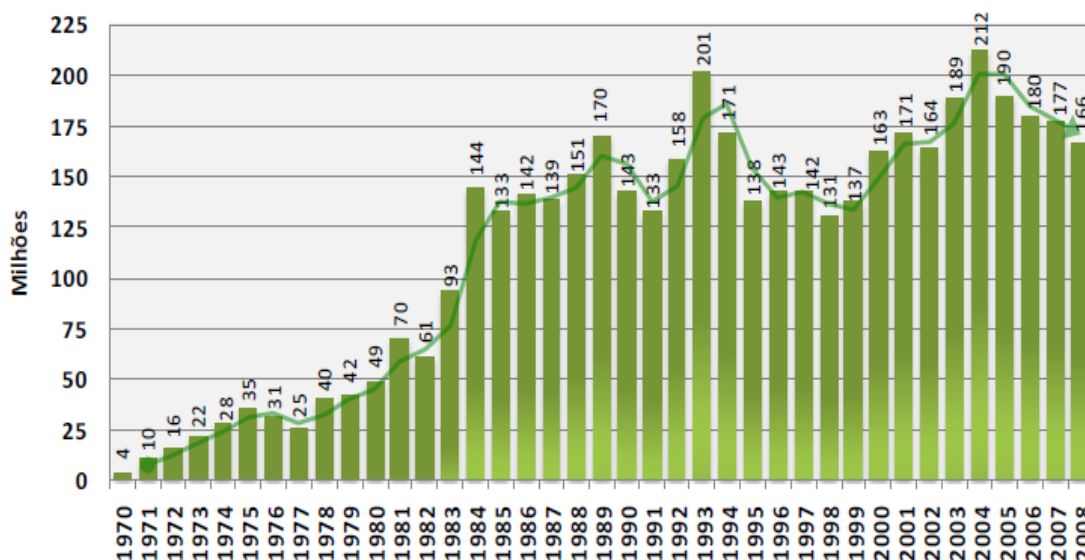
O Brasil consolidou a sua inserção no mercado internacional nos anos 80, através das exportações que cresceram pelos anos no volume exportado e, já no final dos anos 80, chegaram a 170 milhões de pares exportados, o que foi superado somente em 1993 quando o volume de pares exportados alcançou 201 milhões e em 2004 com 212 milhões de pares. O crescimento das exportações brasileiras de calçados pode ser acompanhado nos seguintes gráficos (Gráfico 2.3 e Gráfico 2.4):

**Gráfico 2.3 – Histórico das Exportações Brasileiras de Calçados em US\$ milhões**



Fonte: MDIC/SECEX – elaborado por ABICalçados (2009).

Nota-se no gráfico 2.3, que as exportações brasileiras de calçados atingiram valores mais elevados da série nos últimos anos registrados, com destaque para o ano de 2007. Entretanto, ao analisar o histórico das exportações brasileiras de calçados em pares, ilustrado no gráfico 2.4, percebe-se que a quantidade de pares exportados caiu a partir do ano de 2004. Entre outros fatores, esta comparação mostra uma agregação de valor nos pares exportados.

**Gráfico 2.4 – Histórico das Exportações Brasileiras de Calçados em Pares**

Fonte: MDIC/SECEX – elaborado por ABICalçados (2009).

Entretanto, segundo Alves (2006), o setor de calçados brasileiros vem sofrendo várias ameaças que podem prejudicar a competitividade das empresas tanto no mercado interno quanto no mercado externo. Dentre estas estão:

- a) Inexistência de Política Industrial e de Comércio Exterior: o Brasil não tem políticas consolidadas de apoio à indústria e ao segmento exportador;
- b) Queda nas alíquotas de importação: a política de abertura da economia, em termos tarifários, já está definida, sem que os produtos brasileiros, em contrapartida, tenham assegurado as mesmas condições estruturais de competitividade que gozam seus concorrentes;
- c) Excessiva burocracia nas importações: a regulamentação existente exige das empresas grande antecipação no processamento de suas compras do exterior e o atendimento de um sem número de formalidades, onerando desnecessariamente o custo desses insumos;
- d) Elevados custos para financiamento de investimentos: as linhas de crédito para expansão industrial são de custo proibitivo, ao contrário das disponíveis no mercado internacional;

- e) Desigualdades tarifárias que privilegiam a exportação de matérias-primas para concorrentes produtores de manufaturados: o caso clássico é o do *wet blue*, cuja entrada nos países europeus, por exemplo, não sofre qualquer gravame, ao passo que o couro acabado é taxado em 7%. Como agravante, as exportações deste produto, assim como os de couro salgado destinam-se especialmente aos maiores concorrentes de nossos manufaturados no mercado internacional;
- f) Falsa imagem de setor poluidor e de trabalho em condições inadequadas: em razão de generalizações decorrentes de noticiários enfocando casos isolados, atribui-se ao setor pecha de poluidor, de trabalho em condições de escravidão e de emprego de mão-de-obra infantil;
- g) Inexistência de conceito brasileiro de moda: o país carece de mecanismos para desenvolvimento de um conceito próprio de moda, resignando-se em adaptar às condições locais conceitos e padrões determinados pelos centros europeus;
- h) Incremento comercial dos EUA com o México: o aperfeiçoamento da NAFTA e a vocação mexicana no setor calçadista podem oportunizar o crescimento deste país como fornecedor do atual maior cliente do Brasil.

### **2.3 – A Cadeia Produtiva de Calçados**

A cadeia produtiva de couro/calçados, representada na figura 2.1, encontra-se entre as cadeias em que o Brasil tradicionalmente apresenta fortes indicadores de competitividade, pela elevada disponibilidade de matéria-prima, baixo custo da mão-de-obra e presença de organizações de apoio à capacitação tecnológica, como SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), Abicalçados (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados), IBTec (Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos) e ABQTIC (Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos da Indústria do Couro). A cadeia do couro/calçado ainda apresenta dois pontos importantes a serem considerados: é um setor intensivo em mão-de-obra que, por ser sensível aos custos de mão-de-obra, apresenta uma produção flexível. A flexibilidade de produção permite a implantação de estratégias de realocação, podendo gerar novos postos de trabalhos em regiões menos desenvolvidas,

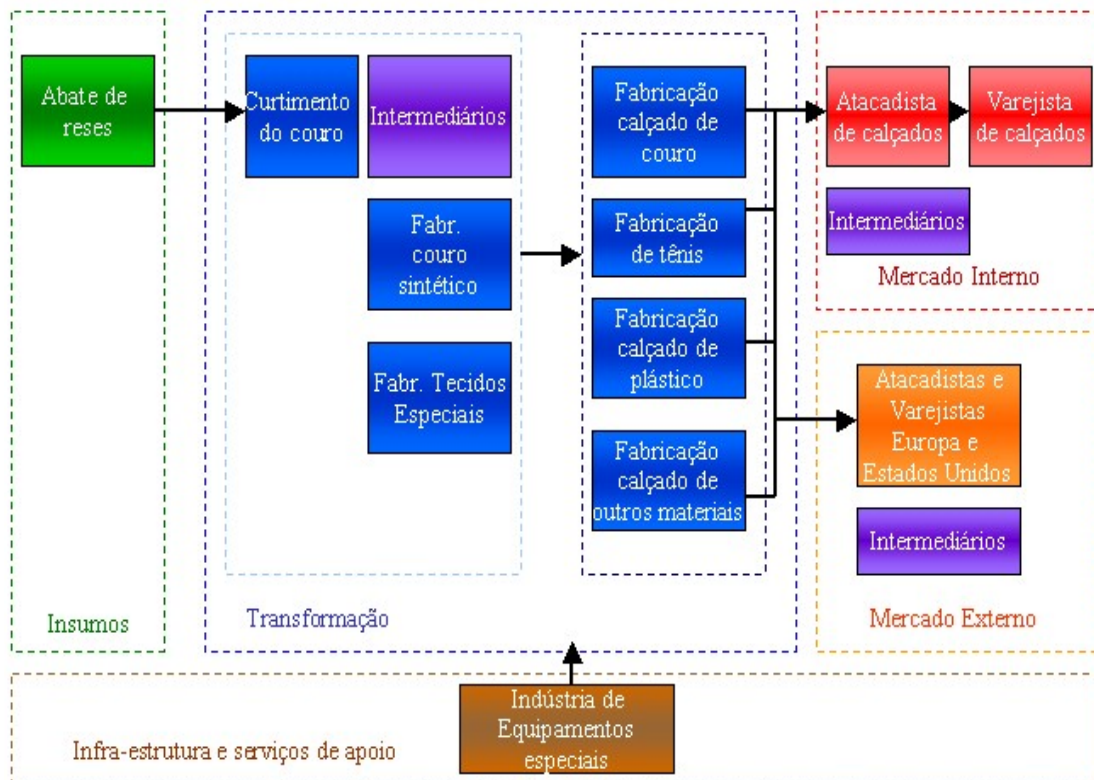
dado o menor custo da mão-de-obra e, com isso, se tornar uma eventual fonte de desconcentração regional da renda (Azevedo, 2000).

As funções gerenciais relevantes da indústria de calçados – como o *design* de produtos, o domínio da comercialização e o gerenciamento de marca – são relativamente menos desenvolvidas que as atividades de transformação do produto. Isso ocorre, em grande parte, devido ao fato das grandes empresas exportadoras exercerem um elevado poder de controle em toda a cadeia.

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), mesmo as inseridas no comércio internacional, apresentaram progresso pouco significativo nas áreas de comercialização, desenvolvimento de produtos e *design* (Suzigan, Garcia & Furtado, 2003). Este fato deve-se, sobretudo, à presença de agentes exportadores que centralizam as negociações comerciais com o mercado externo, freqüentemente na figura de empresas multinacionais que já estão presentes nestes mercados-alvo, como o europeu e o norte-americano.

No fluxo produtivo, o couro salgado é fornecido pelos frigoríficos (abate de reses) aos curtumes, que podem processá-lo totalmente (couros acabados) ou parcialmente (*wet blue* ou semi-acabados – *crust*). Os curtumes, por sua vez, abastecem as empresas nacionais tendo destaque a indústria de artigos de couro e, sobretudo, a de calçados e o mercado externo, no qual se destaca o mercado de estofamentos. De grande importância são também os segmentos de máquinas e equipamentos, indústria química e de componentes, que atendem às demandas das indústrias de couro, calçados e artefatos de couro (ALVES, 2006).

### **Figura 2.1. Cadeia Produtiva do Couro/Calçado**



Fonte: Elaborado pelo autor com base na cadeia produtiva do couro/calçado apresentada pelo Sebrae/SP. Disponível em [http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/mapauds\\_cadeias.asp](http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/mapauds_cadeias.asp)

A configuração das relações inter empresariais, observada na cadeia produtiva do couro-calçado, revela que a cadeia é orientada pelo consumo. São as empresas que detêm maior poder de mercado, principalmente o mercado externo, que orientam a cadeia produtiva com base nas tendências do consumo final e influenciam diretamente o processo produtivo, o produto fabricado e até o preço praticado pelos seus fornecedores. O poder de influência destas empresas é ainda maior com a elevação da oferta de fontes alternativas de insumos para a fabricação de calçados, como a expansão da indústria calçadista chinesa por exemplo.

A cadeia produtiva de couro e calçados tem início na atividade de pecuária, em que os diferentes sistemas de criação podem resultar em peles de qualidades distintas, impondo restrições ao processamento do couro e de seus derivados. Possuindo o maior rebanho bovino do mundo, aproximadamente 160 milhões de cabeças, o Brasil é o segundo maior produtor de couro, atrás apenas dos EUA, cuja produtividade (taxa de desfrute) é



significativamente superior à brasileira. A partir da agropecuária, a cadeia produtiva do couro/calçado pode ser analisada em algumas etapas, como o curtume, a indústria de apoio e o processo produtivo do calçado.

**O Curtume:** Segundo Alves (2006), 80% dos Curtumes podem ser classificados como pequenas empresas. Basicamente, os curtumes podem ser caracterizados de acordo com sua etapa de processamento do couro. O curtume de *wet blue* desenvolve somente o processamento de couro cru em *wet blue*. O curtume integrado realiza todas as operações, processando desde o couro cru até o couro acabado. O curtume acabado usa como matéria-prima o couro *wet blue* e o transforma em couro *crust* (semi acabado) e em couro acabado. O curtume de acabamento apenas transforma o couro *crust* em couro acabado. A produção brasileira de couro está concentrada nas regiões Sul e Sudeste, que juntas são responsáveis por cerca de 72% do total de couros. Cabe ressaltar que os principais estados produtores são Rio Grande do Sul com 23,5%, São Paulo com 23%, Paraná com 12% e Minas Gerais com 10%. Em relação ao aspecto ambiental, é importante ressaltar que a produção de couro até o estágio *wet blue* produz 85% do resíduo ambiental da cadeia produtiva, enquanto a transformação de couro *wet blue* em calçado produz os restantes 15%. É importante ressaltar também que existem vários curtumes artesanais sem qualquer registro formal, com a produção voltada principalmente para os mercados regionais de calçados rústicos e artesanais.

**A indústria de apoio:** A indústria de máquinas e equipamentos para couro, calçados e afins é composta por 113 empresas, em sua maioria de pequeno e médio porte. Essa indústria é geograficamente concentrada no Rio Grande do Sul, que abriga 85% das empresas. O setor surgiu para suprir as necessidades da indústria coureiro-calçadista e, embora haja necessidade de atualização tecnológica, vem sendo capaz de exportar para importantes mercados como os EUA, a Alemanha, o Japão e a China.

**O processo produtivo do calçado:** O processo de produção do calçado é de mão-de-obra intensiva, incluindo a etapa do corte do couro, dificilmente automatizável, uma vez que há muitas diferenças entre um couro e outro. No que se refere aos avanços tecnológicos, cabe destacar a recente introdução de sistemas que representam avanços em termos da customização da produção – como as células de produção nas áreas de corte,

costura e montagem do produto final, implicando em maior agilidade no atendimento às variações da moda - muito comuns nesse setor. Cabe destacar, ainda, os pesados investimentos em maquinário moderno que vêm sendo feitos, para fabricação de tênis esportivos, como o equipamento de injeção de poliuretano (PU) – importado da Itália – com capacidade para produzir cerca de 10.000 pares de solado/dia de tênis esportivos.

O acabamento é uma parte de extrema importância dentro do processo produtivo, pois pode diferenciar o produto. O acabamento pode ser dividido em um ou mais de um estilo (concepção geral do produto) e outra mais técnica. Os profissionais modeladores e estilistas são considerados pessoal da mais alta importância, em função da influência que podem exercer no sucesso do calçado a ser lançado. Há a necessidade de se fazer uma distinção entre a modelagem para mercado interno e externo, pois para o mercado interno, o calçado é literalmente lançado. Praticamente, a moda de calçados no Brasil deriva das tendências de moda trazidas da Europa. Pode-se dizer que o calçado é lançado no mercado conforme a vontade das empresas fabricantes, ao invés de ser vendido. A modelagem é grande gargalo dos fabricantes para exportação. Isso ocorre em virtude do tempo de definição do modelo ser muito extenso e ocasionar pressões sobre a produção para cumprir e muitas vezes recuperar, os prazos definidos durante as negociações. Esse problema ocorre principalmente em empresas que criam seus próprios modelos.

#### **2.4. – Os polos produtores de calçados do estado de São Paulo**

Apesar do maior polo produtor de calçados do Brasil estar localizado no Rio Grande do Sul e da presença da produção de calçados em outros vários estados, destacam-se os três polos calçadista do estado de São Paulo: Birigui, Franca e Jaú.

##### **2.4.1. – Birigui**

O município de Birigui está localizado no Noroeste do Estado de São Paulo, a 521 Km da capital, na Região Administrativa de Araçatuba. A cidade teve origem com a Estrada de Ferro Noroeste, que favoreceu o surgimento e o crescimento de vários

municípios daquela região. Fundada em 1911, a cidade apresentou crescimento rápido. Com aproximadamente 110.911 habitantes (Censo de 2009), Birigui possui um parque industrial voltado para a produção de calçado, mas também abriga indústrias moveleiras, metalúrgicas e têxteis. A cultura da cana-de-açúcar também é forte na região, com aumento significativo de atividades no ano de 2007. A intensa concentração de usinas e canaviais na região indica uma tendência de aumento de importância da cana na economia do município no futuro.

#### **2.4.1.2 – O polo calçadista de Birigui**

A produção de calçados de Birigui, além de ser direcionada para o público infantil, é caracterizada pelo material sintético como matéria prima principal. Segundo Rizzo (2004), a escolha do material sintético está relacionada com ao custo do calçado e com baixo poder aquisitivo da população brasileira, uma vez que a grande maioria dos calçados infantis produzidos em Birigui, atendem ao mercado interno. A opção pelo couro inviabilizaria esse mercado em virtude da renda da população ser baixa. O sintético só entrou no mercado consumidor em função de preço.

Vedovotto (1996) cita que o surgimento do sintético nas fábricas de calçados se deu no final da década de 1970, início da década de 80, especialmente nos calçados fabricados em plástico na linha de calçados femininos. Posteriormente, o sintético se estendeu para as linhas infantil, masculino e adulto masculino.

Segundo Reis (1994), a década de 1970 foi um marco na produção de calçados no Brasil pela grande inovação das matérias-primas. A partir daí, a produção de calçados no Brasil segue dois sentidos distintos: o primeiro é a produção de calçados em couro que, na maior parte é destinado ao mercado externo.

Já o segundo sentido da produção de calçados é a fabricação dos calçados chamados “alternativos” que utilizam como matéria-prima o sintético (o plástico, a borracha, o tecido) e são produzidos para atender ao mercado interno.

Segundo Zampieri (1976), seis fatores foram determinantes para caracterizar o surgimento e o crescimento do Arranjo Produtivo Calçadista de Birigui: a presença do pequeno capital, a ampliação do mercado consumidor do calçado infanto-juvenil, a ação do Banco do Brasil, a disponibilidade de mão-de-obra de origem rural, a posição geográfica favorável de Birigui no Oeste Paulista e a rede rodoviária existente:

- 1) **Pequeno Capital:** Durante as décadas de 1950 e 1960, a população do município possuía um modo de vida rotineiro, caracterizado, entre outros fatores, por um nível de consumo baixo. Isto contribuiu, segundo o autor, para que as pessoas acumulassem valores substanciais. Não havia gastos supérfluos e a vida social era regada pela austeridade e simplicidade. No município de Birigui, a maior parte desse capital acumulado era proveniente da zona rural, mas também tinham as transações comerciais, imobiliárias, de atividades liberais, de herança entre outras;
  
- 2) **Ampliação do mercado consumidor do calçado infanto-juvenil:** O setor calçadista de Birigui conseguiu conquistar cada vez mais mercado em nível nacional como consequência da escolha feita pela maioria das fábricas pela modelagem infanto-juvenil. Houve uma aceitação dos produtos fabricados em Birigui em um curto espaço de tempo, o que ocorreu em razão do produto possuir três características básicas: bom preço, qualidade e colocação imediata nas lojas. O autor afirma que, no caso de Birigui, o fator preço sobressaiu, em relação aos demais, sendo o principal artifício para a aceitação imediata no mercado (Rizzo, 2004). Estas características se estabeleceram por causa do custo operacional, ou seja, base salarial mínima com alta incidência de menores, simplicidade dos escritórios com um ou dois funcionários, dedicação do industrial dirigindo supervisionando todos os setores, baixo aluguel dos imóveis, razoável rendimento dos operários, fácil obtenção de matéria-prima com preços equivalentes aos de São Paulo e de outros locais. A esta seriação, acrescenta-se ainda a rivalidade entre as fábricas, o excesso de produção, a falta de vendas, a bonificações extras e o prolongamento dos prazos de pagamento (ZAMPIERI, 1976);

- 3) **A ação do Banco do Brasil:** O Banco do Brasil era considerado o principal agente de assistência às indústrias de calçados na cidade. E, por outro lado, o Banco do Brasil era o principal meio para o Governo Federal atingir os objetivos das políticas de apoio às pequenas e médias empresas. No início da década de 70, a movimentação bancária do Banco do Brasil era de 80 a 90% do município. Isto ocorreu porque era neste banco que se efetuavam os empréstimos a curto e longo prazo para a compra de matéria-prima, para pagamento de impostos, para ampliação do imóvel e para a compra de equipamentos, bem como os descontos de duplicatas. Esta situação deixava o gerente em uma posição privilegiada de conhecimento e influência do setor produtivo. Graças a esta situação, o Banco do Brasil pode ser visto como o termômetro econômico dos estabelecimentos, e o gerente como um conselheiro e orientador no desenvolvimento da fábrica (Zampieri, 1976);
  
- 4) **A disponibilidade de mão-de-obra de origem rural:** A mão-de-obra do campo foi a primeira empregada nas indústrias pioneiras de calçado. As mulheres e as crianças eram consideradas a mão-de-obra ideal, pelo seu baixo custo e rapidez no aprendizado. A função do pesponto é muito bem executada pelas operárias, e os serviços mais leves ou de acabamento eram executados pelos menores (Zampieri, 1976). Desta forma, as indústrias puderam aproveitar um contingente de trabalhadores desqualificados, porém, sem vícios e de aprendizado rápido. Para o trabalhador, os empregos nas fábricas eram tidos como melhores que o trabalho no campo, pois poderiam ter um ganho fixo e as vantagens das leis trabalhistas;
  
- 5) **A posição geográfica favorável de Birigui:** Ao delimitarmos um raio de 200 Km ao redor de Birigui, nota-se a existência de um elevado número de municípios. Muitos deles constituíram um importante mercado para as primeiras indústrias de calçados, escoando os calçados através das principais ferrovias, como Ourinhos, Assis, Rancharia, Presidente Prudente, Presidente Venceslau e Presidente Bernardes, na Sorocabana; Marília, Garça, Tupã, OswaldoCruz, Andradina, Junqueirópolis e Dracena, na Paulista; Bauru, Lins, Penápolis,

Araçatuba, Andradina, e Três Lagoas, na Noroeste; Catanduva, São José do Rio Preto, Votuporanga, Fernandópolis e Jales, na Araraquarense, e outras como Olímpia, Barretos, Bebedouro, Agudos, São Manuel e Santa Cruz do Rio Pardo” (Zampieri, 1976)

- 6) **A rede rodoviária:** De acordo com Rizzo (2004), a rede rodoviária acerca de Birigui também desempenhou um papel fundamental na explicação do crescimento do Arranjo Produtivo de Birigui. A Rodovia Marechal Rondon é parte integrante nesse desenvolvimento por ser uma rodovia longitudinal. É por ela que ocorre o escoamento de grande parte da produção das fábricas de calçados e que traz parte da matéria-prima utilizada na produção dos mesmos.

Durante o desenvolvimento do polo calçadista, destaca-se a atuação da Associação Comercial e Industrial (ACIB) na participação em decisões de infraestrutura operacional para o crescimento do arranjo produtivo, como o auxílio à implantação do Corpo de Bombeiros, do Posto Residência do INSS, do Posto do Ministério do Trabalho e, em uma parceria da ACIB, Prefeitura, SINBI, Sindicato Rural, Unisalesiano e Unimed, foi criado e instalado o Posto do SEBRAE de Birigui. Ao observar o histórico das direções da ACIB, nota-se a presença de vários dos pioneiros da indústria de calçados, conforme descrito no item anterior, como Mário Fiorotto, Halin Rahal, Chanky Rahal, Hélio Galera, entre outros, conforme tabela 2.5. Esta interação direta entre a indústria, hoje representada pelo sindicato patronal, e a Associação Comercial e Industrial, é uma presença marcante no município, auxiliando a tomada de decisões conjuntas e nas negociações com outras entidades importantes como o Sindicato Rural e a própria Prefeitura.

**Tabela 2.5 – Galeria de presidentes da ACIB – Birigui**

BIÊNIOS	PRESIDENTES
1937-1939	MAURICE ELIEZER
1939-1941	MAURICE ELIEZER
1941-1943	MAGNUS OLZEN
1943-1944	ALBERTO DE MORAES PEREIRA
1944-1946	SILVIO VIEIRA COELHO

---

1946-1948	MÁRIO FIOROTTO
1948-1950	MÁRIO FIOROTTO
1950-1952	MARCELO ZERI
1952-1954	MARCELO ZERI
1954-1955	MARCELO ZERI
1955-1957	HALIN RAHAL
1957-1959	CHANKY RAJAL
1959-1961	CARMELO WALDEMAR PETRILLI
1961-1962	WALDOMIRO LUSWANGHI
1962-1964	HÉLIO GALERA
1964-1966	HÉLIO GALERA
1966-1967	HÉLIO GALERA
1967-1969	SERGIO CLARK XAVIER SOARES
1969-1971	JOÃO GUMERCINDO FLAMARIM
1971-1973	JOÃO GUMERCINDO FLAMARIM
1973-1975	ANTONIO LIRANÇO
1975-1977	DARIO MIGUEL PEDRO
1977-1979	DARIO MIGUEL PEDRO
1979-1981	DARIO MIGUEL PEDRO
1981-1983	DARIO MIGUEL PEDRO
1983-1985	DARIO MIGUEL PEDRO
1985-1987	NALBERTO DE MILTON VEDOVOTTO
1987-1989	FREDERICO VARGAS JUNIOR
1989-1991	FREDERICO VARGAS JUNIOR
1991-1993	AROLDO BRANCO
1993-1995	AROLDO BRANCO
1995-1997	NIVALDO ALBANI
1997-1999	AROLDO BRANCO
1999-2001	JOSÉ CARLOS TALDIVO
2001-2003	JOSÉ CARLOS TALDIVO
2003-2005	JOSÉ CARLOS TALDIVO
2005-2007	JOSÉ CARLOS TALDIVO
2007-2009	FÁBIO FRANZÓI

---

Fonte: ACIB, 2009.

A grande maioria das empresas do município pode ser classificadas como micro e pequenas empresas, de acordo com o número de funcionários. No entanto, a existência de poucas grandes empresas, com grande escala de produção e tradicionais na cidade, auxiliam para que seus representantes figurem entre os tomadores de decisão em entidades como a ACIB e o Sinbi. Desta forma, levando-se em consideração o número de empregados, 11% são consideradas microempresas (de 1 a 10 empregados); 52,7% pequenas empresas (11 a 100 empregados); 27,3% médias empresas (de 101 a 500 empregados) e 9% grandes (acima de 501 empregados). Já em relação à produção diária, 5% da produção é feita por microempresa (até 100 pares diários), 29% por pequenas (de 101 a 500 pares diários), 12%

por médias (501 a 1000 pares diários) e 54% por grandes empresas (acima de 1001 pares diários).

O nível de emprego relacionado à indústria calçadista em Birigui é muito maior se for considerado que o setor calçadista também é responsável pela existência das empresas ligadas aos setores correlatos, (empresas que só surgiram pela existência das fábricas de calçados) como as empresas gráficas, as de cartonagem, de cadarços e palmilhas, dos escritórios de representação, das facas e colas industriais, dos fornecedores e fábricas de solados, das transportadoras entre outras fortalecendo ainda mais a economia do município, sem contar com a geração de novos empregos.

De um modo geral, com a expansão da demanda, houve também uma expansão do número de fábricas do setor calçadista e, Conseqüentemente, na oferta de empregos. A indústria calçadista se consolidou como a grande empregadora, se comparado com outros segmentos da indústria local, atraindo até pessoas de cidades vizinhas. Segundo Rizzo (2004), há uma valorização pelos operários que possuem alguma especialização, mas o grande contingente de pessoas que ingressavam nas fábricas era mesmo a mão-de-obra disponível, desqualificada e proveniente do meio rural.

Neste contexto, Rizzo (2004) aponta como pontos básicos para a penetração do calçado de Birigui no mercado os seguintes itens: produto de qualidade média, preço acessível, beleza e a modelagem sempre atualizada (por estarem sempre copiando os modelos). Com a aceitação dos produtos de Birigui no mercado, a produção local cresceu e, Conseqüentemente, as fábricas se ampliaram e adquiriram máquinas e equipamentos, advindo daí um forte dinamismo no setor em Birigui. As fábricas, por serem pequenas unidades, e também por não existir burocracia interna nem desavenças entre empregados e empregadores, tornaram-se muito versáteis na produção de calçados.

O contato direto do industrial com a indústria fez com que o mesmo se tornasse um inovador, um conhecedor de problemas e, principalmente, um administrador por imposição e tudo isso só foi possível porque as fábricas eram de pequeno porte. A rapidez na entrega dos produtos, feita semanalmente, marcou a pontualidade e o compromisso da fábrica com o lojista, criando, assim, uma autoconfiança nos vendedores locais e oferecendo à clientela



a opção de estar adquirindo calçados de novos modelos, e isso não era comum nesse período.

Outro ponto básico que Zampieri aponta é a predominância do trabalho artesanal na fabricação do calçado infantojuvenil, levando-se em conta a quase ausência de fabricantes de equipamentos para essa numeração e, também, a deficiência de mão-de-obra especializada para a manutenção dos mesmos.

## **2.4.2 – Franca**

O Arranjo Produtivo Calçadista de Franca é o maior, mais antigo e tradicional de todo o estado de São Paulo. A produção e a importância econômica deste Arranjo só fica aquém da região do Vale dos Sinos, no Rio Grande de Sul. Muitos estudos acadêmicos foram desenvolvidos acerca deste polo produtor de calçados. Portanto, são numerosas as fontes de informações históricas do APL e de suas principais empresas. Entretanto, ao olhar para o recorte de análise da rede ou mesmo das interações entre os agentes locais, a quantidade de informações é bem menor. Mais uma vez, a ausência de dados desagregados e de estudos com o foco na eficiência de coesão da rede leva às associações e aos sindicatos patronais como as principais fontes de pesquisa.

### **2.4.2.1 – O polo calçadista de Franca**

O Arranjo Produtivo de Franca é um dos mais completos de todos os arranjos produtivos de calçados do país pela existência de todos os elos da cadeia calçadista, incluindo indústrias de apoio, e pelo envolvimento de cidades vizinhas na especialização produtiva local.

Pode-se ressaltar que o polo calçadista de Franca possui as características básicas da estrutura produtiva de um *cluster*, segundo proposto por Porter (1998). Possui as fábricas de calçados e conta também com produtores de insumos: como solados, adesivos, curtumes, matrizarias, máquinas e equipamentos, agentes de mercado interno e externo e

atores que procuram desenvolver e difundir inovações tecnológicas e gerenciais como o IPT, SENAI, SEBRAE e Universidades (GORINI e CORREA, 2000).

As maiores indústrias de calçados do Brasil, por número de funcionários, como Grendene, Azaléia, Dakota e Vulcabrás, não estão em Franca. Entretanto, entre as empresas mais representativas do setor, a maioria delas está instalada na cidade como, por exemplo, a Agabê, Sândalo, Samello, Fremar, Democrata, Free Way, Pé de Ferro, Jacometti, Ferracini, Opananken, entre outras.

**Tabela 2.6 – Principais empresas de calçados do Brasil pelo número de funcionários - 2002**

ESTADO	INDÚSTRIA	EMPRESA	NÚMERO DE EMPREGADOS
Ceará	Calçados	Grendene NE	14.500
Bahia e Rio Grande do Sul	Calçados	Azaléia	13.821
Ceará	Calçados	Dakota NE	4.586
Ceará	Calçados	Vulcabrás	2.240
São Paulo	Calçados/Curtume	Agabê	1.200
São Paulo	Calçados	Sândalo	735
São Paulo	Calçados	Samello	640
São Paulo	Calçados	Fremar	510
São Paulo	Calçados	Democrata	499
São Paulo	Calçados	Free Way	350
São Paulo	Calçados	Pé de Ferro	214
São Paulo	Calçados	Jacometti	198
São Paulo	Calçados	Netto	197
São Paulo	Calçados	Ferracini	195
São Paulo	Calçados	TWA	110
São Paulo	Calçados	Medieval	91
São Paulo	Calçados	Galvani	84
São Paulo	Calçados	Aluete	72
São Paulo	Calçados	Opananken	63

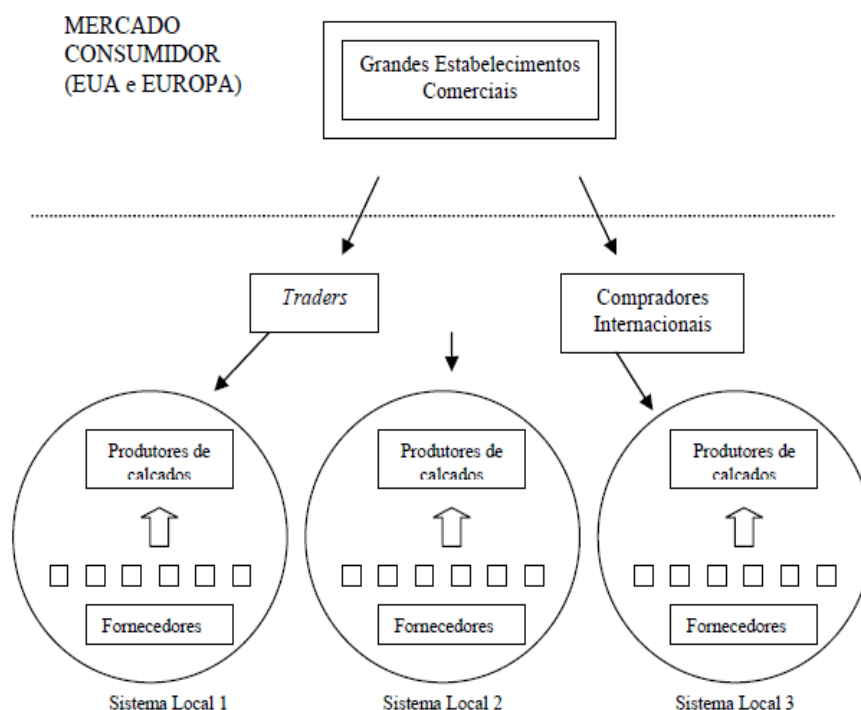
Fonte: Abicalçados, 2008.

Apesar da existência de muitas empresas de grande porte, o arranjo produtivo de calçados de Franca é notadamente marcado pela numerosa quantidade de micro e pequenas empresas. São basicamente duas as razões que explicam a quantidade de microempresas no parque produtivo local, segundo Gorini e Correa (2000). Em primeiro lugar, o fato de que o processo de produção de calçados apresenta fortes descontinuidades, o que estimula a sua

fragmentação trazendo mais flexibilidade. São cinco etapas principais para a produção do calçado de couro: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento, sendo que apenas as duas primeiras (modelagem e corte) são influenciadas por novas tecnologias. As outras etapas são caracteristicamente artesanais e intensivas em mão-de-obra, favorecendo a sobrevivência de pequenas empresas. Outro fator são as reduzidas barreiras a entradas verificadas no setor, que permitem o aparecimento de um número significativo de microempresas especializadas em uma ou algumas das etapas do processo produtivo citado

Segundo Suzigan *et al.* (2002), as grandes empresas de calçados de Franca que atuam no mercado externo, ao exportarem seus produtos, acabam se submetendo aos interesses de grandes compradores internacionais, como as grandes lojas de varejo norte-americanas e européias. Estes grandes compradores, por terem acesso e até influenciarem as tendências da moda, fornecem aos produtores todas as características desejadas no produto, tornando estas grandes empresas exportadoras pouco inovadoras no *design* do produto.

**Figura 2.2 – Configuração da Cadeia Produtiva Global no mercado de calçados**

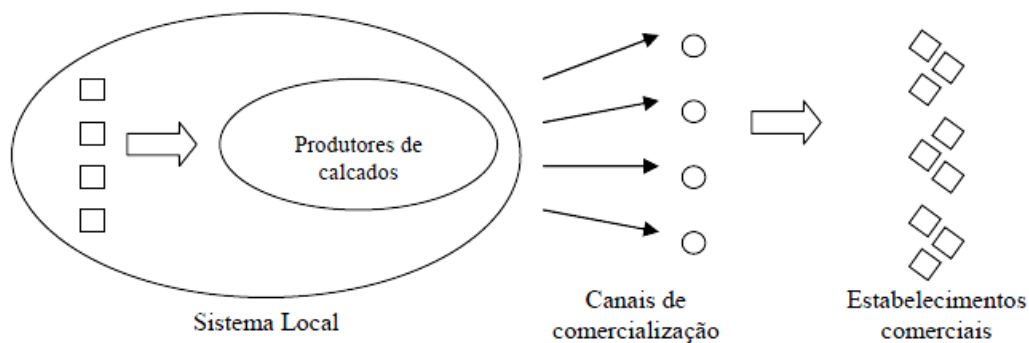


Fonte: Suzigan *et al.* 2002.

O fluxo de informação parte dos grandes estabelecimentos comerciais europeus e norte-americanos e chegam até o produtores de Franca através de *traders* e de compradores internacionais que desempenham um papel de intermediários. As empresas locais repassam as características do pedido à montante, na cadeia produtiva local, influenciando, muitas vezes, as decisões produtivas dos curtumes também.

Contudo, as grandes empresas que atuam no mercado doméstico (ou mesmo as que exportam para o Mercosul) desenvolvem atividades de design do produto mais significativas do que as empresas exportadoras. Estas empresas, segundo Suzigan *et al* (2002), conseguem controlar os canais de distribuição e comercialização do produto, o que lhes permite o comando de toda a cadeia de suprimentos.

**Figura 2.3 - Configuração da Cadeia Interna de comercialização de calçados**



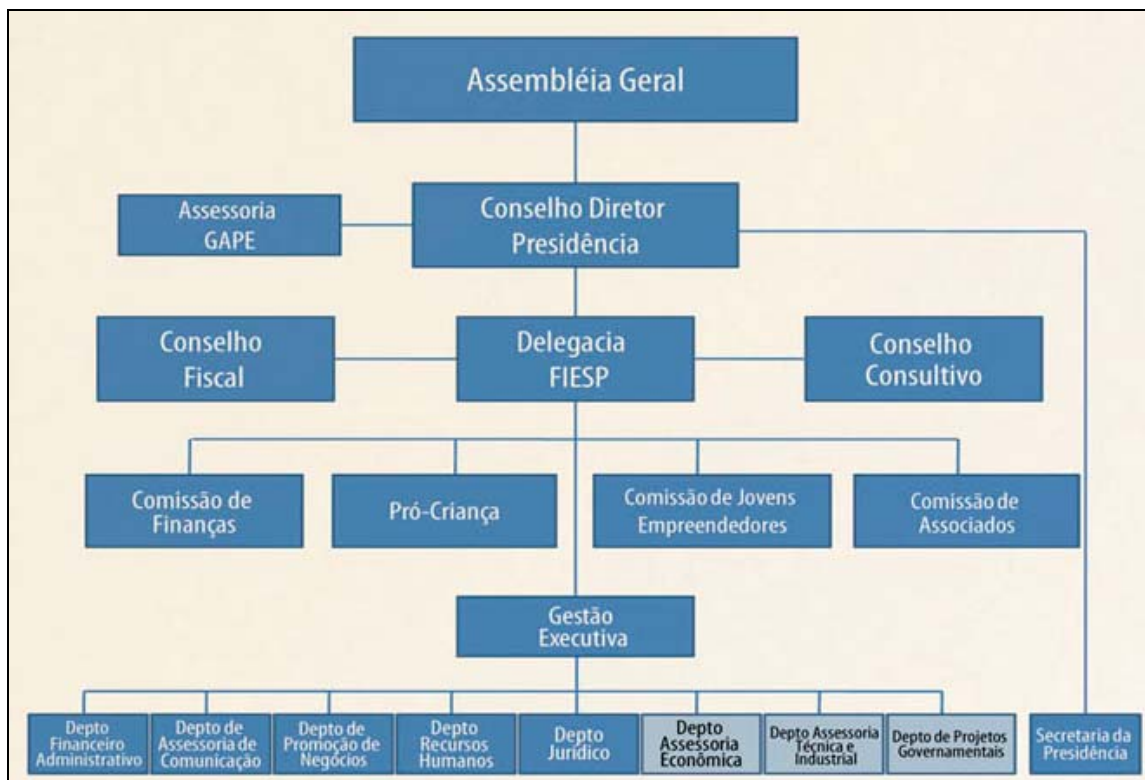
Fonte: Suzigan *et al.* 2002.

A fundação do Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca, o SindiFranca, em 29 de agosto de 1959, foi um fato importante para o Arranjo Produtivo, pois havia a necessidade de um agente coletivo que gerenciasse os interesses distintos de produtores locais. Fortemente marcado por representantes das empresas mais tradicionais da cidade em seu organograma, o SindiFranca atuou na criação de órgãos que trouxeram alguma contribuição coletiva para o Arranjo, como a implantação do SESI, SENAI e do Centro de Design de Calçados de Franca.

A figura 2.4 representa o organograma do SindiFranca. Neste organograma, vale destacar a presença da Delegacia da FIESP, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, em um sinal mais evidente da interação do sindicato patronal com outros órgãos equivalentes em escala estadual e de grande influência política e econômica. Esta interação próxima do SindiFranca com a FIESP possibilitou, entre outras ações, a instalação do SESI e SENAI na cidade, com cursos e treinamentos voltados para a produção industrial de calçados e para a produção dos curtumes.

Outro destaque importante no organograma é a existência de uma Comissão Pró-Criança, em uma ação resultante da pressão de barreiras não-tarifárias de comércio e da legislação mais rigorosa nas últimas décadas. A Figura 2.4. ilustra o organograma do SindiFranca.

**Figura 2.4. – Organograma do SindiFranca**



Fonte: SindiFranca (2009).

A representatividade do Sindicato, assim como em Birigui, mantém uma estreita ligação com a Associação Comercial da cidade por conta das numerosas empresas comerciais voltadas para o setor calçadista e que tem, nas indústrias locais, seus fornecedores principais. Algumas indústrias também são verticalizadas, porém, das empresas que apresentam algum tipo de verticalização, a maioria optou por uma integração vertical a montante, adquirindo curtumes e não varejo. Segundo o SindiFranca (2009), isto ocorre porque muitas das fábricas de Franca possuem marcas fortes e reconhecidas de qualidade, atraindo o consumidor final, eliminando assim a necessidade de controlar o ponto de venda.

Apesar da atuação do SindiFranca e de sua representatividade, Almeida *et al.* (2002) afirmam que existe um baixo grau de cooperação entre as empresas calçadistas de Franca. Segundo o autor, as pressões sofridas pela indústria de Franca não foram suficientemente fortes para motivar a cooperação entre as empresas. Segundo Motta e Amato Neto (2000), durante toda a década de 1990, o que se viu foram projetos e campanhas para promover o calçado de Franca no exterior, na tentativa de promover as exportações, bem como no mercado interno, de forma a permanecer no mercado. Para isso, foram realizadas as seguintes ações:

- aumento da produtividade com a contratação de consultorias para reorganizar os processos produtivos e administrativos;
- terceirização da mão-de-obra, quase integralmente nas operações de pesponto;
- redução do nível médio de salários;
- maior agressividade no mercado interno por meio da profissionalização.

Percebe-se que o setor aproveita pouco as sinergias possíveis. O senso comum é de que não é possível colaborar quando se é concorrente. Para que a cooperação aconteça, é preciso desenvolver estratégias comuns ao *cluster*, envolvendo todos os elos da cadeia produtiva e contar com a maior participação dos produtores locais. Motta e Amato Neto (2000) destacam a necessidade de uma cooperação entre calçadistas, fornecedores e subcontratantes de couro, visando à qualidade do produto e dos processos e eliminação dos problemas tais como falta de matéria-prima e quebra de máquinas. Os autores destacam

também a importância da cooperação multilateral, em que cada participante da cadeia produtiva se empenhe a favor da defesa dos problemas comuns da cadeia.

Apesar destas heterogeneidades das empresas presentes no arranjo produtivo de Franca, a composição do SindiFranca é relativamente representativa, dado o número elevado de suplentes e conselheiros.

**Quadro 2.1. – Composição do Sindifranca – Gestão 2009 – 2012**

<b>Cargo</b>	<b>Nome</b>	<b>Empresa</b>
<b>Conselho Diretor</b>		
<b>Presidente</b>	José Carlos Brigagão do Couto	Calçados Sândalo S/A
1º Vice Presidente	Carlos Antônio Barbosa Cortez	D' Milton Calçados Ltda
2º Vice Presidente	Alexandre Henrique Ferreira	Bom Passo Ind. Com. Calç. Ltda
1º Secretário	Dogival Barbosa Mendonça	Calçados Laroche Ltda
2º Secretário	José Benedito de Oliveira	Calçados Ramillo Ltda EPP
1º Tesoureiro	Nilton Leal Pignatti	Decoflex Calçados Ltda
2º Tesoureiro	José Rosa Jacomette	Bordallo Art. Couro Ltda
<b>Conselho Fiscal</b>		
Conselheiro	Martuceles Aparecido de Souza	Mazutti Art Couro Ltda
Conselheiro	Carlos Gilberto Garcia	Carlos Gilberto Garcia Ltda
Conselheiro	Paulo César Pereira Costa	Ind Calç Mazuque
<b>Conselho Fiscal - Suplentes</b>		
Conselheiro	Silvio Cristino Cintra	Sollu Calçados Ltda
Conselheiro	Leonildo Lopes Ferreira	M. Olímpia Ferreira Ltda
Conselheiro	Wagner Alves da Silva	Ind Com Calçados Q&A Ltda
<b>Cons. Consultivo - Suplente</b>		
Suplente	Lázaro Ferreira Paulo	LMA Calçados Ltda
Suplente	Henrique Antônio Ferro	H A Ferro EPP
Suplente	Cleomar Batista Cardoso	Lecas Ind Com Calçados Ltda
Suplente	Fernando Parra Rodrigues	Ferricelli Ind Com Calçados Ltda
Suplente	Luis Cláudio Paes Melo	D&L Calçados Ltda
Suplente	Adenilson Grace	A C de Freitas Engler Grace EPP
Suplente	Ionel de Oliveira	Ionel de Oliveira ME
Suplente	Paulo Henrique Borges Andrade	Calçados Andracás Ltda
Suplente	José Gaspar da Silva	Calçados Pizzane Ltda
Suplente	Rodrigo Lúcio Gomes	RL Gomes Franca EPP
<b>Delegados</b>		
1º Delegado	José Carlos Brigagão do Couto	Calçados Sândalo S/A
2º Delegado	Nilton Leal Pignatti	Decoflex Calçados Ltda
<b>Delegados - Suplentes</b>		
Suplente	José Rosa Jacomette	Bordallo Art. Couro Ltda
Suplente	Mauro Boraschi	Ind Calç Boraschi Ltda
<b>Conselho Consultivo</b>		
Conselheiro	Jorge Félix Donadelli	Calçados Donadelli Ltda
Conselheiro	Cláudio Roberto Silva	Walk Line Art Couros Ltda
Conselheiro	Oscar Carrera	Carrera Ind Calçados Ltda.
Conselheiro	Paulo Silas	Factum Art. Couro Ltda.
Conselheiro	Rafael Francisco Couto	North Way Ind Com Calç Ltda.
Conselheiro	Edson Ponce Molina	Ponce & Molina Ind Com Calç Ltda
Conselheiro	Antônio Alves de Castro	Alves & Castro Ltda
Conselheiro	Antônio Gilberto Silveira	Braddock Art Couros Ltda
Conselheiro	Antônio Augusto Leonardo	Agostini Ind Com Ltda
Conselheiro	Mauricio Gasparini	Calçados Gasparini Ltda
Conselheiro	Silvio de Carvalho	Inter Shoes Calç Art Ltda
Conselheiro	Geraldo Ribeiro Filho	Opananken Calçados Ltda
Conselheiro	Fernando Goulart Gilberto	Orcade Art Couro Ltda
Conselheiro	Luis Coelho Pina	Calçados Pina Ltda
Conselheiro	Paulo Roberto Rosa	Calçados Fio Terra Ltda.
Conselheiro	Mauro Boraschi	Ind Calç Boraschi Ltda
Conselheiro	Antônio Augusto de Oliveira	Alado Art Couro Ltda.
Conselheiro	Mauro Aparecido Alves Taveira	Calçados Score

Fonte: SindiFranca, 2009

Em Franca, não existe uma cultura voltada para a cooperação (ALMEIDA et al., 2002). Ainda segundo estes autores, não há um modelo de cooperação que apóie esforços de cooperação em Franca. A não cooperação leva as empresas de Franca a terem uma baixa capacidade de inovação produtiva e em *design* do calçado.

### **2.4.3. – Jaú**

Jaú é uma cidade da região central do estado de São Paulo, com aproximadamente 125.469 habitantes (censo de 2007) e distante 296 km da capital. É o centro de uma microrregião formada por sete pequenas cidades que compõem a macrorregião interiorana do estado, composta pelas cidades de Bauru, Araraquara, Botucatu e São Carlos. Tem como principal acesso as grandes rodovias estaduais – Washington Luiz, Bandeirantes e Castelo Branco via Marechal Rondon.

O arranjo produtivo local calçadista de Jaú é especializado em calçados femininos de couro. Jaú, é conhecida como a Capital do Calçado Feminino, com aproximadamente 251 indústrias, responsáveis por cerca de 16 mil empregos diretos e indiretos. O setor calçadista representa hoje mais de 40% do PIB do município, sendo um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico e industrial da cidade.

#### **2.4.3.1 – História**

De acordo com a tradição, a história da cidade remete aos bandeirantes que seguiam pelo rio Tietê e pescavam um peixe chamado Jaú, na foz de um ribeirão. O local, desde então, ficou conhecido como *Barra do Ribeirão do Jaú*. Os primeiros povoadores do município de Jaú se estabeleceram em uma região denominada Potunduva, por volta de 1816, que atualmente é um distrito pertencente a Jaú (CLARO, 1998).

A região era um ponto de grande atração de colonos paulista, devido ao fato do território ter se tornado uma espécie de entreposto “comercial e educacional”, pois era um ponto de descanso de proeiros, remeiros, varejeiros e mestre de monções (CLARO, 1998).



Também era um local onde muitos bandeirantes aperfeiçoavam as suas técnicas de navegação fluvial. Motivados pela excelente qualidade da terra roxa, abundante na região, os primeiros habitantes oriundos de Itu, Porto Feliz, Capivari e do sul de Minas Gerais, aí se fixaram com suas famílias.

Em meados do século XIX, alguns moradores proeminentes da região, como Bento Manoel de Moraes Navarro (irmão do Barão de Cabo Verde - Luís Antônio de Moraes Navarro), capitão José Ribeiro de Camargo, tenente Manoel Joaquim Lopes e Francisco Gomes Botão, organizaram uma comissão para tratar da fundação do povoado, que veio a se realizar em 15 de agosto de 1853. Depois de vários estudos, ficou decidido em uma reunião realizada na residência de Lúcio de Arruda Leme, que seria erguido um povoado na área de 40 alqueires, doados em partes iguais por Francisco Gomes Botão e tenente Manoel Joaquim Lopes.

A região delimitada para o povoado compreendia as terras entre a margem esquerda do rio Jaú e a do Córrego da Figueira. Em 8 de abril de 1857, a lei nº 25 incorporou os Bairros de Tietê, Currealinho e Jacaré. Em 24 de março de 1859, a Lei nº 11 elevou a capela do Jaú, no município de Brotas, à freguesia, a qual, por sua vez, foi elevada à vila pela lei nº 60 de 23 de abril de 1866 e em 15 de abril de 1868 é criado o Termo de Jaú. É elevado à condição de município com a lei nº 6 de 6 de fevereiro de 1889.

Desde a época do povoado, a economia local era baseada na agricultura. O solo, caracterizado como terra roxa de alta fertilidade, temperatura média anual de 21,6° C e precipitação média anual da região (1. 200 a 1. 400mm) contribuiu para o plantio de várias culturas. Inicialmente, a cultura que se destaca é da cana-de-açúcar. Seu cultivo remonta à década de 1840, quando surgem os primeiros canaviais nas terras de Bento Manuel Navarro e do tenente Lopes. Pouco depois, diante da importância que a cana-de-açúcar adquire em toda a Província, a ela se dedicam também os Pereira de Carvalho, os Pereira de Toledo, o capitão Ribeiro, José Levindo e tantos outros fazendeiros que se tornam grandes produtores (CLARO, 1998, p. 12).

Entretanto, é com o café que a economia local ganha importância. As condições naturais da região favoreciam a cultura cafeeira e contribuiu para que Jaú se tornasse um dos principais centros produtores de café do Estado de São Paulo e do país. A produção de

café se intensificou a partir da chegada da ferrovia, em 1887. A "Companhia Estrada de Ferro do Rio Claro" (*The Rio Claro Railway*), facilitou consideravelmente o escoamento da produção e favoreceu o aumento das exportações de café.

Neste contexto, surge uma elite rural formada pelos principais cafeicultores da região que se mostram extremamente influentes nas decisões públicas do município. Esta influência favorece a cafeicultura local e contribui para a aceleração do aumento de renda. De acordo com Santos e Feltrin (1990), baseado no relatório estatístico da companhia *Rio Claro Railway*, Jaú foi o município que liderou os embarques de café, para o Porto de Santos, no litoral paulista, desde 1895, gerando para a companhia ferroviária maior receita de carga, dentre as principais cidades produtora (SANTOS, FELTRIN, 1990).

Conforme Levorato (2003), a riqueza obtida pela produção do café fez com que Jaú se tornasse um dos mais ricos municípios do Estado de São Paulo. Com essa rápida evolução econômica, a população aumentou e, em 1900, a população totalizava cerca de 36.000 habitantes, com um aumento de 7,5%, tornando-se o oitavo município mais populoso do Estado de São Paulo e a quinta maior comarca.

Nesta época, Jaú, Ribeirão Preto e Campinas eram as únicas cidades do interior paulista a ter o privilégio de possuir calçamento urbano e, em 28 de setembro de 1901, deu-se a inauguração da "Companhia de Força e Luz do Jahú", sendo o quarto município do país a ter o benefício da luz elétrica. Estes fatos representam a riqueza vivida e proporcionada pelos fazendeiros na época (CLARO, 1998).

Contudo, a situação econômica da cafeicultura foi modificada radicalmente nos anos seguintes. O grande desenvolvimento econômico obtido no período áureo do café sofreu um sério revés com quebra da Bolsa de Valores de Nova York, em 1929, e a desvalorização do café. Na década de 1930, com a crise econômica e a depressão mundial, o império cafeeiro perde rapidamente seu esplendor e glória. Os preços se aviltam, e os fazendeiros, rapidamente, vão abandonando a cultura que lhes rendeu por tanto tempo, prestígio e riqueza, até chegarmos à situação atual, com uma irrisória produção. (CLARO, 1998).

### **2.4.3.2 – A indústria calçadista de Jaú: origens e desenvolvimento**

Nos anos que se seguiram após a desvalorização do café, em decorrência da crise causada pela quebra da Bolsa de Valores de Nova York, em 1929, a renda dos municípios caiu consideravelmente. Nos campos, os cafezais foram gradativamente sendo substituídos pelos canaviais. Com o passar dos anos, até os pequenos proprietários passaram a arrendar suas terras às usinas de açúcar e migrar com a família para a cidade (LEVORATO, 2003).

A migração do café para a cana-de-açúcar é um processo quase natural de recuperação de uma tradição antiga, mas que, desta vez, se destina-se a um novo mercado consumidor. Novamente, a alta qualidade do solo jauense, associada às condições ideais de clima e relevo, faz com que o município de Jaú colha grandes safras de cana e se torne um dos principais produtores do Brasil, com duas usinas destinadas à produção de álcool e açúcar, a Central Paulista e a Usina Diamante (LEVORATO, 2003).

Desta forma, com o passar dos anos, o município de Jaú se tornou, juntamente com Barra Bonita, Igarapé do Tietê, Dois Córregos, Mineiros do Tietê, Itapuú, Pederneiras e Bocaina, um dos maiores polos sucroalcooleiros do país, com sete grandes usinas e destilarias, com uma produção de açúcar e de álcool anidro muito significativa no total produzido no país, e com expressiva geração de empregos diretos e indiretos (CLARO, 1998).

A crise da década de 1930, porém, trouxe muitas outras transformações sócioeconômicas para Jaú do que a substituição dos cafezais pela cana-de-açúcar. Uma atividade econômica que já crescia durante os anos de prosperidade do café aumenta a sua importância na época da crise: a produção de calçados.

De acordo com dados do Sindicalçados (2009), a história do calçado em Jaú começou no século XIX, com a chegada de um italiano chamado Guiseppe Contatore, que ao se mudar para Jaú, instalou a primeira sapataria da cidade em 1894. Naquela época, já existiam algumas casas de couro instaladas, e os sapatos eram confeccionados de forma totalmente artesanal. Contatore agregou certo profissionalismo aos métodos dos artesãos da época.

Com o desenvolvimento da cidade, em meados de 1930, já existiam muitas 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.

Foi assim com Romildo Crozera, que fundou sua empresa com os irmãos Roberto e Romeu Crozera em 1943. Pelos dados históricos, esta foi a primeira indústria legalmente constituída. Pouco tempo depois, surgiram muitas outras indústrias dentre as quais se despontou a B. R. Musegante, de Romeu Musegante, onde outros pioneiros como Jarbas Farracco, Santo Rosignolli, Alberto Ferrucci e Dionysio Momesso começaram a trabalhar. Anos depois, muitos destes que eram funcionários constituíram suas próprias empresas.

Romeu Musegante ganhou projeção ao assumir a presidência da Associação Comercial e Industrial de Jaú, fortalecendo ainda mais o setor de calçados. Os calçadistas começaram a ganhar certa projeção política, tendo eleito anos depois Jarbas Farracco, Indústria de Calçados Rosangela, Prefeito de Jaú de 1968 a 1972.

Em 1979, um grupo de empresários se uniu e fundaram a Associação das Indústrias de Calçados de Jaú, para defender os interesses e representar os empresários do setor. Com o passar dos anos, as indústrias foram evoluindo, e os trabalhos inicialmente artesanais passaram a ser realizados com o apoio de máquinas de alta tecnologia.

Atualmente, o setor calçadista representa hoje mais de 40% do PIB do município, sendo um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico e industrial do município. O número de empresas foi crescendo e hoje Jaú é conhecida como - Capital do Calçado Feminino do Estado de São Paulo.

#### **2.4.3.3 – O polo calçadista de Jaú**

A produção calçadista de Jaú, embora menor que os de Franca e Birigui, apresenta uma grande relevância tanto para a análise dos arranjos produtivos calçadistas no Brasil quanto para a economia local. Diferentemente dos dois outros polos calçadistas do estado de São Paulo, o polo de Jaú tem foco na produção de calçados femininos de couro e de

outros materiais. Isto, apesar de dar ao polo de Jaú uma característica única na indústria de calçados do Estado de São Paulo, coloca-o, por outro lado, em concorrência direta com o maior e mais eficiente arranjo da indústria de calçados do Brasil: o arranjo produtivo do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul.

Entretanto, estas características produtivas em comum aproximam os dois polos em vários aspectos. Algumas indústrias, que utilizam o couro sintético em sua produção, costumam comprar o material dos produtores do Vale dos Sinos. O mesmo ocorre ocasionalmente com outros componentes da fabricação de calçados femininos. Esta interação entre a produção local e o polo gaúcho amplia a cadeia produtiva e permite a influência de tecnologias e diferenciações no produto final.

De acordo com a Abicalçados (2006), o Arranjo Produtivo Local (APL) de Calçados Femininos de Jaú é formado por 1.182 estabelecimentos da cadeia produtiva do couro e calçados, dos quais 180 são empresas de calçados femininos, 800 são empresas prestadoras de serviços, 70 são fabricantes de componentes, 3 são curtumes, 4 empresas são de artefatos de couro, 122 empresas são atacadistas e representantes de componentes e possui 3 shoppings com 175 lojas de calçados.

As micro e pequenas empresas representam 90% de todas as empresas do polo calçadista de Jaú. Mais de 90% dos calçados produzidos são femininos e cerca de 70% destes calçados, são de couro. Segundo Alves (2006), o APL produz atualmente 100 mil pares de calçados femininos por dia, possui capacidade instalada para produzir mais 30%. Em 2005, o APL exportou 1,6 milhões de pares para a Europa, Arábia Saudita e EUA.

As indústrias do APL estão centradas na diversificação de produtos, com diferenciação em modelos e estilos de sapatos femininos. A maioria das indústrias fabrica pequenos volumes de produção, possui muita flexibilidade para atender o mercado de moda, designer e procura ter preço competitivo em relação aos outros APL do segmento calçadista.

Tabela 2.7 – Características do setor de couro e calçados de Jaú - 2006

<b>A. Estrutura da indústria</b>			
<b>Tipo de atividade</b>	<b>N<sup>o</sup> de empresas</b>	<b>N<sup>o</sup> funcionários</b>	
Indústrias de calçados	180	8.200	
Bancas (Prestadores de serviços)	800	4.000	
Fabricantes de componentes	70	1.400	
Curtumes	3	80	
Artefatos de couro	4	100	
Atacadistas e representantes de componentes	122	150	
Shoppings de calçados	3	400	
<b>Total: Empresas e empregos</b>	<b>1.182</b>	<b>14.330</b>	
<b>B. Representatividade dos empregos formais na economia local: 50%</b>			
<b>C. Porte das empresas (Indústrias de calçados)</b>			
Porte das empresas	Numero de funcionários	%	
Micro empresa	1-19	30%	
Pequena Empresa	20-99	60%	
Média Empresa	100-499	10%	
Grande empresa	Acima de 500	----	
<b>D. Especialização / Diversificação de produtos</b>			
<b>Tipo de calçados</b>	<b>%</b>	<b>Couro %</b>	<b>Sintético %</b>
Masculino	-		
Feminino	99	70	30
Infantil	01		
Esportivo	-		
Segurança	-		
<b>E. Perfil dos empresários da indústria de calçados</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% são homens;</li> <li>• 63% das empresas têm 2 sócios;</li> <li>• 44% dos empresários têm 3<sup>o</sup> Grau;</li> <li>• 31% têm entre 41 e 45 anos;</li> <li>• 42% têm entre 10 e 20 anos de experiência;</li> <li>• 76% já atuavam antes no setor;</li> </ul>			
<b>F. Capacidade Instalada: 100.000 pares/dia</b>			
<b>G. Quantidade estimada de calçados produzidos no pólo:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12.000.000 pares/ano: 2003</li> <li>• 17.000.000 pares/ano: 2004</li> <li>• 23.000.000 pares/ano: 2005</li> </ul>			
<b>H. Participação no mercado nacional: 2% (~ 9% em calçados femininos)</b>			
<b>I. Participação no mercado internacional: 1,2%</b>			

Fonte: Abicalçados, 2006 apud Hoffman, 2006.

#### 2.4.3.4 – A produção de calçados

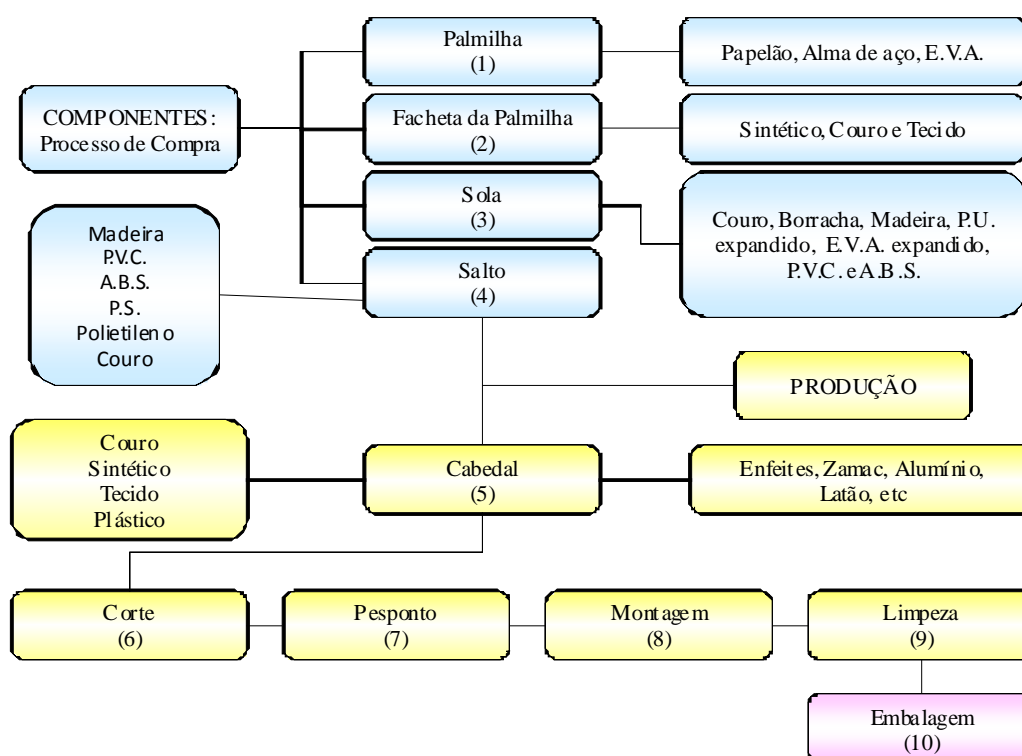
O processo produtivo das pequenas, médias e grandes empresas é diferente. As grandes e as médias empresas produzem em série, onde a produção é dividida em etapas. Na maioria das pequenas empresas, a produção é tipicamente artesanal, com o uso de poucas máquinas. Existe uma diferenciação de escalas e de volume de produção quando

comparados os processos produtivos das empresas calçadistas de Jaú com os demais polos calçadistas no Brasil. A busca por maior qualidade do produto faz com que os empresários tenham interesse em incorporar máquinas modernas (ALVES, 2006).

A modernização é considerada fundamental pelos empresários e dirigentes industriais. Porém, a sazonalidade das vendas do setor e a escassez de capital de giro, juntamente com a ausência de uma linha de crédito, não têm facilitado o processo de modernização das indústrias instaladas na região.

Desta forma, as antigas formas de produção continuam prevalecendo e, com isso, as empresas do APL têm limitações para o acesso às inovações tão necessárias para uma melhor inserção no mercado. Em geral, apenas as empresas maiores podem adquirir máquinas mais modernas e então vendem as mais antigas para os pequenos produtores.

**Figura 2.5 – Materiais Mais Utilizados na Produção de Calçados em Jaú**



Fonte: Adaptado de Contador Jr. (2003).

O setor de pesponto, onde o calçado recebe a costura e adquire um formato, é considerado como o “gargalo” da produção e também o setor que ocupa mais espaço físico dentro da indústria, além de ser o que mais emprega mão-de-obra.

A produção do APL destina-se, principalmente, ao mercado interno, mas duas das empresas de maior porte são exportadoras regulares. Outras atividades ligadas à cadeia produtiva de couro/calçados são menos importantes, assim como as atividades correlatas e de apoio.

Os principais curtumes fornecedores de couro para a indústria estão localizados em regiões vizinhas a Jaú. Segundo Oliveira (1999), 60% do couro utilizado na produção de calçados de Jaú são provenientes de outras localidades, apesar de existirem na região capacidade produtiva instalada para fornecer couro para todas as indústrias. Os próprios empresários e dirigentes industriais adotam como estratégia a diversificação dos fornecedores de matéria-prima (OLIVEIRA, 1999).

Parte importante dos demais insumos, principalmente os insumos químicos, e das máquinas e equipamentos utilizados pelas empresas locais, é proveniente de outras regiões, notadamente dos dois polos produtores mais importantes (Franca e Vale do Rio dos Sinos). A exceção é a fabricação de embalagens para calçados, especialmente de caixas de papelão, cuja produção se desenvolveu localmente em sinergia com a produção de calçados e se tornou fornecedora de outros polos da indústria de calçados, inclusive do Rio Grande do Sul e do Nordeste (Suzigan *et al.* 2003).

Segundo Alves (2006), não se pode considerar que existe uma estrutura de mercado única e totalmente definida para a produção de calçados, uma vez que as características concorrenciais são bastante distintas de acordo com a matéria-prima utilizada (couro, material sintético, tecido) e com a segmentação de mercado para o consumo final (calçados masculinos, femininos, sociais, esportivos, de segurança, e outros). Os calçados feitos de outros materiais são um exemplo desta distinção do mercado. Além do couro, utilizam-se outras matérias primas como: linha, sola, cola, salto, palmilha, forro de polietileno, adesivos caixas, fivelas, enfeites de couro, que são compradas no próprio município, mas também em outros municípios e estados. Isso está ligado à busca de novas opções de qualidade e também na diferenciação do calçado produzido.



De acordo com Alves (2006), são verificadas algumas facilidades na produção e na comercialização do calçado feminino que não se observa no caso do calçado masculino como:

1. A moda feminina muda muito mais rapidamente que a masculina, logo, existe um mercado maior. Como consequência, essa mudança rápida exige uma maior flexibilidade das empresas em virtude da velocidade da mudança da moda mundial;
2. O consumo dos calçados femininos é maior, cada consumidora compra em média 5 a 7 pares de calçados por ano;
3. Exige materiais menos resistentes e mais fáceis de trabalhar. O processo produtivo do sapato masculino deve ser mais robusto, em função da necessidade de uma maior resistência por parte desse tipo de calçado.

Neste contexto, as empresas calçadistas, localizadas no APL de Jaú, realizam pesquisas de moda por meio de visitas a feiras (nacionais e internacionais), vitrines dos principais centros de moda mundiais e consultas a revistas especializadas. Por isso, uma das maiores preocupações dos empresários do APL de calçados de Jaú é exatamente o *design*, etapa do processo produtivo fundamental para que as indústrias acompanhem a moda e o mercado. Isto requer profissionais qualificados para a função de *designer*, assim como para diversas outras funções nas áreas de planejamento do processo, do produto, de divulgação e vendas.

Mesmo em relação aos profissionais da área de produção, a mão de obra presente nas empresas de Jaú é uma das melhores do país na fabricação de calçado (Oliveira, 1999, *apud* Contador Jr, 2004). Porém é também uma das mais caras, quando comparadas com outros polos calçadistas. A média de salários em Jaú de três salários mínimos é maior que a média salarial paga pelos Polos de Franca (SP) e do Vale dos Sinos (RS). Isto se deve à importância do poder local e da cultura industrial desenvolvida pelos pioneiros do setor, que contribuíram para manter até hoje o processo de industrialização do APL.

Há facilidade de adaptação da mão-de-obra feminina em vários setores da confecção de calçados, sobretudo no setor de pesponto e na montagem do calçado. A prestação de serviços aumentou a partir de 1990, com início do Plano Collor, e vem intensificando-se com o Plano Real, já que os processos de subcontratação estão atrelados a uma dinâmica do

próprio capitalismo. A mão de obra feminina foi a que mais deixou a fábrica, indo, em grande número trabalhar em bancas de pesponto, que, na maioria, pertencem ao setor informal. Outra característica desta mão-de-obra é que uma parte dos sapateiros possui uma baixa escolaridade. Sendo assim, seu aprendizado ocorre devido ao treinamento repetitivo de uma atividade dentro da indústria.

O calçado mais sofisticado necessita de uma especialização maior e, principalmente, de matérias-primas (couro) de qualidade superior, sendo seu mercado consumidor mais restrito. Outra característica marcante refere-se à qualificação da mão-de-obra sendo que uma parte dos sapateiros possui uma baixa escolaridade. Sendo assim, seu aprendizado ocorre devido ao treinamento repetitivo de uma atividade dentro da indústria. As relações são claramente “fordistas”. Evidenciou-se que a mão-de-obra, em sua maioria, não está preparada para engajar-se na nova estrutura produtiva onde a utilização de máquinas modernas e o uso de computadores são necessários. (OLIVEIRA, 1999)

A requalificação é importante e urgente, pois a produção do calçado em Jaú é altamente artesanal. O produto é pouco elaborado e com baixo preço (popular), e dependente da qualidade de sua mão-de-obra que, em geral, não está preparada para utilizar novas tecnologias como programas computacionais e até mesmo novas máquinas capazes de agilizar o processo produtivo, estando muito distante ainda da introdução da robótica na produção. O calçado feminino do APL de Jaú necessita de grande diversidade criativa na manutenção de um produto atualizado, para atingir o segmento de mercado em que atua e possuir preços baixos para os compradores, visto que quase todas as pequenas e médias empresas competem pelo mercado popular.

#### **2.4.3.5 – Ações conjuntas**

O arranjo produtivo calçadista de Jaú não é homogêneo, pois possui características diferentes de outros polos. Seu crescimento não se deu ao acaso, e sim foi fruto de anos de lutas de vários empresários e empresas, que foram se fortalecendo e conseguindo ampliar parcelas desse mercado competitivo. A especialização da produção no calçado feminino foi

planejada e implantada com a participação de várias entidades de classes e agentes externos ao APL.

Segundo Alves (2006), a discussão sobre a “terminologia” de que Jaú é um “Polo” ou um “APL” teve início em 2001, com um “surto de exportação”, o qual não deu certo. A partir deste momento, começou-se a discussão, e algumas questões surgiram: Por que exportar? Qual é a estrutura das indústrias de Jaú? É Familiar? O que precisa ser mudado? As indagações deram início à criação de uma estrutura de governança com apoio do Sindicalçados. Neste mesmo ano (2001), os 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*” (ALVES, 2006).

Exemplo disso é o fato de que o crescimento do APL de Jaú está sendo auxiliado, desde 2003, por um Programa de Desenvolvimento Sustentável, organizado e coordenado pelo Sindicato Patronal (Sindicalçados) com apoio técnico-financeiro do Sebrae em parceria com diferentes atores locais. Esse programa objetiva integrar as áreas da cadeia produtiva do calçado para melhorar a atuação das empresas quanto à gestão, produção, meio ambiente, mercado e informação, tornando-as mais competitivas. O programa foi implantado através de uma estrutura formada por grupos de trabalho com lideranças empresariais e dos parceiros, que têm a responsabilidade de atrair investimentos, organizar ações coletivas, treinar e capacitar empresários, além de gerar oportunidades para melhorar as áreas críticas do setor, como aumentar a qualificação da mão-de-obra e estabelecer estratégias comerciais, com realização de feiras e missões técnicas entre outras (Sindicalçados, 2009).

Neste sentido, diferentemente do APL de Franca, em que se nota baixo grau de cooperação entre as empresas, em Jaú, a cooperação é uma característica presente às ações coletivas do Arranjo. Suzigan *et al.* (2003) afirmam que o associativismo e a cooperação são características também presentes no sistema local de Jaú. Duas iniciativas chamam a atenção, ambas organizadas e estimuladas pelo sindicato patronal local com apoio de órgãos públicos locais e do Governo Federal. A primeira visou à instalação de um laboratório para a prestação de serviços aos produtores na área de testes e certificação de produtos e materiais e de um centro de *design*. A segunda procurou congrega um número

significativo de empresas locais, com apoio da APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos), para organizar um consórcio de exportação. Este é um aspecto que pode fazer a diferença na evolução do sistema local de produção. Neste contexto, a atuação do sindicato patronal (Sindicalçados) ganha relevância na coordenação da maioria das ações cooperativas das empresas.

A iniciativa do Sindicato Patronal é reforçada quando se comprova, através da literatura, que o Quociente Locacional de calçados em Jaú é elevado. O Quociente Locacional (QL) permite identificar para cada atividade específica, quais os municípios que apresentam uma participação relativa superior à verificada na média do país. Deste modo, o município de Jaú apresenta  $QL=17,6$ , que demonstra um alto grau de especialização no segmento de calçados (ALVES, 2006).

Entretanto, há outra característica importante na distinção da organização do APL de Jaú com os outros APLs calçadistas estudados: muitas das fábricas de calçados de Jaú são verticalizadas à jusante e contam com varejo próprio. A existência da “loja da fábrica” nos principais pontos de vendas da cidade, como os Shoppings do calçado e o Território dos calçados, faz com que a Associação Comercial também tenha um papel de destaque na articulação das ações de na tomada de decisão do APL.

A interação do Sindicalçados com a Associação Comercial e a Prefeitura foi responsável pela instalação de importantes agentes fomentadores do APL calçadista, tais como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), FATEC-Jaú (Faculdade de Tecnologia de Jaú) e CIESP-Jaú (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo). E ainda contam com parecerias com vários atores relevantes, como IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo), UFSCAR (Universidade Federal de São Carlos), UNESP (Universidade Estadual Paulista), ASSINTECAL (Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos), FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) MDIC (Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), CSPD (Centro São Paulo Design), CCDM (Centro de Caracterização de Materiais) entre outros.

Neste contexto, em 2003, ocorreu a 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 indústrias de apoio, de ensino e outras puderam se reunir para discutir e analisar a situação do setor coureiro-calçadista local. Neste encontro, foram identificadas: forças internas restritivas; as forças restritivas com urgência de superação; forças restritivas com gravidade dos problemas; análise de situação das forças internas impulsoras; forças impulsoras com aspectos relevantes; análise de situação com situações externas desfavoráveis; gravidade das ameaças; análise de situação com situações externas favoráveis; condição de aproveitamento das oportunidades; oportunidades estratégicas; áreas estratégicas para o planejamento estratégico com finalidades e objetivos; estratégia de ação com objetivos e atividades; matriz de responsabilidades com plano operacional e de controle com avaliação final.

Pode-se perceber que a finalidade do encontro foi discutir o desenvolvimento sócioeconômico do arranjo produtivo, por meio das análises de pontos fortes e fracos enfrentados pelas indústrias do setor, com o objetivo de prever e construir um cenário para se ter um desenvolvimento sustentável para polo calçadista de Jaú, por meio de ações de curto, médio e longo prazo, que realmente contribuíssem para a resolução dos problemas identificados e que buscassem tornar as empresas locais mais competitivas, e assim, um polo mais competitivo. Para isso contou-se com o envolvimento de toda a comunidade e de interessados na evolução do Arranjo.

As ações planejadas dos resultados desse primeiro trabalho foram colocadas em seis áreas estratégicas para facilitar a sua condução, e perduraram até o ano de 2005, com foco na reorganização das estruturas fabris das empresas na garantia de controles e práticas de gestão mais eficazes.

As áreas definidas pelo planejamento foram: Educação empresarial e empreendedora; Tecnologia, qualidade e produtividade; Desenvolvimento de produtos e conquista e manutenção de novos mercados; Busca de excelência em gestão de pessoas; Gestão do Polo Calçadista de Jaú e Desenvolvimento empresarial dos prestadores de serviços.

Outro encontro foi promovido, em 2004, para revisar o planejamento estratégico realizado e reorganizar ações para o próximo ano. Neste encontro, os resultados formataram um convênio de atuação entre o SEBRAE e o Sindicalçados com ações focadas na produção e na gestão financeira e no Design. As ações também passaram a ser monitoradas por um Sistema de Gestão Orientado para Resultados o SIGEOR, coordenado pelo SEBRAE.

Assim em 2005, o foco foi melhorar a eficiência produtiva das empresas por meio da intervenção de consultores contratados nas áreas de Finanças, Mercado, Produção e Design, com seus produtos moldados para o atendimento direto das necessidades das empresas de calçados, que receberam inclusive aporte financeiro para o custeio das horas de consultoria em suas estruturas fabris.

Com a avaliação dos resultados alcançados no final de 2005, surgiu uma nova necessidade que efetivamente promovesse uma mudança comportamental e consequentemente na cultura dos empresários participantes do programa, porque, até o momento, as ações eram apenas individuais e pontuais em cada empresa do APL.

Para o atendimento dessa necessidade, iniciou-se um curso sobre atitudes empreendedoras, conhecido como A+E, em um grupo formado por 20 empresários de calçados e 10 representantes de indústrias de apoio e ensino, além dos gestores do sindicato patronal. Esse curso fez com que os empresários de calçados e componentes mudassem seu comportamento frente ao programa de desenvolvimento do APL, o que era necessário estabelecerem as ações de cooperação entre si. Desta forma, o grupo de empresário construiu cenários otimistas e pessimistas para escreverem o novo planejamento estratégico do APL, estabelecendo a missão, visão e os valores que deverão nortear todo plano de ações até o ano de 2012.

## **2.5 - Conclusão**

O desenvolvimento das relações políticas entre os atores do território é um processo único, característico das condições históricas, culturais, sociais e econômicas em que os atores estão inseridos. O arranjo produtivo calçadista de Jaú não é homogêneo, pois possui

características diferentes de outros polos. Seu crescimento não se deu ao acaso, e sim foi fruto de anos de lutas de vários empresários e empresas, que foram se fortalecendo e conseguindo ampliar parcelas desse mercado competitivo. A especialização da produção no calçado feminino foi planejada e implantada com a participação de várias entidades de classes e agentes externos ao APL.

Na análise dos elos da cadeia, pode-se distinguir o fluxo técnico produtivo, identificando etapas tecnologicamente separáveis e produtos intermediários estáveis, ou seja, passíveis de armazenamento e transporte. Portanto, é possível a um país ou região deter apenas algumas etapas do processo produtivo, adquirindo os insumos e/ou ofertando produtos junto ao mercado internacional. Nesse sentido, o fato de o Brasil apresentar todas as etapas do processo produtivo constitui um diferencial relevante, pois a maioria dos países concorrentes diretos do Brasil no mercado internacional concentra suas produções em apenas algumas etapas.

No que se refere às ações conjuntas deliberadas entre os agentes locais do APL de Jaú, existe um elevado escopo para melhor aproveitamento desse potencial, o que incrementaria ainda mais a capacidade competitiva dos produtores.

Do ponto de vista regional, o caso das indústrias de calçados femininos de Jaú pode ser entendido como um processo interno de ampliação contínua de agregação de valor na produção, bem como da capacidade de absorção da região. Segundo Boisier (2000), o desenvolvimento de uma região depende de um conjunto de elementos políticos, institucionais e sociais que podem ser agrupados genericamente sob o título amplo de capacidade de organização social da região. No que se refere às ações conjuntas deliberadas entre os agentes locais do APL de Jaú, existe um elevado escopo para melhor aproveitamento desse potencial, o que incrementaria ainda mais a capacidade competitiva dos produtores.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE PESQUISA**

### **3.1 – Introdução**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho. Para a maior compreensão da relação existente entre os fatos observados em determinado objeto de estudo e as abordagens propostas é necessário um método de pesquisa bem definido. Este capítulo é apresentado um detalhamento do procedimento metodológico para a pesquisa da tese.

Baseado na revisão teórica apresentada no capítulo 1, o procedimento de pesquisa identifica quais as dimensões, descritores e indicadores utilizados no estudo e a justificativa da escolha destas variáveis. Para isso, resgata-se a definição conceitual destas variáveis e direciona-as para o objeto de estudo.

Assim, após esta introdução, o item 3.2 aborda a natureza da pesquisa realizada neste trabalho, com o objetivo de melhorar a compreensão da estrutura do trabalho. Em seguida, no subitem 3.3, identifica-se o universo e os sujeitos da pesquisa, onde são apresentadas as dimensões, os descritores e os indicadores da pesquisa. Neste momento também são definidos os recursos analisados para cada ator estudado na rede política do APL calçadista de Jaú.

No subitem 3.4, é apresentado o planejamento do questionário utilizado na pesquisa empírica, com o objetivo de mostrar as condições em que o questionário foram aplicados e os atores abordados na pesquisa. Posteriormente, o subitem 3.5 explora a coleta de dados da pesquisa e o subitem 3.6 apresenta o tratamento dos dados obtidos na pesquisa. Por fim, o capítulo encerra-se com a conclusão da metodologia utilizada neste trabalho.



### 3.2 – A natureza da pesquisa

De um modo geral, as pesquisas científicas podem ser divididas em pesquisas quantitativas e qualitativas. Como a própria nomenclatura expressa, na pesquisa quantitativa, predomina o método estatístico, com utilização de variáveis bem definidas e cálculos, utilizando estatísticas descritivas e ou inferenciais. Nas pesquisas qualitativas, há uma predominância de categorizações, de análises mais dissertativas, de menos cálculos.

Esta divisão, porém, pode ser sutil e até mesmo insuficiente em alguns casos. Apesar de predominância de uma técnica analítica quantitativa ou qualitativa, como sempre haverá explicações sobre fenômenos, cálculos e resultados quantitativos, as pesquisas têm em si os dois métodos.

Deste modo, de acordo com Gil (2006), qualquer classificação de pesquisa deve seguir algum critério. Se utilizarmos o objetivo geral como critério, teremos três grupos de pesquisa:

1. Pesquisas Exploratórias;
2. Pesquisas Descritivas;
3. Pesquisas Explicativas.

As pesquisas exploratórias são usadas quando pouco se conhece o assunto. Assim, o objetivo de uma pesquisa exploratória é compreender um assunto ainda pouco estudado. Este tipo de pesquisa depende da intuição do pesquisador. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2006). Como qualquer pesquisa, ela depende também de uma pesquisa bibliográfica, pois mesmo que existam poucas referências sobre o assunto pesquisado, nenhuma pesquisa hoje começa totalmente do zero.

O estudo de caso, dentro de uma pesquisa exploratória, refere-se a uma situação, entidade ou conjunto de entidades que têm um mesmo comportamento ou são do mesmo perfil. O estudo de caso tem uma profundidade bem maior que os estudos de campo e uma reduzida amplitude em função do baixo número de elementos de pesquisas. Não se podem generalizar as conclusões do estudo de caso, pois são particulares. As conclusões de um

estudo de caso geram hipóteses para pesquisas de fenômenos que envolvam um maior contingente de pesquisa (GIL, 2006).

A pesquisa descritiva procura observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos (variáveis), sem que o pesquisador interfira neles ou os manipule. Este tipo de pesquisa tem como objetivo fundamental a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Além disso, a pesquisa descritiva estabelece relações entre variáveis, visando analisar as características de um objeto de estudo. Uma das características de uma pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, e instrumentos como a observação e o formulário.

Por fim, a pesquisa explicativa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Segundo Gil (2006), este tipo de pesquisa é a que mais aprofunda o conhecimento da realidade, e, por isso mesmo, está fortemente calcada em métodos experimentais.

Este trabalho é caracterizado por uma pesquisa exploratório-descritiva, dadas as características do objeto de estudo, da utilização do estudo de caso e do levantamento de dados. A pesquisa é predominantemente descritiva em sua essência, porém, aborda um tema pouco explorado e utiliza-se de um estudo de caso, elementos típicos de uma pesquisa exploratória.

### **3.3 – O universo e os sujeitos da pesquisa**

O universo da pesquisa em arranjos produtivos locais é o próprio arranjo. Ou seja, o universo da pesquisa refere-se a uma única região. A pesquisa de campo caracteriza-se como um estudo de caso do APL de Jaú. A escolha do APL de Jaú se deve a vários fatores:

1. Possui um número elevado de empresas do mesmo setor em uma mesma região;
2. É um APL formado por empresas de diversos portes;

3. Apresenta uma produção específica, focada em calçados femininos, o que coloca a APL em condições particulares de interesses, estratégias, concorrência e governança;
4. Possui diversos atores (empresas, entidades de classes, poder público, etc.) e de segmentos, compreendendo praticamente toda a cadeia produtiva de calçados, desde o curtume até o varejo.

Ao analisar um único APL calçadista de maneira aprofundada, é possível desenvolver uma metodologia mais adequada às características do arranjo. Desta forma, a pesquisa de campo se inicia com a definição das dimensões a serem analisadas no estudo específico do APL de Jaú. Com base nas dimensões de redes estudadas no capítulo 1, Waarden (1992) destaca sete dimensões: número e o tipo de atores, função da rede, estrutura da rede, institucionalização, regras de conduta, relações de poder e estratégia dos atores. Marsh & Rhodes (1992) identificam como dimensões da rede: interesses; número e natureza dos membros; interdependência vertical e horizontal e recursos de poder.

Especialmente no APL de Jaú, toma-se como base as dimensões de análise da rede proposta por Waarden (1992) por serem mais abrangentes e por coincidirem com algumas das dimensões propostas por Marsh & Rhodes. Às dimensões de Waarden, acrescentam-se mais três dimensões no lugar da dimensão regras de conduta, inicialmente proposta. As dimensões são: Integração Política, Recursos e Distribuição interna dos recursos. Esta alteração justifica-se em função da ênfase do estudo na análise da rede política do APL.

Portanto, as dimensões selecionada para o estudo específico do APL de Jaú foram: 1. Atores; 2. Funções; 3. Estrutura das Relações; 4. Institucionalização; 5. Distribuição de Poder; 6. Estratégia dos atores; 7. Integração Política; 8. Recursos e 9. Distribuição Interna dos Recursos. A partir da definição das dimensões de estudo da rede, procurou-se selecionar os descritores e os indicadores de cada descritor. Desta forma, o delineamento da pesquisa é representado pelo quadro 3.1 a seguir:

**Quadro 3.1 – Dimensões, Descritores e Indicadores da pesquisa**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DESCRITORES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO</b>
<b>Atores</b>	Tipos de Interesses	Político Financeiro Jurídico Tecnológico	Como o Sr.(a) avalia a atuação da empresa no APL de Jaú? O principal diferencial competitivo da empresa é: Por estar neste APL, a empresa recebeu algum tipo de benefício por parte destes agentes?
	Tipos de Recursos Disponíveis	Político Financeiro Jurídico Tecnológico	A empresa recebeu algum tipo de aporte de capital nos últimos 3 anos? Se o Sr.(a) pudesse escolher aumentar um tipo de recurso para a sua empresa, certamente escolheria recusus: A empresa mantém contato com outras empresas (concorrentes ou fornecedores) de Jaú? Quais? A empresa mantém contato com entidades de classe de Jaú? Quais? A empresa mantém contato com atores do Sistem S de Jaú? Quais? A empresa mantém contato com a Prefeitura de Jaú? O contato com outras empresas para cooperação frequentemente envolve recursos:
<b>Funções</b>	Facilitar a tomada de decisão	Acesso à informação	Como o Sr.(a) classifica o acesso a informações na sua empresa em relação a: a) Inovações tecnológicas no mercado mundial de calçados b) Inovações tecnológicas em empresas concorrentes c) Mudanças na preferência do consumidor
	Consulta e troca de informação		

			<p>d) Tendências do consumo</p> <p>e) Atividade política local</p> <p>f) Legislação local e específica do setor calçadista</p> <p>O Sr.(a) considera que a sua empresa facilita o fluxo de informações dentro do APL de forma:</p>
	Negociação e mobilização de recursos	<p>Político</p> <p>Financeiro</p> <p>Jurídico</p> <p>Tecnológico</p>	<p>O Sr.(a) considera que estar localizada no APL traz à empresa vantagens competitivas:</p> <p>Que tipo de vantagens, predominantemente?</p> <p>Há algum tipo de cooperação entre as empresas do APL?</p> <p>Com que frequência a sua empresa coopera?</p> <p>A relação de cooperação da empresa junto à cadeia produtiva frequentemente é:</p>
<b>Estrutura das Relações</b>	Limites	Abertos ou fechados	<p>A empresa mantém contato com outras empresas (concorrentes ou fornecedores) fora de Jaú?</p> <p>Onde estão localizadas as empresas importantes para o APL fora do município de Jaú?</p>
	Afiliação	Voluntária ou obrigatória	<p>Na sua opinião, o que aconteceria com uma empresa recém aberta que não desejasse manter contato com outros atores do APL?</p> <p>Como esta suposta nova empresa poderia receber ajuda para crescer, no APL?</p> <p>Através de recursos:</p> <p>Na prática, esta ajuda ocorre em uma escala</p>
	Relação	Caóticas ou ordenadas	<p>Neste sentido, o Sr.(a) considera que a sua empresa mantém vínculos <b>constantes</b> com quantas empresas do APL?</p>

			Na prática, a sua empresa sente os resultados destes vínculos como:
	Centralidade	Grau Proximidade Intermediação	<p>Neste sentido, o Sr.(a) considera que a sua empresa mantém vínculos <b>constantes</b> com quantas empresas do APL?</p> <p>Na prática, a sua empresa sente os resultados destes vínculos como:</p> <p>Para manter contato com as Entidades de Classes (Associação/Sindicatos) o(a) Sr.(a) considera que a sua empresa tem facilidade:</p> <p>A empresa recebe informações proveniente destas entidades com que intensidade:</p> <p>Para manter contato com as entidades como SENAI, SESI e outras instituições de ensino, o(a) Sr.(a) considera que a sua empresa tem facilidade</p> <p>A empresa recebe informações proveniente destas entidades com que intensidade:</p>
<b>Institucionalização</b>	Caráter formal ou informal da estrutura e estabilidade no tempo.	É maior se o acesso está restrito, limites fechados, e afiliação obrigatória.	<p>A rivalidade entre as empresas do APL é:</p> <p>Neste sentido, o Sr.(a) considera que a sua empresa mantém vínculos <b>constantes</b> com quantas empresas do APL?</p>
<b>Distribuição de Poder</b>	Tipos de Recursos de Poder	Constitucionais Políticos Financeiros Tecnológicos Organizacionais	<p>O Sr.(a) acredita que algumas empresas exerçam algum tipo de pressão sobre as outras empresas do APL?</p> <p>Que tipo de pressão?</p> <p>Neste sentido, quais empresas o Sr.(a) considera ser mais influente?</p> <p>Para manter contato constante com estas empresas mais influentes, o(a) Sr.(a) considera que a sua empresa tem facilidade:</p>

		Jurídicos Simbólicos	O Sr.(a) acredita que as entidades de classes exerçam algum tipo de pressão sobre as outras empresas do APL? Que tipo de pressão? O Sr.(a) considera haver algum tipo de dependência, por parte das empresas, da formação de mão de obra qualificada pelas entidades de formação profissional da cidade? Além das outras empresas e das entidades, que outro ator exerce algum tipo de influência nas decisões das empresas?
<b>Integração Política</b>	Frequencia	Alta Média Baixa	O Sr.(a) considera que estar localizada no APL traz à empresa vantagens competitivas:
	Continuidade	Avaliações e efeitos significativos e persistentes das interações dos atores na rede ou flutuação significativa?	Que tipo de vantagens, predominantemente?
	Consenso	Todos os participantes avaliam os resultados e o legitimam ou o conflito está sempre presente (embora alguns acordos existam)?	Há algum tipo de cooperação entre as empresas do APL? Com que frequência a sua empresa coopera?
<b>Recursos Políticos</b>	Regras e uso dos recursos	Cargo ocupado em associações locais; Status públicos concedido	Com que frequência a sua empresa coopera? Na tentativa de alcançar um objetivo em comum, a formação de “grupos de interesse” entre empresas é

		<p>pelo governo municipal;</p> <p>Participações em reuniões do Sindicalçados;</p> <p>Sistema de informação eficaz, conforme maior número de contato do ator;</p> <p>Membros na diretoria de várias entidades regionais.</p>	<p>considerada:</p> <p>Na sua opinião, a importância das reuniões nas entidades de classes são:</p> <p>E a participação dos principais empresários nestas reuniões costuma ser:</p> <p>O Sr.(a) considera que os recursos disponíveis das entidades de classes são:</p> <p>E o Sr.(a) consideral que as entidades utilizam pelanamente estes recursos?</p> <p>E o Sr.(a) consideral que a prefeitura, ao longo das diversas gestões, utiliza pelanamente estes recursos?</p>
<p><b>Distribuição Interna dos Recursos</b></p>	<p>Controle</p>	<p>Hierárquica, em que líderes podem transferir ou deliberar membros ou</p> <p>Variada, inclusive na capacidade para regular os membros?</p>	<p>A relação de cooperação da empresa junto à cadeia produtiva frequentemente é:</p> <p>O contato com outras empresas para cooperação frequentemente envolve recursos:</p> <p>De um modo geral, a maioria dos recursos financeiros provém de:</p> <p>A empresa já passou por problemas com contratos com fornecedores e/ou clientes:</p> <p>A renovação dos contratos geralmente é feita de forma:</p> <p>Qual a principal dificuldade na renovação dos contratos? (se houver)</p> <p>Na sua opinião, o que falta para que o APL de Jaú seja mais eficiente?</p> <p>É comum em todo ambiente sócio-político-econômico, que os atores tentem fazer prevalecer seus interesses particulares. O Sr.(a) acredita que no caso do APL de Jaú, os interesses particulares atrapalham o desenvolvimento do polo?</p> <p>Neste sentido, quando isto ocorre, quem geralmente</p>



			consegue impor seus objetivos?
<b>Estratégias dos atores</b>	Relacionamento do ator com outros atores da rede	<p>Acesso dos grupos privados aos processos de políticas públicas</p> <p>Vantagens comparativas para certos grupos de interesses, com acesso privilegiado frente ao resto</p> <p>Dependência do Estado com respeito aos recursos dos grupos privados</p> <p>Vontade de criar estruturas estáveis que reduzam a incerteza do processo de elaboração de políticas públicas</p>	<p>Na sua opinião, em caso de dificuldade financeira, as empresas do APL tem acesso a crédito:</p> <p>As entidades de classe, o poder público, as indústrias de apoio e as empresas calçadistas são os principais atores do APL. Avalie as ações relevantes abaixo como contribuição ao desenvolvimento do APL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Treinamento da Mão-de-obra</li> <li>b) Prestação de serviço de apoio técnico</li> <li>c) Planejamento estratégico no APL</li> <li>d) Proposição de políticas públicas</li> <li>e) Provisão de infraestrutura às empresas</li> <li>f) Provisão de informações sobre tecnologia e mercado</li> <li>g) Sensibilização do mercado quanto a importância da cooperação</li> <li>h) Defesa dos interesses do setor</li> </ul> <p>A satisfação da sua empresa em relação à atuação dos outros atores, de modo geral:</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir das dimensões de análise da rede, foram selecionados os descritores destas dimensões e, logo em seguida, os indicadores que o definem cada descritor com clareza. Faz-se necessário, portanto, definir cada descritor para a melhor compreensão da sua escolha e da ligação com os indicadores:

Na dimensão dos Atores os descritores são autoexplicativos. Os tipos de interesses e os tipos de recursos dos atores provêm de interesses e de recursos políticos, financeiros, jurídicos e tecnológicos.

Na dimensão Funções, tanto facilitar a tomada de decisões quanto consultar e trocar informações dependem do acesso à informação. Segundo Powell (1990), a comunicação é a capacidade de uma rede acumular informações em grande quantidade, de diversos tipos e compartilhá-la com os membros, garantindo-lhes acesso preferencial por meio de suas interrelações. Os relacionamentos pessoais promovem a confiança e facilitam o fluxo de informações (POWELL, 1990).

Outro descritor desta dimensão é a negociação e mobilização de recursos, que apresentam os indicadores apresentados na dimensão dos atores pela interrelação entre esta dimensão e os tipos de recursos dos atores.

Na dimensão “Estrutura das Relações”, apresentam-se como descritores: limites, afiliação, relação e centralidade. Os limites da rede referem-se às fronteiras de atuação da rede, podendo ser dividido em limites abertos ou fechados. Nos limites abertos as fronteiras não são bem definidas e há descontinuidades da conexão entre alguns membros da rede. Nos limites fechados, as fronteiras são bem claras e definidas, não havendo descontinuidades nas conexões.

A afiliação dos atores à rede pode ser voluntária ou obrigatória. Este descritor está diretamente ligado aos descritores seguintes: relação e centralidade. As relações podem ser caóticas ou ordenadas, dependendo da governança existente na rede. Esta governança é influenciada pela existência de atores com maior ou menor grau de influência nas decisões coletivas. Isto é expresso de forma mais clara pela centralidade da rede.

A medida de centralidade é de fundamental importância para a identificação de agentes-chave na rede. A centralidade está relacionada com a atividade de um ator na rede e pode ser expressa pelo número de vínculos que este ator possui. Outra medida de centralidade está ligada à “rapidez” com que um ator interage com outros. Trata-se da centralidade por proximidade: quanto menor o número de “passos”, para que um ator chegue a outro, maior sua proximidade (MELLO & PAULILLO, 2006). A centralidade permite realizar a análise das ligações identificando os indivíduos capazes de modificar a estrutura de comunicação existente na rede.

Neste sentido, pode-se destacar três tipos de centralidade: a centralidade de intermediação, a centralidade de proximidade e a centralidade por grau. A centralidade de intermediação (*betweenness centrality*) calcula o quanto um ator atua como ligação entre dois outros atores, facilitando o fluxo de informação em uma determinada rede. Este tipo de centralidade indica a frequência com que um ator está entre o canal de comunicação que conecta dois outros atores. A Centralidade de proximidade (*closeness centrality*) indica que um ator é tão mais central quanto menor o caminho que ele precisa percorrer para alcançar os outros elos da rede. Isso mede, em última análise, a sua independência em relação ao controle de outros, essa medida refere-se à distância que um ator está de outros. A proximidade mostra a facilidade de um ator em se comunicar com outros sem precisar de intermediários, compartilhando a informação diretamente com outros membros da rede (FAVA, 2009).

Por fim, a centralidade por grau (*degree centrality*) expressa o número de contatos diretos que um ator mantém em uma rede. A centralidade por grau está ligada ao nível de comunicação de um ator na rede. A situação de um ator, de acordo com a centralidade por grau, depende das informações que ele recebe. Se muitos atores buscam compartilhar informações com ele, isto é um indicador de sua importância.

A combinação destes descritores determina a dimensão institucionalização da rede. A institucionalização, neste caso, pode ser descrita como a identificação de um caráter formal ou informal da estrutura e estabilidade no tempo. Desta forma, a institucionalização da rede será maior se o acesso está restrito, limites fechados, e afiliação obrigatória.

A distribuição do poder na rede depende do tipo de recursos de poder de cada ator. Entre os tipos de recursos de poder no caso do APL de Jaú, destacam-se os recursos constitucionais, políticos, financeiros, tecnológicos, organizacionais, jurídicos e simbólicos. De maneira análoga, a estratégia de cada ator na rede, depende da combinação de cada indicador anterior, especialmente os tipos de poder disponíveis. De um modo geral, a estratégia dos atores depende do relacionamento do ator em questão com os outros atores da rede.

A dimensão Integração Política possui três descritores: frequência, continuidade e consenso. A frequência representa a quantidade de interações de troca ocorridas entre dois atores. Segundo MELLO & PAULILLO (2005), a frequência também expressa uma rica fonte de transferência de conhecimento tácito entre os indivíduos. Contatos pessoais permanentes adicionam certa dose de cortesia e consideração entre os atores, desencorajando ou, pelo menos, reduzindo, a possibilidade de busca de vantagens particulares numa transação.

A continuidade é medida através da avaliação das conexões entre os atores ao longo do tempo. Avaliações de efeitos significativos e persistentes das interações dos atores na rede ao longo do tempo podem mostrar continuidades, ao passo que flutuações significativas nestas interações representam descontinuidades. Por sua vez, o consenso ocorre quando todos os participantes avaliam os resultados e o legitimam. Caso contrário, verifica-se uma situação de conflito de interesses.

Na dimensão “Recursos”, apresenta-se como descritor as regras e uso dos recursos. Segundo Paulillo (2002), as regras e uso são o conjunto de regras e normas que atuam decisivamente na formação do ambiente institucional de cada rede e seu uso influencia os graus de centralização das operações (elevada ou baixa) e de envolvimento dos atores (poucos ou muitos). Essas operações podem ocorrer com maior ou menor intensidade (frequência). Assim, é do uso de regras que se origina a importância ou influência dos demais atributos da rede (PAULILLO, 2002).

Por fim, na Distribuição Interna dos Recursos, o descritor de controle é estabelecido. O Controle é a capacidade de acompanhar, controlar e de até influenciar os demais atores em torno de seus interesses e no respeito às regras ou à sua própria forma de

entender a conjuntura na qual os atores estão inseridos, que também poderá modificar alguma regra ou norma em uso (PAULILLO, 2006).

Definidas as dimensões, os descritores e os indicadores, nota-se a necessidade de uma explicação mais consistente das definições dos recursos considerados como indicadores e alguns descritores da pesquisa. O quadro 3.2 traz uma definição dos recursos políticos, financeiros, jurídicos, tecnológicos, constitucionais, organizacionais e simbólicos para cada tipo de ator da rede.

**Quadro 3.2 – Recursos para cada tipo de ator analisados na rede política de Jaú**

Recursos	Tipos de atores			
	Empresas	Entidades de Classe	Sistema S <sup>2</sup>	Prefeitura
<b>Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargo ocupado em associações locais;</li> <li>• Status públicos concedido pelo governo municipal;</li> <li>• Participações em reuniões do Sindicalçados;</li> <li>• Sistema de informação eficaz, conforme maior número de contato do ator;</li> <li>• Membros na diretoria de várias entidades regionais.</li> </ul>	Poder de representação e de poder de aglutinação dos atores <sup>3</sup> .	Poder de representação e de poder de aglutinação dos atores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de aglutinação dos atores;</li> <li>• Setores públicos na regulação do APL.</li> </ul>
<b>Financeiros</b>	Facilidade de acesso a montantes monetários	Facilidade de acesso a montantes monetários	Facilidade de acesso a montantes monetários	Facilidade de acesso a montantes monetários

<sup>2</sup> Para o presente trabalho, um estudo de caso sobre a mobilização política do APL de Jaú, supõem-se uma certa homogeneidade de atuação e estratégias entre os 3 atores do Sistema S, SENAI SESI e SENAC, por isso, estão representados na rede como um corpo único atuante.

<sup>3</sup> O poder de representação relaciona-se com a reputação dos atores, pois quanto mais um ator dispõe de um conceito positivo perante os demais integrantes de uma rede, mais terá poderes para a representação.

	(crédito)	(crédito)	(crédito)	(crédito)
<b>Jurídicos</b>	Auxílio na elaboração de contratos.	Profissionais que auxiliam a elaboração de contratos.	Auxílio na elaboração de contratos.	Profissionais que auxiliam a elaboração de contratos.
<b>Tecnológicos</b>	Melhores condições técnicas de produção, como novos conhecimentos adquiridos, tecnologias de gerenciamento, de informação e processamento de matérias-primas específicas.	Capacidade de oferecer, às empresas, melhores condições técnicas de produção.	Capacidade de oferecer, às empresas, melhores condições técnicas de produção.	Capacidade de oferecer, às empresas, melhores condições técnicas de produção.
<b>Constitucionais</b>	Regras e normas que concedam Legitimidade às ações dos atores.	Regras e normas que concedam Legitimidade às ações dos atores.	Regras e normas que concedam Legitimidade às ações dos atores.	Regras e normas que concedam Legitimidade às ações dos atores.
<b>Organizacionais</b>	Adequação da infra-estrutura (institutos de pesquisas, centros de treinamento, agências de <i>marketing</i> ), parcerias, consórcios, proximidade de fornecedores, terceirização, subcontratação e utilização da marca.	Capacidade de influenciar o comportamento dos atores para alcançar um objetivo comum, via adequação da infra-estrutura, parcerias, consórcios, proximidade de fornecedores, terceirização, subcontratação e utilização da marca.	Capacidade de influenciar o comportamento dos atores para alcançar um objetivo comum, via adequação da infra-estrutura, parcerias, consórcios, proximidade de fornecedores, terceirização, subcontratação e utilização da marca.	Capacidade de influenciar o comportamento dos atores para alcançar um objetivo comum, via adequação da infra-estrutura, parcerias, consórcios, proximidade de fornecedores, terceirização, subcontratação e utilização da marca.
<b>Simbólicos</b>	Reconhecimento de um ator da rede como legítimo para desempenhar tal ação. Esse tipo de recurso funciona como uma forma de crédito, sustentada pela confiança ou pela crença naqueles	Reconhecimento de um ator da rede como legítimo para desempenhar tal ação. Esse tipo de recurso funciona como uma forma de crédito, sustentada pela confiança ou pela crença naqueles	Reconhecimento de um ator da rede como legítimo para desempenhar tal ação. Esse tipo de recurso funciona como uma forma de crédito, sustentada pela confiança ou pela crença naqueles	Reconhecimento de um ator da rede como legítimo para desempenhar tal ação. Esse tipo de recurso funciona como uma forma de crédito, sustentada pela confiança ou pela crença naqueles

	que estão dispostos a atribuir créditos.	que estão dispostos a atribuir créditos.	que estão dispostos a atribuir créditos.	que estão dispostos a atribuir créditos.
--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor.

A vantagem dos atores em obter recursos políticos se concentra no acesso ao poder de representação e de poder de aglutinação dos demais atores. Atores com mais recursos políticos são os atores que conseguem aglutinar outros atores na busca de um objetivo em comum. Assim, a reputação do ator influencia diretamente no seu acesso aos recursos políticos. Como consequência, um ator com recursos políticos tem mais acesso à informação e fortalece os vínculos informais entre os atores da rede.

Os atores que possuem recursos financeiros são aqueles que têm acesso a montantes monetários. Este montante vem de recursos próprios ou via crédito e, geralmente, são recursos destinados ao aumento da produção de calçados, modernização do processo produtivo ou organização de eventos.

Neste sentido, é comum as empresas necessitarem de auxílio na elaboração de contratos. Outros atores, como as entidades de classe e a prefeitura, disponibilizam serviços de auxílio aos outros atores para a elaboração de contratos. Estes são recursos jurídicos buscados e oferecidos pelos atores, conforme o quadro 3.2.

Os recursos tecnológicos são considerados, para as empresas, como melhores condições técnicas de produção, como novos conhecimentos adquiridos, tecnologias de gerenciamento, de informação e o processamento de matérias-primas específicas. Como os recursos tecnológicos são focados na produção industrial de calçados do APL, consideram-se como recursos tecnológicos para os outros atores a capacidade de oferecer, às empresas, melhores condições técnicas de produção.

Os recursos constitucionais são as regras e normas que concedam legitimidade<sup>4</sup> às ações dos atores. A legitimidade é entendida aqui como fundamental para o reconhecimento das ações do ator pelos outros atores da rede. Todos os atores tendem a

---

<sup>4</sup> A legitimidade de uma organização pode ser entendida como “uma percepção ou premissa generalizada que as ações de uma organização são desejáveis, adequadas ou apropriadas em algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995).

buscar mais direitos constitucionais através da associação com outros atores, como por exemplo, empresas associando-se a Sindicatos ou atores envolvidos em ações conjuntas com o poder público local.

Os recursos organizacionais para as empresas referem-se à adequação da infraestrutura organizacional (institutos de pesquisas, centros de treinamento, agências de *marketing*), parcerias, consórcios, proximidade de fornecedores, terceirização, subcontratação e utilização da marca. Estes recursos são essenciais para uma visão coletiva do APL e para as ações conjuntas dos atores visando um objetivo em comum. Aos outros atores, como entidades de classe, Sistema S e prefeitura, considera-se como recursos organizacionais a capacidade de influenciar o comportamento dos atores para alcançar um objetivo comum, via adequação da infra-estrutura, parcerias, consórcios, proximidade de fornecedores, terceirização, subcontratação e utilização da marca.

Por fim, os recursos simbólicos são definidos neste trabalho pelo reconhecimento de um ator da rede como legítimo para desempenhar uma determinada ação. Esse tipo de recurso funciona como uma forma de crédito, sustentada pela confiança ou pela crença naqueles que estão dispostos a atribuir créditos. Nota-se que os recursos simbólicos também estão ligados à reputação e à legitimidade neste caso. Na medida em que um determinado ator for reconhecido como legítimo e competente para desempenhar determinada ação coletiva, este ator também passa a dispor de recursos organizacionais maiores. Este fato, por sua vez, aumenta consideravelmente o poder político deste ator em relação aos demais atores do APL calçadista.

### **3.4 – O questionário**

Segundo Gil (2006), pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas pelas pessoas. Na maioria das vezes, o questionário é apresentado por escrito aos respondentes. Nestes casos, costumam ser denominados questionários autoaplicados. Porém, nas situações em que o questionário for aplicado oralmente pelo pesquisador,



devem ser designados como questionários aplicados com entrevista ou formulários (GIL, 2006).

Ainda segundo Gil (2006), a utilização do questionário apresenta uma série de vantagens e de desvantagens à realização da pesquisa. Entre as principais vantagens da utilização do questionário, destacam-se:

1. A possibilidade de atingir um grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas em uma área geográfica;
2. A implicação de custos mais baixos com pessoas, dado que o questionário não depende de treinamento dos pesquisadores;
3. A garantia de anonimato das respostas;
4. Permite que as pessoas respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
5. Não expõe o pesquisado às influências das opiniões pessoais do pesquisador.

Porém, ente as limitações do questionário, destacam-se:

1. Exclui as pessoas que não sabem ler e escrever o que, em certas circunstâncias, conduz a sérias deformações nos resultados da pesquisa;
2. Impede o auxílio ao informante quando o pesquisado não entende corretamente as instruções ou perguntas;
3. Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
4. Não oferece a garantia de que a maioria das pessoas o devolvam devidamente respondido, o que pode implicar em significativa diminuição da representatividade da amostra;
5. Envolve, geralmente, um número reduzido de perguntas, pois questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos.

A partir destas considerações de Gil (2006), o modelo de questionário aplicado através de entrevistas é o mais adequado à pesquisa proposta neste trabalho. Este procedimento, além de atender a maior parte das vantagens da utilização de questionários, evita algumas das suas limitações como, por exemplo, quanto à formação educacional do entrevistado, seu entendimento das questões, preenchimento correto das questões e garantia de respostas.

Procurou-se, na elaboração do questionário, privilegiar as questões fechadas. As questões fechadas são aquelas em que se apresenta ao respondente um conjunto de respostas para que ele indique a que melhor representa a sua opinião ou a situação abordada. As respostas foram classificadas em quatro categorias de intensidade: muito forte, forte, fraca ou ausente. Entretanto, há espaço para comentários opcionais do entrevistado, caso ele se disponha a detalhar a sua resposta. A partir destas considerações, elaborou-se um questionário, conforme modelo apresentado em anexo a este trabalho.

Este procedimento exige o contato pessoal do pesquisador com os atores estudados do APL. A presença *in loco* do pesquisador é de fundamental importância para a garantia de obtenção das informações pretendidas, para aprofundar os conhecimentos acerca do ator e para a percepção das condições em que o ator atua no APL. Esta situação contribui com mais subsídios à pesquisa do que a aplicação a distância do questionário. Entretanto, a maioria das informações adicionais da pesquisa, surgidas após a aplicação do questionário, foram conseguidas via telefone e correio eletrônico.

Foram entrevistados gestores de empresas privadas, o sindicato patronal, a Associação Comercial, representantes da Prefeitura, a administração do Shopping dos calçados e integrantes do Sistema S, como o SESI e o SENAI. A seleção dos sujeitos ocorreu seguindo os seguintes critérios: 1. Conhecimento das características do APL de Jaú e suas peculiaridades; 2. Empresas e entidades aparentemente mais influentes no APL. 3. A partir do contato com estes atores, selecionar outros atores que devem ser entrevistados.

Assim, foram entrevistadas 26 empresas, das quais, 24 empresas de calçados (entre indústria e varejo), 01 Curtume, 01 Indústria de Equipamentos. Além das empresas, foram entrevistadas 04 entidades de classe, a Prefeitura, e 01 unidade de ensino tecnológico. Desta forma, os atores entrevistados estão identificados no quadro 3.3 a seguir.

**Quadro 3.3 – Atores entrevistados na pesquisa de campo.**

<b>Empresas (indústria e varejo)</b>	
01	Amaryllis Calçados
02	Calçados Arzano Ltda
03	Calçados Di Firenze Jaú Ltda
04	Calçados Los Angeles Indústria e Comércio Ltda
05	Calçados Maria Bonita
06	Calçados Milka
07	Calçados Naturali
08	Claudina Calçados
09	Curtume Bernardi Ltda
10	DaGatinha
11	Daleph Calçados Ltda
12	Dandara Calçados
13	DiMarjam
14	Ferrucci & Cia Ltda
15	Franciely Herrera Indústria de Calçados Ltda
16	Gabriela Sanchez / 100% Fashion
17	Indústria de Calçados D'Castro (Carolina Castro)
18	Indústria de Calçados Furlanetti
19	Jarbas Faracco & Cia (Dolce Amaro)
20	Linda Luz
21	Mariotta Calçados
22	Mix Brasil Indústria de Calçados Ltda
23	Rafaela Coutti Indústria e Comércio de Calçados Ltda
24	Sevilla & Cia Ltda
25	Valéria Prado Indústria e Comércio de Calçados Ltda
26	VT Palmilhas Industria e Comércio Ltda
<b>Entidades de classe</b>	
01	ACIJ – Associação Comercial e Industrial de Jaú
02	CIESP – Jaú
03	FIESP – Jaú
04	Sindicalçados – Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú
<b>Sistema S</b>	
01	SENAC – Jaú
02	SENAI – Jaú
03	SESI - Jaú
<b>Prefeitura</b>	
01	Prefeitura Municipal de Jaú
<b>Ensino Tecnológico</b>	
01	FATEC – Faculdade de Tecnologia de Jaú

### **3.5 – A coleta de dados**

Os atores citados foram entrevistados individualmente e, junto com a aplicação do questionário, foram feitas anotações acerca das informações informais que eventualmente ocorreram durante o contato direto com o entrevistado. Isto significa que a observação e a intuição do pesquisador são fatores importantes para a compreensão do objeto de pesquisa. Além disso, as reuniões do Sindicalçados também foram utilizadas para a obtenção de informações de representantes das empresas, mais uma vez abordados de forma individual e para a obtenção de informações do próprio sindicato.

Para a realização da pesquisa de campo, foram utilizados procedimentos como: 1. O contato inicial, com as explicações dos objetivos da pesquisa e o agendamento da entrevista; 2. Antes de começar a entrevista, uma conversa em que são passadas as orientações quanto à dinâmica das perguntas e eliminação de eventuais dúvidas; 3. Após a entrevista, agradecer a cooperação do entrevistado e anotar as dúvidas e sugestões quanto ao questionário para evitá-las na próxima entrevista.

Estes procedimentos, além de úteis ao pesquisador, facilitava a aplicação do questionário, prolongava o contato com o entrevistado e favorecia o surgimento de informações informais acerca do APL pesquisado.

### **3.6 – O tratamento dos dados**

As respostas obtidas no questionário foram classificadas em quatro níveis de intensidade. Esta classificação se faz necessária ao tentar mensurar variáveis qualitativas e/ou subjetivas. Estas respostas passaram por uma análise quantitativa simples. Para orientar a resposta de alguns entrevistados, considerou-se como muito fraca os fatores com ocorrência entre 0 e 25% dos casos; como fraca os fatores com ocorrência de 26 a 50% dos casos; como forte os fatores com ocorrência entre 51 a 75% dos casos; como muito forte os fatores com ocorrência entre 75 a 100% dos casos.

Apesar da tentativa de quantificação, será considerada a justificativa do entrevistado, quando houver. Neste aspecto, as informações informais adquirem grande importância nos

casos em que as diferenças são muito próximas. Desta forma, a análise qualitativa acompanha a análise quantitativa na compreensão das variáveis propostas e complementa a análise geral do APL calçadista de Jaú.

Questões diferentes são, em grande parte, interligadas pela teoria estudada e busca determinar um conceito específico. Isto gera a possibilidade de respostas conflitantes e/ou contraditórias. Este fato será corrigido pela observação do entrevistador que, percebendo o ocorrido, deverá explorar melhor o assunto. Isto reforça a importância das informações informais.

Outro fator determinante para a correção destas contradições é a comparação com as respostas dadas pelos outros entrevistados. Desta forma, serão apresentados os percentuais de respostas para cada nível de intensidade das perguntas realizadas no questionário. Após cada percentual será apresentada uma análise qualitativa relacionando os resultados aos indicadores, descritores e dimensões representativas das perguntas.

### **3.7 – Conclusão**

O trabalho caracteriza-se pela pesquisa exploratório-descritiva, dadas as características do objeto de estudo, da utilização do estudo de caso e do levantamento de dados. A pesquisa é predominantemente descritiva em sua essência, porém, aborda um tema pouco explorado e utiliza-se de um estudo de caso, elementos típicos de uma pesquisa exploratória.

O universo da pesquisa em arranjos produtivos locais é o próprio arranjo. Ou seja, o universo da pesquisa refere-se a uma única região. Neste sentido foram selecionados os sujeitos de pesquisa através dos seguintes critérios: 1. Conhecimento das características do APL de Jaú e suas peculiaridades; 2. Empresas e entidades aparentemente mais influentes no APL. 3. A partir do contato com estes atores, selecionar outros atores que devem ser entrevistados.

Foram definidas as dimensões, descritores e indicadores de análise. A partir disto, o contato com estes atores foi feito através de um questionário organizado na forma de um formulário. Este questionário foi aplicado *in loco* e preenchido pelo pesquisador sob a

forma de entrevista. Procurou-se, na elaboração do questionário privilegiar as questões fechadas, porém explorando as informações informais que ocorriam em eventuais justificativas das respostas dadas pelo entrevistado.

Este procedimento foi escolhido para que o contato com os atores fosse direto. Isto proporciona uma análise pela observação e pela intuição do pesquisador, à luz da teoria estudada, como complemento da análise das informações do questionário.

As respostas obtidas no questionário foram classificadas em quatro níveis de intensidade. Esta classificação se faz necessária ao tentar mensurar variáveis qualitativas e/ou subjetivas.

## **CAPÍTULO 4 – A REDE POLÍTICA DO APL CALÇADISTA DE JAÚ**

### **4.1 – Introdução**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a rede política do APL calçadista de Jaú e analisá-la a partir dos resultados obtidos em pesquisa de campo, sob a aplicação de um questionário pautado em dimensões e descritores institucionais e organizacionais, além de incorporar variáveis qualitativas observadas durante o contato com os agentes. A construção da rede política é demonstrada a partir do software UCINET e sua análise da rede política está baseada nos descritores e indicadores propostos e são confrontadas com as proposições do trabalho<sup>5</sup>.

Ao analisar o porte das empresas pesquisadas, optou-se pelo critério de classificação mediante o número de funcionários de cada empresa. Esta escolha justifica-se pela dificuldade de coletar informações sobre rendimentos e outros aspectos financeiros considerados sigilosos. Assim, seguiu-se como referência o critério adotado pelo Sebrae em que se considera como micro, as empresas com até 19 empregados, como empresa de pequeno porte as empresas que possuem de 20 a 99 empregados, como empresa de médio porte as que possuem de 100 a 499 empregados e como empresa de grande porte, as que possuem mais de 500 empregados. De acordo com este

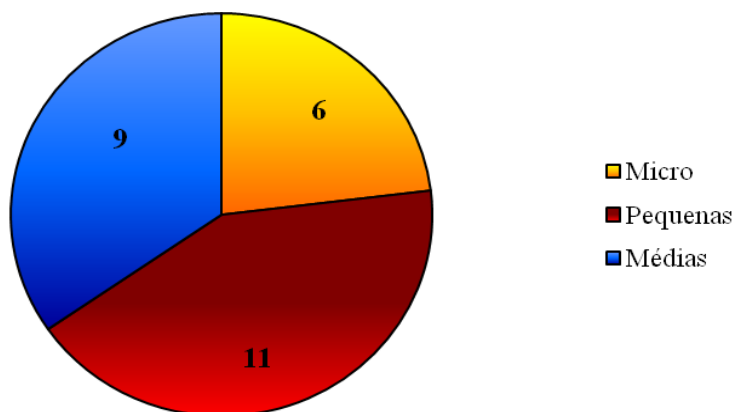
---

<sup>5</sup> Vale ressaltar que, durante a aplicação do questionário, foram incluídas questões abertas de acordo com a receptividade do entrevistado e de acordo com a necessidade de aprofundamento de determinado assunto abordado no momento da entrevista. Estas informações serviram para a análise dos dados obtidos pelo questionário, pois colaboram na identificação dos interesses individuais dos atores e na compreensão das relações políticas do ator para com os demais atores do Arranjo.

Foram entrevistados 26 empresas, das quais, responderam ao questionário 14 proprietários e 12 gerentes. Mesmo após a entrevista, novos contatos ocorreram com várias destas empresas. Estes novos contatos ocorreram com o objetivo de coletar informações adicionais que se mostraram pertinentes, após a aplicação de outros questionários em outros atores do APL.

critério, não se encontram grandes empresas do setor industrial de calçados no APL de Jaú. Do total de empresas pesquisadas, 06 são consideradas microempresas, 11 são pequenas e pequeno porte e 09 são médias empresas, de acordo com o gráfico a seguir:

**Gráfico 4.1 – Porte das empresas pesquisadas**



Fonte: elaborado pelo autor

As relações de poder delimitadas territorialmente na produção de calçados de Jaú proporcionam arranjos produtivos organizados localmente. Observa-se que há uma identidade cultural local e os atores estabelecem vínculos, mesmo que de intensidades diferentes, que proporcionam cooperação e aprendizagem entre si. Nota-se a existência de articulações de interesses por parte das empresas, entidades de classe e atores públicos ou privados de treinamento, promoção e consultoria e universidades, entidades de classe e instituições de apoio empresarial e de financiamento (Albagli e Brito, 2002).

Assim, importa para o processo de desenvolvimento industrial de Jaú, a orquestração de interesses dos atores, a formação de grupos de representação e as de ações coletivas organizadas em torno da produção de calçados femininos. Este capítulo mostra e analisa a rede de interesses do APL calçadista de Jaú por meio dos seguintes indicadores: recursos políticos, financeiros, jurídicos, tecnológicos, constitucionais, organizacionais e simbólicos dos atores, acesso à informação, limites da rede abertos ou fechados, afiliação voluntária ou obrigatória, relações caóticas ou ordenada dos atores da rede, centralidade por grau, proximidade e intermediação, institucionalização da rede, acesso dos grupos privados aos processos de políticas públicas, vantagens



comparativas para certos grupos de interesse, dependência do Estado com respeito aos recursos dos grupos privados, frequência alta, média ou baixa, continuidade através da avaliação de interações significativas e persistentes dos atores, consenso e controle.

O presente capítulo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, o item 4.2 traz a apresentação e a análise da rede política, que foi construída no APL calçadista de Jaú. Para isso, a análise está subdividida em 7 subitens. O subitem 4.2.1 traz uma análise dos atores e seus recursos, a partir da rede política apresentada. A análise dos atores e seus recursos permeiam todos os outros subitens, principalmente pela análise dos recursos, que são recorrentes para outros descritores. No subitem 4.2.2 apresentam-se as funções dos atores da rede e, no subitem 4.2.3, a estrutura das reações e a institucionalização da rede política. Estes subitens compõem uma análise estrutural da rede política para o APL calçadista de Jaú, com o objetivo de conhecer a rede e seus componentes mais visíveis, como os atores, suas funções e relações, culminando com a institucionalização da rede.

Posteriormente, no subitem 4.2.4, analisa-se a distribuição do poder entre os atores da rede. Neste momento, as ligações entre os atores são analisadas para identificar e analisar os grupos de interesses e os atores que se destacam na rede política. Com base nisso, no subitem 4.2.5, analisa-se a estratégia dos atores da rede política do APL calçadista de Jaú.

Por fim, no subitem 4.2.6, analisa-se a integração política da rede e no subitem 4.2.7 os recursos e a distribuição interna dos recursos. Estes dois últimos subitens são consequência da análise dos indicadores anteriores somada aos aspectos qualitativos da pesquisa que permitem uma análise mais ampla da rede política. O capítulo termina com uma conclusão da análise da rede política construída no APL calçadista de Jaú.

## **4.2 – Análise da rede política**

Ao se considerar a mobilização política como um processo em rede cujos atores coletivos, suas representações de interesse e demais recursos de poder influenciam as ações dos atores econômicos, facilitando ou dificultando as relações econômicas, pode-se facilmente associar este processo ao observado na pesquisa do APL de Jaú. Os atores do APL surgem de um processo de intermediação de interesses específicos e distintos.

Entretanto, articulam estes interesses com base nos recursos políticos locais e, desta forma, estabelecem conexões com as organizações governamentais em busca de um interesse comum.

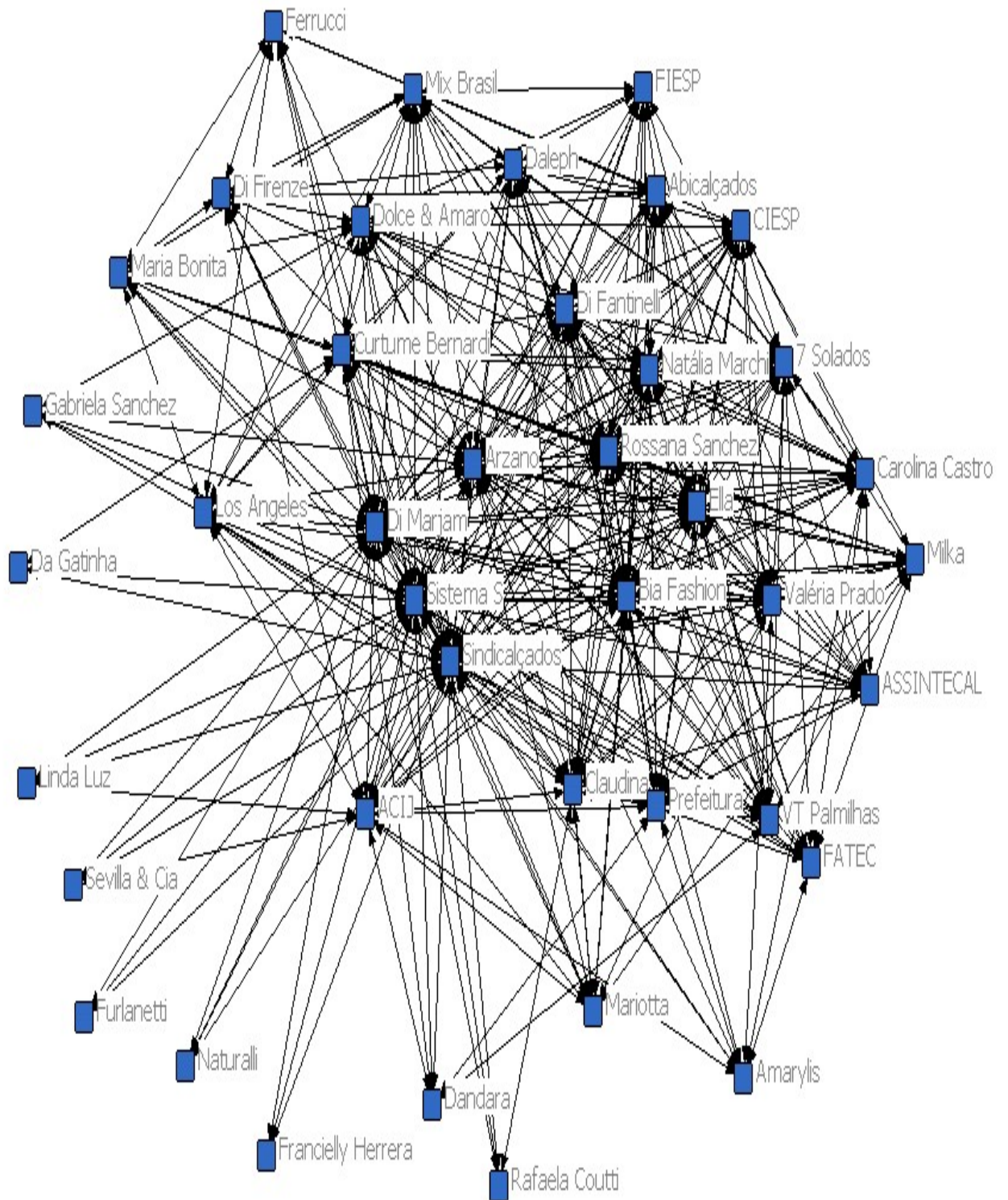
Os esforços para alcançar a satisfação de necessidades comuns promovem ações de cooperação entre os atores. Neste sentido, destaca-se a capacidade de articulação política para planejar e coordenar estas ações. Assim, percebe-se a existência de uma rede política estabelecida no APL calçadista de Jaú. Esta rede não está restrita à cidade de Jaú, mas apresenta um alcance regional, incluindo atores do entorno da cidade.

A rede política possui 41 atores e permite a identificação dos quatro elementos morfológicos: nós, posições, ligações e fluxos. O atributo estabelecido para as ligações entre os nós são os contatos políticos entre os atores. Estes contatos são apontados pelos próprios atores entrevistados na pesquisa e vão desde ligações políticas informais, como amizade e parentesco a ligações políticas formais, como participação em entidades de classe e no poder público. Estas ligações políticas são relevantes pois identificam os meios pelos quais a influência no processo de tomada de decisão ocorre entre os atores da rede política e ajuda na identificação dos grupos de interesses locais.

Assim, segundo as informações coletadas durante a pesquisa, há muitos outros nós na rede política real do APL calçadista de Jaú que não estão representados na figura analisado. Porém, estes nós ocupam posições periféricas na rede, o que significa que estes atores apresentam contatos políticos menos intensos com os atores representados na rede política do APL calçadista de Jaú. A ausência destes nós não prejudica a identificação dos atores centrais e tampouco a análise mais ampla da rede política deste APL.

Com base nas informações coletadas na pesquisa, a figura 4.1 ilustra a Rede Política identificada no APL calçadista de Jaú, com as interações existentes entre os principais atores, que se mobilizam em busca de interesses comuns.

Figura 4.1 – A Rede Política do APL calçadista de Jaú



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada

#### 4.2.1 – Os atores e seus recursos

Na identificação dos vínculos entre os atores que definem as relações políticas existentes, considerou-se que a ligação entre dois atores caracteriza um contato mútuo e não unilateral. Desta forma, o mesmo vínculo caracteriza dois atores da rede, multiplicando o número de ligações consideradas na análise. Nos fluxos estabelecidos, fluem basicamente informações que caracterizam os recursos envolvidos. Porém, apesar do fluxo de informações ser o fluxo mais importante da rede política, não são raras as vezes em que ocorre fluxo de mercadorias e de recursos financeiros e tecnológicos. Desta forma, a posição de cada ator na rede é determinada pelo conjunto de vínculos estabelecidos com outros atores e, com isso, o acesso às informações, uso dos recursos e poder de influência nas decisões políticas do APL. Quanto mais central for a posição do ator na rede, maior deve ser o fluxo de informação compartilhado.

Os atores constituem a estrutura da rede, em que estão presentes as relações de poder, influência, interesses, confiança e as negociações. Os atores da rede política do APL calçadista de Jaú são numerosos e, em grande maioria, são empresas de pequeno porte e microempresas. Algumas destas empresas, porém, exercem influência considerável nas decisões do arranjo graças aos recursos políticos disponíveis. Assim, o quadro 4.1 ilustra o número de ligações dos atores da Rede Política do APL calçadista de Jaú.

**Quadro 4.1. Número de ligações dos atores da Rede Política do APL calçadista de Jaú**

Ator	Número de ligações	Ator	Número de ligações	Ator	Número de ligações
Sindicaládos	41	Prefeitura	20	FIESP	10
Sistema S	40	Valéria Prado	20	CIESP	09
Di Marjam	36	ACIJ	19	Amaryllis	09
Arzano	32	Daleph	19	Ferrucci	09
Bia Fashion	25	Dolce&Amaro	19	Dandara	06
Di Fantinelli	25	Mix Brasil	17	Gabriela S.	05
7 Solados	24	Carolina C.	16	Linda Luz	04
Ella	24	Los Angeles	15	Naturalli	04
Natália Marchi	24	VT Palmilhas	15	Rafaela C.	04
Rossana S.	24	Di Firenze	12	Sevilla & Cia	04
Claudina	22	Mariotta	12	Da Gatinha	03
Abicalçados	21	Maria Bonita	11	Francielly H.	03
Bernardi	20	Milka	11	Furlanetti	03

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada

Os atores mais influentes no processo decisório é o sindicato patronal Sindicalçados, entre outros motivos, por concentrarem grande parte do fluxo de informações do setor. Enquanto outras entidades de classe não são exclusivas do setor calçadista, como a Associação Comercial e Industrial, ou são ligadas a atividades de apoio ao setor, como a Assintecal, o Sindicalçados representa a indústria de calçadista local. Levando-se em conta o fato de que uma das características do APL calçadista de Jaú são as marcas próprias de varejo, as decisões tomadas na indústria influenciam fortemente o setor varejista de calçados local. Desta forma, o Sindicalçados possui poder político para impor suas decisões e orientar os rumos do APL.

Os atores que compõem do Sistema S também são influentes nas decisões do APL. Porém, o poder político dos atores do Sistema S é proveniente da carência dos atores do APL de profissionais qualificados específicos do setor calçadista, que torna a qualificação profissional imprescindível para o desenvolvimento da produção e da comercialização do polo. Neste sentido, apesar dos atores do Sistema S que procuram suprir esta carência sejam SESI, SENAI e SENAC, destaca-se também a atuação da FIESP e da CIESP, como centro de decisões no Sistema S.

Apesar da existência de outros atores que também promovem a qualificação profissional, como faculdades privadas e até mesmo uma faculdade pública com cursos específicos para o setor calçadista com a FATEC, a atuação dos atores do Sistema S ganha importância pelo seu vínculo direto com a indústria. A proximidade do Sistema S com a indústria garante o dinamismo da formação do profissional necessário ao APL e facilita a tomada de decisões. A FIESP e a CIESP são os caminhos pelos quais os empresários locais demandam estas necessidades, reforçando a importância política destas entidades.

Conseqüentemente, se estabelece uma ligação entre os atores do Sistema S e o Sindicalçados. Esta ligação se comprova com a observação de vários membros em comum do Sindicalçados com a FIESP e especialmente com a CIESP. Há, portanto, considerável dependência dos atores de profissionais qualificados, o que aumenta o poder político do Sistema S, porém, os interesses do Sistema S estão intimamente ligados aos interesses da CIESP e FIESP, pela hierarquia, e aos interesses do Sindicalçados, pela existência de vários membros em comum.

Estes interesses estão baseados no aumento do poder político. As vias pelas quais estes atores devem obter maior poder político passam pela maior disponibilidade

de recursos financeiros e maior disponibilidade de recursos tecnológicos. Os recursos financeiros e tecnológicos, embora altamente valorizados pelos atores, são pretendidos como necessários para potencializar a produção e ampliar, com isso, a influência política local.

A ACIJ também apresenta grande influência nas decisões, porém não está restrita ao setor calçadista, demonstrando com isso uma atuação mais ampla e colaborando com as ações orientadas pelo Sindicalçados através de suporte técnico e apoio organizacional. Da mesma forma, a CIESP também apresenta grande relevância nas decisões do APL, porém sua atuação vai além do setor calçadista. A Assintecal, embora focada no setor de couro para calçados, representa a indústria de apoio à produção calçadista e, neste caso, complementa a atuação do Sindicalçados. A importância de atores como o Território do Calçado e o Shopping dos Calçados está no fato de serem mantidos pelas empresas e, neste sentido, apresentarem grande identificação com os membros do Sindicalçados, porém com um viés exclusivamente varejista. Desta forma, embora as lojas sejam mantidas pelas empresas, a visão de um ator que concentra os varejistas e convive com estratégias comerciais e variações do consumo poderia ser discrepante da visão de outros atores.

A prefeitura desempenha um papel importante no APL calçadista de Jaú, embora não seja um ator localizado no centro da rede e nem apresente tantas ligações quanto o Sindicalçados e o Sistema S. A prefeitura atua como ator local que promove o apoio às iniciativas do Sindicalçados. Este apoio é representado pela adequação da infraestrutura para a realização de eventos, auxílio na divulgação do APL, parcerias para a promoção de serviços técnicos e atração de novos atores importantes para o APL, como organizações de ensino técnicos e o SEBRAE. A prefeitura, porém, disponibiliza serviços públicos para a população de modo geral, não estando ficada exclusivamente no setor calçadista. Isto faz com que, apesar da prefeitura oferecer recursos jurídicos, por exemplo, o Sindicalçados se colocar como o ator que é específico da área calçadista e assumindo assim algumas tarefas equivalentes às da prefeitura, porém totalmente focadas no setor calçadista, como o oferecimento de recursos jurídicos aos associados.

Entidades como o SEBRAE também são citados com frequência pelos atores, mas como um parceiro que colabora no planejamento e na viabilidade dos projetos desenvolvidos em conjunto com as entidades entrevistadas, especialmente o Sindicalçados. Vários exemplos podem ilustrar a participação do SEBRAE nas ações

conjuntas com as entidades de classe. A participação de microempresas calçadistas da cidade na Couromoda, feira mais importante para o setor e realizada em São Paulo, teve o apoio técnico do SEBRAE. Em outro exemplo, desde 2003 foi implantado o Programa de Desenvolvimento Sustentável, que foi organizado e coordenado pelo Sindicalçados com apoio técnico-financeiro do SEBRAE em parceria com diferentes atores, com o objetivo de integrar as áreas da cadeia produtiva do calçado para melhorar a atuação das empresas quanto à gestão, produção, meio ambiente, mercado e informação, tornando-as mais competitivas. Desta forma, a atuação do SEBRAE é de grande importância, porém o objetivo e a coordenação dos projetos geralmente ficam a cargo do Sindicalçados.

Da mesma forma como parece haver um consenso acerca do otimismo em relação ao desempenho das empresas calçadistas ao longo do desenvolvimento do APL, há também uma aceitação de que os principais recursos que explicam este desempenho favorável são os recursos políticos proporcionados às empresas por estarem em um APL calçadista.

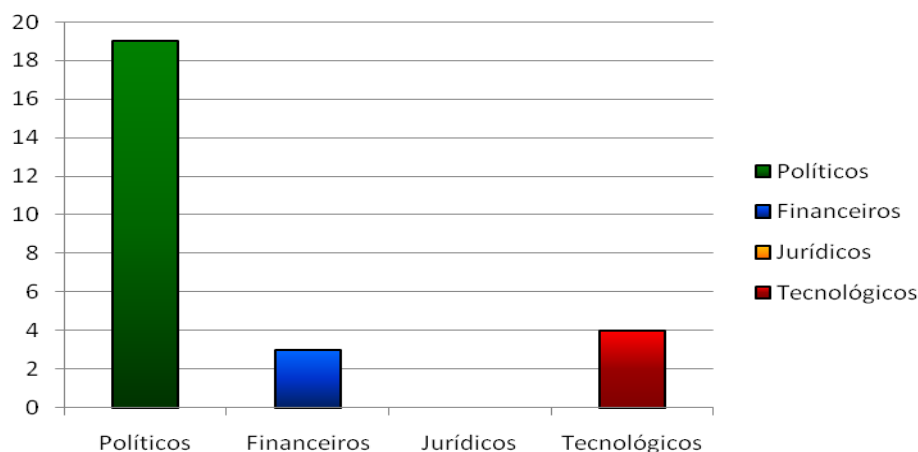
Ao analisar individualmente as empresas privadas da rede política, nota-se que as empresas com maior número de ligações, como a Di Marjam e a Arzano, estão intimamente ligadas aos atores centrais, especialmente o Sindicalçados. A Di Marjam é a empresa do presidente do Sindicalçados e a Arzano de um dos diretores do sindicato. O mesmo ocorre com as empresas como Bia Fashion, Di Fantinelli, 7 Solados, Ella, Natália Marchi, Rossana Sanches e Claudina (ver Quadro 4.1). Por estarem diretamente envolvidas com o Sindicalçados, que concentra as decisões do APL, estas empresas têm acesso imediato às informações e às tendências do processo decisório. Neste sentido, os recursos políticos dos atores com o Sindicalçados e com estas empresas são muito parecidos, aproximando estas empresas do centro da rede.

Outro ator que merece destaque é a Abicalçados. Nota-se, pela rede política apresentada, que, apesar da Abicalçados ser a Associação Brasileira da Indústria de Calçados, a atuação deste ator na rede não é central. Há uma relação relativamente harmônica entre os atores centrais e a Abicalçados, inclusive com a associação de diversos atores locais à associação. Porém, a Abicalçados está fortemente ligada à produção calçadista da região sul, especialmente a do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul, maior pólo produtor do Brasil. Neste sentido, apesar da sua importância, a influência local da Abicalçados fica aquém da influência exercida pelo Sindicalçados.

As empresas com menor número de ligações também desempenham um papel relevante na rede, participando do processo decisório, porém com menor influência do que as empresas com um número maior de ligações. Da mesma forma, percebe-se a existência de muitas outras empresas pertencentes à rede política de Jaú, além das representadas na figura 4.1. Entretanto, pela pesquisa realizada, percebe-se que estas empresas apresentam números cada vez mais baixos de ligações, o que representa um poder político menor de influência no processo de decisão dos atores centrais.

Assim, os recursos políticos estão diretamente relacionados com as ligações apresentadas entre os atores. Neste sentido, conforme ilustrado pelo gráfico 4.2, 19 empresários entrevistados acreditam que os recursos políticos são os principais responsáveis pelo seu bom desempenho no APL, 03 citaram os recursos financeiros e 04 empresas os recursos tecnológicos.

**Gráfico 4.2 – Percepção dos empresários sobre o principal recurso responsável pelo desempenho das empresas no APL calçadista de Jaú.**



Fonte: elaborado pelo autor

Recursos políticos representaram a resposta mais citada em todos os portes de empresas pesquisadas. As empresas de pequeno porte foram as que mais citaram recursos tecnológicos e as microempresas foram as que, proporcionalmente, mais citaram os recursos financeiros. As empresas de porte médio alegam que os recursos financeiros são consequência da combinação ideal de outros recursos. De um modo geral, estas empresas observam a inter-relação com as outras empresas, a participação de eventos, a imagem e a credibilidade como fatores essenciais. Já as empresas de



pequeno porte vêm na inovação de *design* e na diferenciação do produto, uma forma de compensar eventuais recursos políticos menores que as empresas maiores, supostamente mais influentes e mais tradicionais da cidade.

A relação entre os recursos financeiros e os demais se confirma ao se abordar a situação financeira das empresas, ainda que de forma superficial. Nota-se que as empresas, de um modo geral, apresentam uma capitalização baixa, algumas com chamada de capital nos últimos 3 anos, e com reinvestimento na empresa. Geralmente, este reinvestimento dos lucros está focado na divulgação da marca própria e no varejo de calçados.

Esta percepção é reforçada quando os empresários argumentam que, se pudessem escolher aumentar um tipo de recurso para a empresa, certamente escolheriam recursos financeiros. Se pudessem, aproximadamente 77% das empresas pesquisadas desejariam aumentar seus recursos financeiros, contra aproximadamente 23% das empresas que desejariam aumentar seus recursos tecnológicos. Nenhuma empresa demonstrou interesse em aumentar seus recursos políticos e/ou jurídicos.

Apesar do alto índice de respostas voltadas para os recursos financeiros, uma parte considerável dos entrevistados revelou ao longo da pesquisa que os recursos financeiros seriam majoritariamente destinados à divulgação da marca e à compra de equipamentos mais modernos, bem como a adoção de novas técnicas de produção. Ou seja, este comportamento reforça a importância dos recursos tecnológicos como objetivo dos empresários.

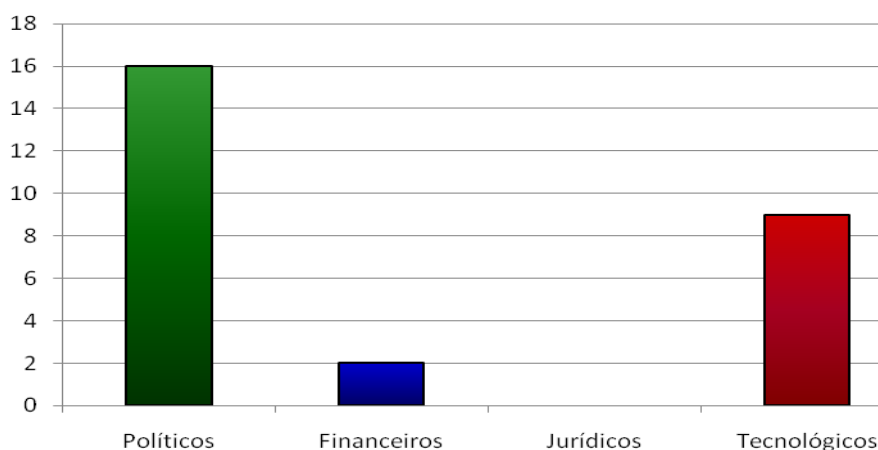
A percepção da importância dos recursos tecnológicos se explica pelo acesso eficiente à informação que se observa entre as empresas do APL. As empresas têm acesso a informações relativas à inovações tecnológicas, tanto em empresas concorrentes no próprio APL quanto em outras regiões do Brasil e do exterior.

O acesso à informação é essencial no setor calçadista, especialmente no caso de calçados femininos, pois as tendências de consumo variam conforme a moda de cada estação. Estas variações de consumo representam um impacto nos custos de produção, na elaboração do *design* e na divulgação dos novos produtos. As principais empresas fabricantes de calçados de Jaú possuem marcas próprias e realizam um esforço contínuo para antecipar as tendências da moda. Neste sentido, o varejo de calçados, através das

marcas próprias, é a principal fonte de informações sobre variações de consumo e possibilidade de oscilações de preço.

A facilidade de comunicação entre os atores do APL resulta no fluxo de informações rápido e eficaz, mas também consiste em um dos fatores de pressão percebido pelas empresas. Aproximadamente 80,7% das empresas afirmaram que a rivalidade entre as empresas no APL é alta e 19,3% que a rivalidade é muito alta. Nenhum dos entrevistados afirmou que a rivalidade entre as empresas é baixa ou inexistente. Desta forma, ao serem questionados acerca das consequências deste alto nível de rivalidade, as empresas afirmaram que se gera um ambiente de pressão intensa. Esta pressão é exercida pelas empresas mais influentes e com mais recursos e pelas entidades de classe. O gráfico 4.3 representa a percepção dos principais recursos de pressão observados pelos atores em relação às empresas.

**Gráfico 4.3 – Percepção dos empresários sobre os principais recursos utilizados como forma de pressão pelas empresas**



Fonte: elaborado pelo autor

Entretanto, os recursos utilizados para exercer esta pressão apontada pelos entrevistados são distintos, ao se comparar empresas e entidades de classe. Nos dois casos os recursos políticos são destacados como os mais influentes, entretanto, no caso das entidades de classe, por serem atores representativos, mais opções de recursos foram colocados à escolha dos entrevistados. Enquanto as empresas mais influentes utilizam recursos políticos, tecnológicos e financeiros como forma de pressão sobre outras empresas, as entidades de classe exercem pressão sobre esses atores através de recursos políticos, simbólicos e organizacionais.

A influência do Sindicalçados nas decisões do APL aumenta quando se avalia a representatividade de seus membros. Tradicionalmente, vários integrantes da diretoria do Sindicalçados também compõem a gestão de outras entidades de classe. Na gestão 2008 – 2010, nota-se a existência em comum de representantes do Sindicalçados, CIESP, FIESP e ACIJ e Prefeitura. O quadro 4.1 a seguir, foi elaborado a partir da composição da gestão do Sindicalçados e ampliado para a composição de outras entidades, para compreender a comunicação existente entre as entidades na tomada de decisão. Nestes casos, foi comum o apontamento por parte dos entrevistados de mais de um recurso percebido como forma de pressão. Deste modo, todos os recursos apontados foram contabilizados.

A presença de integrantes do Sindicalçados em outras entidades de classe, mais do que facilitar a comunicação e incentivar a tomada de decisões harmoniosas, fortalece os vínculos informais entre estes integrantes e aumenta a influência destes nas decisões estratégicas do APL. Este vínculo informal frequentemente se mostra como o meio pelo qual a difusão tecnológica, a regulação de contratos e o planejamento de eventos comerciais acontecem.

O contato informal intenso entre os atores não ocorre somente entre os membros da gestão 2008 – 2010 do Sindicalçados e outras entidades de classe. Esta prática é comum desde o início da indústria calçadista na cidade e, como visto, pode ser identificada nas relações entre empresas e seus fornecedores e entre integrantes de outras entidades de classe.

O contato informal está diretamente ligado à confiança e à reputação dos atores e seus efeitos são eficazes quando se considera os interesses dos atores envolvidos. A pesquisa revelou que as entidades de classe, assim como as empresas, consideram esta característica do APL de Jaú como natural e não o associam a uma falta de profissionalismo, na medida em que, em algumas situações, esta prática substitua a elaboração de documentos oficiais. A informalidade baseada em vínculos sociais identificada no APL calçadista de Jaú, assim como apresentado pelos autores do Novo Institucionalismo e da Sociologia Econômica e analisada com mais profundidade no próximo capítulo, proporciona a segurança necessária para um desempenho eficiente dos atores envolvidos.

**Quadro 4.2 – Presença dos integrantes do Sindicalçados em outras entidades de Classe**

<b>Integrantes</b>	<b>Empresa/marca</b>	<b>Sindicalçados (2008 – 2010)</b>	<b>CIESP (2007 – 2011)</b>	<b>Abicalçados</b>	<b>ACIJ</b>	<b>Prefeitura</b>	<b>Outras</b>
Giovanni Carvalho Costa	Di Marjam	Presidente	Conselho	Associado		Núcleo Gestor	FIESP
Caetano Bianco Neto	Arzano	Vice presidente	Conselho	Associado			FIESP
Osvaldo Nálío	Valéria Prado	2º vice presidente	Conselho Sup.	Associado		Núcleo Gestor	
Edson Tadeu Munhoz	Di Fantinelli / D´Amore	1º vice secretário		Associado			
Maria Lúcia Bozza Chacon	Daleph	2º vice secretária	Conselho <sup>1</sup>	Associado			
Mauro Celso R. Lima	Calçados Ella	1º tesoureiro		Associado			
João Miguel F. Faracco	Dolce & Amaro	2º tesoureiro	Conselho Sup.	Associado			
Gilson Grandeso	Bia Dimaro / Beatriz França / Bia Fashion	Diretor Adjunto		Associado			
João Procópio M. A. Prado	Rossana Sanchez / Isa Caju	Diretor Adjunto		Associado			
Luiz Fernando Rossini Barbetta	7 Solados	Diretor Adjunto		Associado			
Mosival Trimentose	Mix Brasil	Diretor Adjunto		Associado			
Paulo Eduardo Ferrucci	Ferrucci	Conselho Fiscal	Conselho	Associado			
Rodolfo Spoldário	Natalia Marchi	Suplente	Conselho	Associado			FIESP
Ademar Borgo	Ademar Borgo/Casa Narciso (varejista)				Presidente	Núcleo Gestor	JUCESP
José Ernani Toffano	VT Palmilhas		Cons/Ex-diretor	Associado			Pres. PV <sup>2</sup>
Nivaldo Ap. Hernandez	Daleph		Cons/Ex-diretor	Associado			

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações do Sindicalçados.

<sup>1</sup> representado por Nivaldo Aparecido Hernandez, também da empresa Daleph.

<sup>2</sup> partido do atual prefeito.

Neste contexto, os vínculos estabelecidos entre os integrantes das entidades de classes com outros atores contribuem para a ampliação dos limites do APL calçadista de Jaú, principalmente os que envolvem cargos políticos. Nota-se a existência de vínculos sociais informais com atores que fazem parte de outras entidades mais abrangentes como a Abicalçados e a FIESP e com deputados estaduais e federais. Estes vínculos facilitam a atração de recursos e as negociações de interesse do APL.

A existência e a disponibilidade de recursos, portanto, não é visto como um empecilho pela maioria dos entrevistados nas entidades de classe. Há uma relativa facilidade de acesso aos recursos necessários para determinado objetivo ou, pelo menos, uma relativa facilidade de contato com os responsáveis pela disponibilidade dos recursos. Evidentemente, isto ocorre graças aos recursos políticos existentes no APL. Todos os entrevistados nas entidades de classes concordam que os recursos políticos são os recursos com maior importância para as entidades localizadas no APL de Jaú. Os entrevistados concordam também, assim como apontado pelas empresas, que estes recursos políticos acabam sendo utilizado, muitas vezes, como instrumento de pressão.

Porém, segundo os entrevistados nas entidades de classe, os recursos organizacionais disponíveis são limitados pelo grande número de micro e pequenas empresas com necessidades específicas e que dificulta a adoção de medidas que as favoreçam coletivamente. Na visão destes entrevistados, a maior carência das empresas calçadistas do APL, especialmente a da maioria das microempresas, é a adoção de novas tecnologias de produção.

A falta de recursos financeiros destas empresas não explica por completo a dificuldade de acesso aos recursos tecnológicos. Segundo as entidades de classe pesquisadas, a maior dificuldade para a implantação de novas formas de produção é a falta de profissionais qualificados disponíveis. Assim como as empresas, as entidades de classe concordam que há uma dependência do APL por parte da oferta de qualificação da mão-de-obra. Desta forma, as instituições de ensino específicos para o setor calçadista são mais uma vez apontadas como vitais para o desenvolvimento do APL como um todo.

Atores como a prefeitura e órgãos de fomento se destacam pelo suporte e cooperação às decisões do Sindicalçados e do Sistema S. A prefeitura desempenha um papel relevante pelo poder legitimado de governo local e, historicamente, também congrega representantes de atores do APL calçadista. Como o setor calçadista é responsável por grande parte do PIB municipal, os interesses da prefeitura coincidem com os do Sindicalçados na facilitação das transações, da promoção de infraestrutura, eventos e divulgação do APL.

A convergência dos interesses dos atores facilita o fluxo de informações no APL e, por sua vez, o fluxo de informações eficiente aumenta o poder de representação do Sindicalçados. Cerca de 90% das empresas entrevistadas consideram obter bons ou ótimos acesso a informações acerca da atividade política local. Este percentual aproximado das empresas alega conhecer o conteúdo dos debates e decisões tomadas nas entidades de classes do setor.

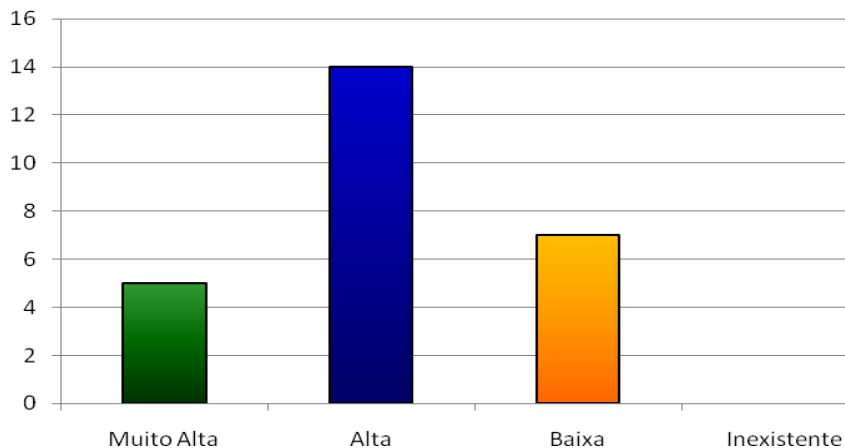
Um outro aspecto relevante que comprova o fluxo eficiente de informações é percebido relacionando este conhecimento dos debates e decisões das entidades de classes com a participação dos empresários nas reuniões das entidades. Das 26 empresas entrevistadas, metade respondeu que considera as reuniões das entidades de importância muito alta para o APL e a outra metade dos entrevistados respondeu que considera alta a importância de tais reuniões.

No entanto, a participação dos empresários nas reuniões das entidades não reflete este alto reconhecimento de sua importância. Aproximadamente 27% dos entrevistados consideram a participação dos empresários nas reuniões das entidades de classe baixa. Mesmo entre os que consideram a participação alta, há o reconhecimento de que nem sempre esta participação ocorre através da presença física dos empresários nas reuniões. Muitos dos empresários ressaltaram que é comum os ausentes procurarem saber o teor dos assuntos discutidos nas reuniões e que participam ativamente das decisões tomadas.

O fluxo de informações eficiente também proporciona aos empresários calçadistas de Jaú o acompanhamento e a participação nas decisões de políticas públicas. De maneira análoga ao observado em relação às entidades de classe, as empresas também possuem

acesso a informações frequentes relativas à atividade política local e às discussões acerca da legislação local específica do mercado calçadista.

**Gráfico 4.4 – Participação dos empresários nas reuniões das entidades de classe**



Fonte: elaborado pelo autor

A relativa facilidade na obtenção e no compartilhamento de informações ocorre pelas relações informais, frequentes entre os produtores mais tradicionais do APL de Jaú. Estas relações informais se estabelecem pelos laços de amizade, grau de parentesco, negociações com fornecedores e clientes bem como a organizações de eventos em conjunto.

#### **4.2.2 – Funções**

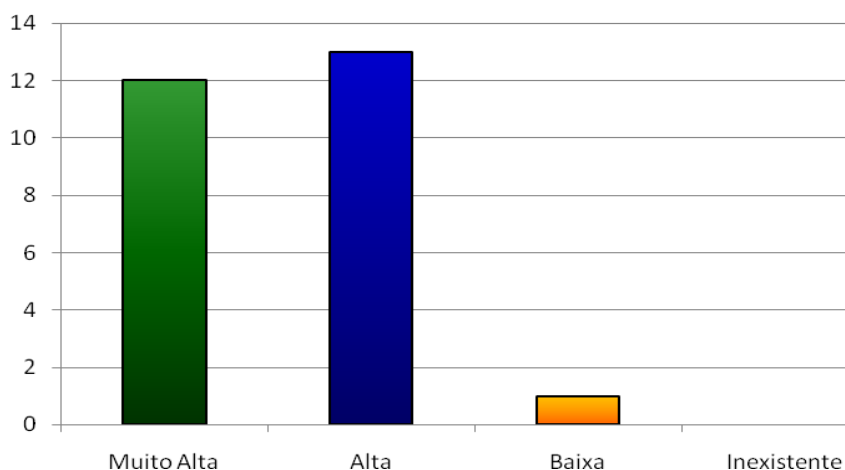
Em uma rede política, a capacidade de comunicação e acúmulo de informações entre os atores permite que as ligações se transformem em vínculos duradouros. Estes vínculos facilitam a tomada de decisão e promovem a confiança entre os atores. Assim, as ações de cooperação se tornam mais comuns, estimulando ainda mais trocas de informações e recursos. O acesso à informação rápido e eficiente é a característica mais relevante na análise das funções da rede política do APL calçadista de Jaú. Este fato facilita a tomada de decisões e aumenta a sensação de segurança por parte dos atores.

Os recursos mobilizados nas ações de cooperação geralmente envolvem a facilidade de acesso à matéria-prima e aos fatores de produção, bem como esforços combinados para a participação ou promoção de eventos no varejo, como feiras, exposições e divulgação do APL. Neste aspecto, o Sindicalçados concentra o planejamento e as etapas das ações de cooperação, embora seja comum a ligação entre as empresas para suprir algumas necessidades mais imediatas de produção.

Neste sentido, observa-se uma prática de cooperação intensa entre as empresas do APL. Mais de 95% dos entrevistados apontam para a existência de cooperação entre as empresas calçadistas de Jaú em um nível alto ou muito alto. As ações de cooperação ocorrem principalmente na organização conjunta de eventos, na divulgação do polo calçadista, na negociação com fornecedores de fora do APL e nas formulações de estratégias para atração de consumidores. Ou seja, identifica-se algum tipo de cooperação tanto verticalmente quanto horizontalmente na cadeia produtiva local. Porém, as ações de cooperação mais percebida pelas empresas são as horizontais, como a realização de eventos que estimulem os negócios, especialmente no varejo.

O gráfico 4.5 representa o total das respostas das empresas quando questionadas a respeito da existência de cooperação entre as empresas calçadistas do APL de Jaú.

**Gráfico 4.5 – Percepção dos empresários quanto ao nível de cooperação entre as empresas calçadistas do APL de Jaú**



Fonte: elaborado pelo autor



Deste total, as empresas de médio porte são as que apontam para uma cooperação mais intensa no APL como um todo. Mais de 92% das empresas de porte médio afirmaram ocorrer, entre as empresas calçadistas de Jaú, uma cooperação muito alta. Os aproximadamente 8% restantes das empresas de porte médio consideram esta cooperação alta. A intensidade percebida de ações de cooperação cai significativamente entre as empresas de pequeno porte. Cerca de 45% das empresas de pequeno porte consideram haver uma cooperação muito alta no APL e 55% consideram a cooperação alta. Nenhuma das micro-empresas entrevistadas, porém, afirmou perceber uma cooperação muito forte no APL. Cerca de 84% das micro-empresas reconhecem uma cooperação alta, mas aproximadamente 16% destas empresas consideram a cooperação baixa entre as empresas calçadistas de Jaú.

O percentual de empresas que afirmam cooperar com frequência como outras empresas do APL é tão alto quanto o percentual de empresas que afirmam perceber a existência de cooperação alta e muito alta. O restante das empresas entrevistadas afirma cooperar ocasionalmente. Todas as empresas pesquisadas, portanto, afirmam praticar ações de cooperação no APL calçadista de Jaú.

É justamente a percepção de que a empresa está inserida em um ambiente de cooperação que a faz considerar os recursos políticos como os mais importantes entre os recursos obtidos pela empresa no APL. Os recursos políticos são percebidos como fonte de cooperação pela ligação informal entre os atores que lhes permitem trocas, desde informações até fatores de produção. Entretanto, os recursos políticos também são vistos como forma de pressão, pela mesma informalidade que os caracterizam na cooperação.

Desta forma, os benefícios percebidos pela empresa na participação política com outros atores do APL compensam os gastos necessários para a manutenção desta participação. Percebe-se, neste aspecto que os recursos políticos estão ligados à confiança existente entre os atores. Quanto maior for a confiança, maior a crença de que os recursos políticos estabelecidos serão úteis para a cooperação entre os atores e não serão utilizados como forma de pressão.

Cerca de 73% das empresas pesquisadas consideram que as ações de cooperação geralmente envolvem recursos financeiros entre os atores e 4% das empresas que

consideram que as ações de cooperação envolvem predominantemente os recursos tecnológicos.

As entidades de classe, especialmente o Sindicalçados, atuam como promotores e organizadores das ações de cooperação. Segundo os próprios empresários entrevistados, há uma grande facilidade de contato mútuo entre empresas e sindicato, facilitando a comunicação e intensificando, com isso, a eficiência do fluxo de informações. Como os eventos promocionais e outras ações que exigem a cooperação das empresas geralmente são realizados pelo Sindicalçados em parceria com outros atores (como Prefeitura, Associação Comercial e Industrial e atores de ensino profissionalizante), estes eventos adquirem um caráter sócio-político, não ficando restrito apenas ao setor calçadista.

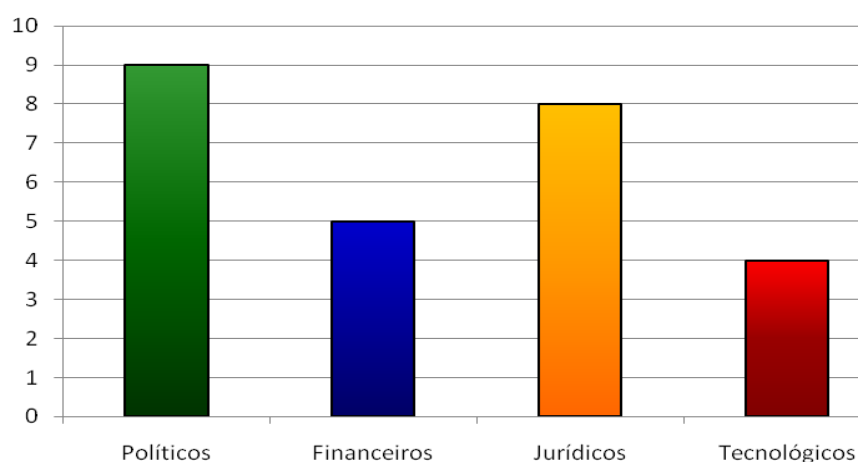
Este contexto gera uma situação de atração automática dos novos produtores ao Sindicato, em busca das vantagens políticas que a inter-relação com outros atores pode proporcionar. Ao serem questionadas sobre o que aconteceria com uma empresa calçadista recém aberta que não desejasse manter contato com outros atores do APL, 80% dos entrevistados acreditam que a empresa enfrentaria sérias dificuldades, aproximadamente 15% acreditam que a suposta empresa faliria e, para cerca de 5% dos entrevistados, seria indiferente.

Com base nestes resultados, as empresas entrevistadas foram indagadas sobre quais recursos poderiam ser utilizados pelas entidades de classe, especialmente o Sindicalçados, para ajudar uma suposta nova empresa do APL a crescer. As respostas foram variadas, demonstrando maior diversidade de uso possíveis dos recursos, mas ainda com uma vantagem para os recursos políticos. Para colaborar com o crescimento de uma nova empresa calçadista, aproximadamente 36% dos entrevistados acreditam que as entidades de classe devem utilizar predominantemente recursos políticos, para 30% recursos jurídicos, para 19% recursos financeiros e para 15% recursos tecnológicos.

É importante ressaltar que a maioria das empresas que apontaram os recursos jurídicos são micro-empresas, enquanto a maioria das empresas que respondeu recursos políticos é de médio porte. Esta tendência nas respostas se confirma com as informações coletadas junto às entidades de classe a respeito das principais necessidades das novas empresas do APL. Na prática, a quase totalidade dos entrevistados argumentou que esta

ajuda ocorre em uma intensidade muito alta ou alta por parte das entidades de classe. Neste sentido, há a percepção clara por parte das empresas da ação das entidades de classe como um ator fundamental na promoção e no desenvolvimento do APL.

**Gráfico 4.6 – Percepção dos empresários sobre as principais necessidades de novas empresas no APL de Jaú**



Fonte: elaborado pelo autor

Durante a pesquisa, os empresários declararam que dispõem de grande facilidade para entrar em contato com as entidades de classe, especialmente o Sindicalçados e a ACIJ e também para receber informações destas entidades. A facilidade de comunicação é uma das características mais importantes do APL como um todo. A comunicação entre empresas também é alta. Segundo os resultados da pesquisa, 3,5% das empresas mantêm contato freqüente com 2 a 4 empresas do APL, cerca de 58% das empresa entrevistadas afirmaram manter contato freqüente com 5 a 7 empresas do APL, outros 27% dos entrevistados mantêm contatos com 8 a 10 empresas do APL, 11,5% alegaram manter contato com mais de 10 empresas do APL. Ou seja, com base nestes números percebe-se que 96,5 das empresas pesquisadas disseram manter contato freqüente com pelo menos 5 outras empresas calçadistas de Jaú.

Esta facilidade de comunicação que as empresas apontam existir com outras empresas e com as entidades de classe também se estende para os atores de ensino. Neste

caso, a comunicação intensa ocorre devido à procura por vagas de emprego formais e/ou estágios por parte dos atores de ensino e por iniciativa das próprias empresas, carentes de mão-de-obra especializada.

Consideradas como atores fundamentais para acelerar o desenvolvimento do APL calçadista de Jaú, os atores de ensino que oferecem cursos específicos ao setor calçadista apresentam grande diversificação e, de alguma forma, atendem às necessidades de produtores de todos os elos da cadeia de produção. Estão presentes no município de Jaú desde atores de ensino superior, como a Fundação Educacional Dr. Raul Bauab e a Faculdade Jauense, que oferecem vários cursos nas áreas de gestão, direito, contábeis, comunicação, informática e saúde, entre outras (cursos tradicionais e que estão destinados a atenderem a demanda de vários setores), até faculdades como a FATEC – Jaú, que oferece cursos tecnológicos específicos para o setor calçadista.

A FATEC de Jaú oferece cursos de tecnologia com duração de 3 anos voltados especificamente para as necessidades locais como, por exemplo, curso de Tecnologia em gestão da produção de calçados, Tecnologia em logística, Tecnologia da produção industrial e Gestão da tecnologia da informação, além de cursos específicos na área de informática de navegação fluvial. A instalação da FATEC na cidade foi resultado de uma ação conjunta do Centro Paula Souza, autarquia do Governo do Estado vinculada à Secretaria do Desenvolvimento, com a Prefeitura e as entidades de classe. É evidente que o objetivo da unidade de Jaú é atender especificamente as necessidades locais de produção e, portanto, atender a demanda existente entre os produtores locais. Neste sentido, os cursos na área calçadista só foram implantados pela existência do APL.

Como os cursos são específicos e atendem diretamente os interesses do setor, as ações conjuntas entre os atores são frequentes, como a implantação do Núcleo de Inteligência Competitiva de Couro e Calçado (NICC) na FATEC – Jaú, como resultado de uma parceria entre a Secretaria do Desenvolvimento, a Prefeitura e o Sindicalçados.

Entretanto, apesar da extrema importância dos cursos superiores, tanto das faculdades privadas quanto da FATEC para o APL de Jaú, as empresas e as entidades de classe, em especial o Sindicalçados, apontam os cursos do chamado Sistema S como referência na formação de profissionais para a fabricação de calçados. Segundo o SENAI, o

Sistema S é formado por organizações criadas pelos setores produtivos (indústria, comércio, agricultura, transportes e cooperativas) com a finalidade de qualificar e promover o bem-estar social de seus trabalhadores. As organizações do Sistema S subordinadas à Confederação Nacional da Indústria são o SENAI, que compreende a educação profissional e a prestação de serviço de assistência técnica e tecnológica às empresas do setor, o SESI, que promove a melhoria de qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes por meio de ações em educação, saúde e lazer e o IEL, que promove o desenvolvimento da indústria através da capacitação empresarial e de apoio à pesquisa e à inovação tecnológica (SENAI, 2010).

Segundo o SENAI (2010), além destas organizações subordinadas à Confederação Nacional da Indústria, ainda fazem parte do Sistema S organizações como o SENAC, SESC, SENAR, SENAT, SEST, SEBRAE e SESCOOP. No caso específico do APL calçadista de Jaú, destacam-se o SENAI, SESI, SENAC e SEBRAE. Estas organizações são mantidas pelos setores e estão diretamente voltadas aos seus interesses, portanto, mantendo uma comunicação direta e convergindo interesses de forma imediata. Além disso, contam com o apoio e a colaboração da prefeitura em vários projetos e eventos.

O SENAI foi implantado em Jaú no ano de 1980, em função de um convênio firmado entre o SENAI-SP e a Prefeitura Municipal de Jaú, com o oferecimento de cursos de corte, pesponto e acabamento de calçados. Em novembro de 2002, uma nova parceria com a Prefeitura Municipal de Jaú e o Sindicato da Indústria de Calçados criou as condições para que o centro de treinamento se transferisse para um novo prédio, com nove laboratórios com conceitos tecnológicos específicos, oficinas e um Centro de Design. O Centro de Design destaca-se pelos serviços de criação e desenvolvimento de produtos, escala de modelos, assessoria tecnológica no processo de pesquisa de moda e desenvolvimento de coleções.

Atualmente, o SENAI conta com uma estrutura de ensino teórico e prático que possui maquinário adequado, oficinas integradas e laboratórios padronizados de acordo com o Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial (INMETRO). A equipe de trabalho adota o formato de células de produção, que começa pelo

departamento de concepção e *design* e vai até o espaço destinado a ensaios físicos e mecânicos de produtos, passando pelo corte, preparação, pesponto e montagem.

O SENAC também é considerado de fundamental importância para o desenvolvimento do APL calçadista pela característica das empresas de Jaú manterem as lojas da fábrica e fomentarem a marca como uma grife. O SENAC de Jaú foi inaugurado em 1994 e oferece mais de 30 cursos entre cursos técnicos e cursos livres.

Tanto o SENAI, quanto o SENAC despertam grande interesse principalmente por parte das empresas por oferecerem cursos rápidos que inserem o profissional mais rapidamente no mercado e também por oferecerem cursos livres, com carga horária reduzida se comparado a cursos técnicos, em que profissionais das empresas também podem aperfeiçoar seus conhecimentos.

A pesquisa revelou que, de um modo geral, os atores de ensino ainda estão se adequando as necessidades do APL e ampliando as opções de cursos de acordo com as necessidades de cada elo da cadeia de produção e não apenas na produção industrial de calçados. Neste sentido, o SESI reforça a sua importância no serviço social e o SEBRAE como uma agência de fomento.

A indústria e comércio são os setores que mais demandam profissionais do Sistema S local e também os setores que exercem maior influência nas decisões. Neste sentido, a comunicação entre o Sistema S e as empresas e entidades é rápida e eficiente, não só pela estrutura que faz da indústria e comércio os mantenedores destes atores, mas pela própria rotina dos professores, estudantes e egressos que negociam estágios, participam e realizam palestras, cursos e treinamentos e convivem com os produtores e consumidores locais.

Neste contexto, a visão destes atores de ensino acerca do APL calçadista se assemelha muito com a opinião dos empresários entrevistados, tanto no que se refere à estrutura de governança percebida pelos atores quanto às relações informais que influenciam e delimitam esta estrutura. Neste sentido, a oferta de qualificação profissional, reconhecidamente a grande carência do APL por parte de todos os atores pesquisados, e a característica do Sistema S de manter uma ligação formal com a indústria e comércio o coloca como um dos atores centrais do APL calçadista de Jaú.

O município de Jaú possui um parque industrial diversificado e empresas de vários setores. Entretanto, cerca de 40% do PIB do município corresponde ao setor calçadista (Sindicalçados, 2010). Este número revela a dimensão da geração de emprego e renda gerados pela atividade calçadista na cidade. Por isso, o setor sempre foi objeto de especial atenção do poder público local.

Historicamente, a atuação da prefeitura tem sido voltada para a infraestrutura, organização dos distritos industriais, incentivos fiscais e apoio na organização e viabilização de vários eventos, muitos deles em áreas da prefeitura. Mais recentemente, a prefeitura tem sido também um importante ator que contribui nas negociações para a implantação na cidade de outros atores importantes para o APL. A parceria com a prefeitura, por exemplo, foi decisiva para a atração de atores como SEBRAE e FATEC para a cidade.

Há uma preocupação histórica por parte do poder público local com a qualificação profissional, porém, este trabalho é realizado por atores ligados à indústria (SESI e SENAI), ao comércio (SENAC), à iniciativa privada ou ao próprio governo na esfera estadual, como a FATEC. Desta forma, a prefeitura promove as condições necessárias para que cada ator possa se instalar na cidade e, em contrapartida, aumenta a oferta de profissionais qualificados.

Os vínculos existentes entre a prefeitura, as entidades de classe e as empresas ocorrem de uma forma mais estreita. Atores tradicionais de cidade exercem grande influência sobre o poder público e, ao mesmo tempo, são influenciados por este. Este ciclo não é raro na maioria das cidades do porte de Jaú em que famílias tradicionais detêm o poder político e se alternam na ocupação de cargos públicos importantes. Embora seja natural a existência de uma disputa política para estes cargos públicos, o fato de vários destes atores desempenharem o papel de empresários influentes, representantes de entidades de classe ou outra função sócio-econômica relevante os fazem configurar constantemente entre os atores mais influentes do município.

Neste sentido, nota-se o esforço de aglutinação por parte da prefeitura em reunir estes atores para a tomada de decisões em comum. Em outubro de 2009, por exemplo, a Prefeitura criou um Grupo de Trabalho denominado Núcleo Gestor da Revisão do Plano

Diretor Participativo do Município de Jaú, com a finalidade de orientar, dirigir e assessorar os trabalhos necessários à elaboração, de modo participativo e convocar e articular parceiros e filiados para participarem dos núcleos temáticos e das audiências públicas.

A pesquisa revelou que há a intenção, por parte da prefeitura, de convergir os interesses privados no sentido de reforçar a cidade de Jaú, não apenas em um importante fabricante, mas também em um polo de compras de calçados femininos. O desenvolvimento da produção de calçados é vantajoso para a prefeitura em diversos aspectos, desde a ampliação da produção privada que aumentaria o consumo de insumos e ofereceria mais empregos, até o aumento da arrecadação tributária. Porém, as vantagens seriam ainda maiores se, além disso, houvesse a atração ainda maior de consumidores de calçados para a cidade. Os benefícios desta atração de pessoas iriam desde o varejo de alimentos e entretenimento até a melhoria da infraestrutura para receber estes consumidores.

Apesar da relativa facilidade para ter acesso aos recursos de outras esferas do governo, reivindicadas pelas ações conjuntas das entidades de classe, SEBRAE e atores de ensino específico, a prefeitura conta com recursos financeiros próprios relativamente baixos para alcançar o fortalecimento da atração de consumidores. Além disso, ações desta natureza envolvem desde decisões produtivas das empresas privadas até forte divulgação em outras regiões para atrair este público alvo. Neste sentido, a aglutinação dos diversos atores para a participação na tomada de decisão não é apenas uma opção de gestão pública, mas uma necessidade para acelerar e intensificar a aplicação dos recursos.

Para isso, o acesso à informação se mostra, mais uma vez, de fundamental importância para a articulação dos interesses privados e público. Burocraticamente, a atualização de informações oficiais da prefeitura é morosa e nem sempre atende aos anseios criados em determinada conjuntura. Porém, assim como ocorre com os outros atores, os vínculos informais facilitam o acesso à informação e dinamizam as negociações acerca da tomada de uma decisão específica.

Estes vínculos, que são vistos por muitas das empresas menores como eventuais instrumentos de pressão por parte das empresas maiores e das entidades de classe, não são considerados desta forma pela prefeitura. Segundo a pesquisa na prefeitura, estes vínculos



são considerados naturais no contexto do APL de Jaú e a pressão existente em qualquer ambiente de concorrência privada já é esperada. A pressão existente entre as empresas calçadista, segundo a prefeitura, é fruto da concorrência acirrada da concentração empresarial e não dos vínculos sócio-políticos que se estabelecem entre os atores. De acordo com esta visão, os grupos de interesses existem, mas podem mudar conforme a ocasião e estariam sempre abertos à entrada de novos atores que comunguem das mesmas opiniões acerca de determinado assunto.

Assim como se observa nas entidades de classe, as decisões da prefeitura carregam uma forte conotação política. Entretanto, nas entidades de classe, mesmo as decisões polêmicas costumam ser recebidas de forma relativamente tranqüilas por parte das empresas. Historicamente, as decisões mais polêmicas da prefeitura costumam provocar questionamentos mais intensos. Estes questionamentos, no entanto, costumam estar mais intimamente ligados à ideologia política de cada ator do que à visão estratégica de um setor específico.

Apesar dos interesses eleitorais, a visão dos atores é de reconhecerem o apoio do poder público local, tanto através da viabilização da infraestrutura para a produção quanto através dos convênios e parcerias firmadas com outros atores locais e externos ao APL. No que se refere à infraestrutura, considerada como ruim pela maioria das empresas, a prefeitura foi a principal responsável pela criação dos 8 distritos industriais da cidade e pela concessão de áreas destinadas à instalação de empresas e realização de eventos. Segundo a pesquisa, estas medidas não estão limitadas ao setor calçadista e visam atender a todos os empresários da cidade que se adequem às condições exigidas para conseguir tais benefícios. As políticas específicas para o setor estão presentes nos convênios e parcerias, em conjunto com as entidades de classe e os atores de ensino e que, geralmente contam também com a participação de outros atores como SEBRAE e governo estadual.

Outro ponto importante da pesquisa na prefeitura é a relação existente entre a atuação dos atores públicos governamentais em relação à competitividade da produção calçadista e a informalidade percebida no APL. A prefeitura concorda que os vínculos sociais entre os atores permite um dinamismo maior ao APL, porém, considera que a informalidade nos contratos deve ser combatida. A argumentação para a postura contrária à

informalidade nos contratos entre empresas e fornecedores é a exigência de adequação das fábricas de calçados de Jaú à Nota Fiscal Eletrônica em cinco anos, o que deve acabar com a informalidade. A informalidade, segundo a prefeitura, não é interessante em aspecto nenhum, inclusive porque não se consegue financiamentos do BNDES. A solução apontada passa pelas três esferas do governo, que deveria proporcionar uma reforma tributária que reduzisse os custos de produção dos empresários.

#### **4.2.3 – Estrutura das relações e institucionalização da rede política**

Algumas empresas se destacam neste processo, diferenciando-se das demais por possuírem maior acesso aos recursos e, desta forma, serem procuradas por outras empresas que necessite momentaneamente de determinado recurso. Estas empresas desenvolveram ligações com várias outras empresas e se estabeleceram, muitas vezes, como intermediárias no contato entre duas ou mais empresas, ampliando a estrutura das relações entre os atores da rede.

A estrutura da rede política de calçados de Jaú se caracteriza pela facilidade de comunicação, pois as informações fluem rapidamente pelas ligações da rede. Neste sentido, os atores centrais são os detentores de mais informações e geralmente são os que têm acesso às informações mais rapidamente. Os descritores pesquisados para analisar a estrutura das relações foram os limites, a afiliação dos atores, a relação e a centralidade.

Os limites da rede política do APL calçadista de Jaú não são restritos à área geográfica do município. Muitos atores importantes para o APL possuem atuações geograficamente mais amplas, como a FIESP e a CIESP (e todo o Sistema S). Grande parte dos fornecedores de couro para as fábricas estão estabelecidos na cidade vizinha de Bocaina e existem muitas relações de lojas de calçados de cidades vizinhas com as fábricas de Jaú.

Mais do que isso, a atuação da rede política vai além das fronteiras geográficas do município ou mesmo da micro região administrativa de Jaú. As fronteiras de atuação da rede política não são bem definidas. Alguns atores, apesar de manterem vínculos, atuam de forma esporádica, como representantes do poder legislativo e executivo de esferas estadual

e federal e a ocorrência de grandes eventos comerciais, organizados por atores externos à rede mais que influenciam sensivelmente as decisões internas nestes momentos. Nota-se a existência de ligações informais (como parentesco e amizade) com deputados estaduais e federais, secretários e outros membros do poder público que eventualmente podem fornecer informações ou mesmo intervir em questões políticas do interesse do APL calçadista de Jaú.

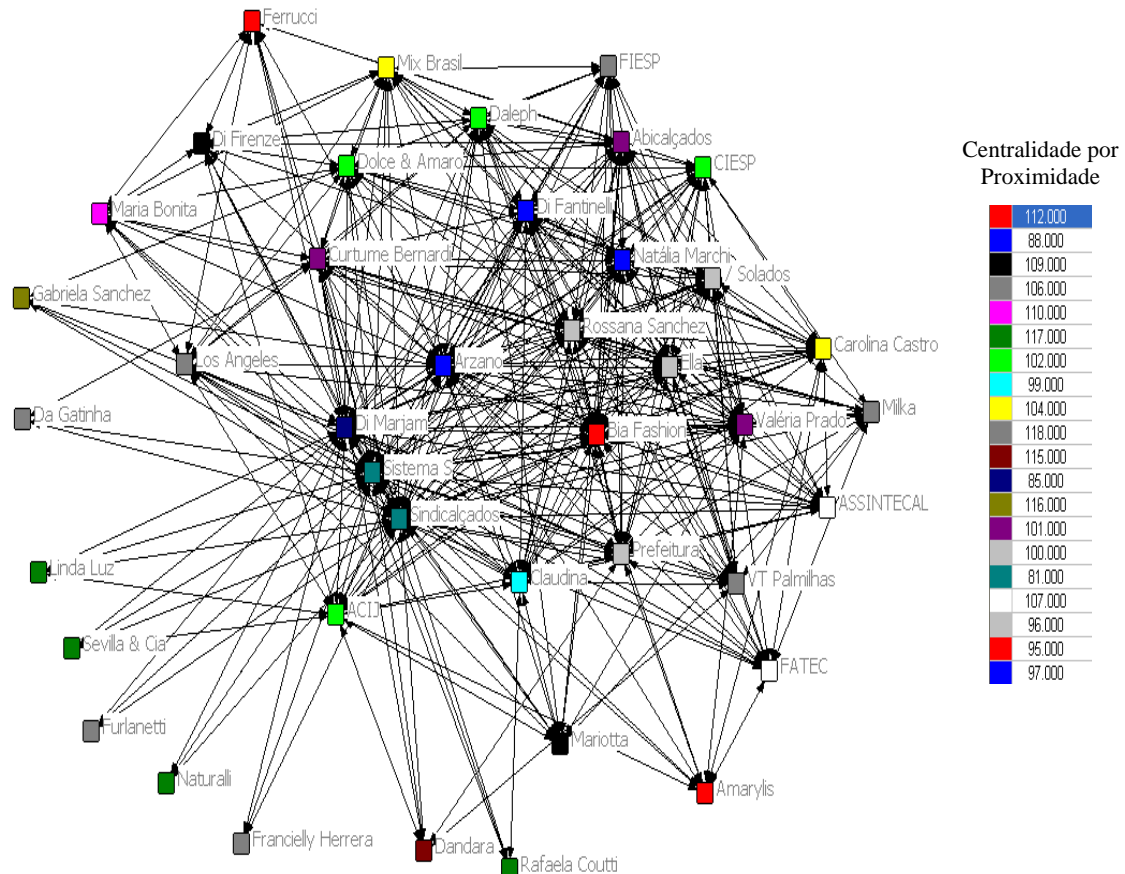
Embora seja possível identificar os nós, posições, ligações e fluxos com relativa facilidade, a identificação dos limites exatos de atuação da rede política se torna imprecisa, considerando-os assim como limites abertos.

Quanto à afiliação dos atores, a pesquisa revelou uma influência política natural de alguns atores, em especial o Sindicalçados, pela concentração de recursos financeiros, jurídicos e tecnológicos. As empresas são levadas a se vincularem ao sindicato, por exemplo, por perceberem que estariam sob sua influência mesmo sem a formalização do vínculo. Os vínculos entre as empresas são informais, porém eficazes, como causa e consequência da confiança entre os atores. A afiliação à rede, portanto é voluntária e considerada como natural pelos atores.

Entretanto, apesar da afiliação voluntária, as relações são consideradas ordenadas por atores centrais que estabelecem a governança da rede política. A governança é influenciada pela existência de atores com grande influência nas decisões coletivas. As relações entre os atores e a influência de alguns atores centrais na governança da rede são evidenciadas através da centralidade. A centralidade pode ser expressa pelo número de vínculos de um ator na rede e pode ser classificada em três aspectos: centralidade por proximidade (*closeness centrality*), centralidade de intermediação (*betweenness centrality*) e centralidade por grau (*degree centrality*).

A centralidade por proximidade indica que um ator é mais central quanto menor for o caminho que ele precisa percorrer para alcançar outros atores da rede. A figura 4.2 ilustra a centralidade por proximidade de cada ator da rede política apresentada na figura anterior.

**Figura 4.2 – Centralidade por proximidade dos atores da rede política do APL calçadista de Jaú**

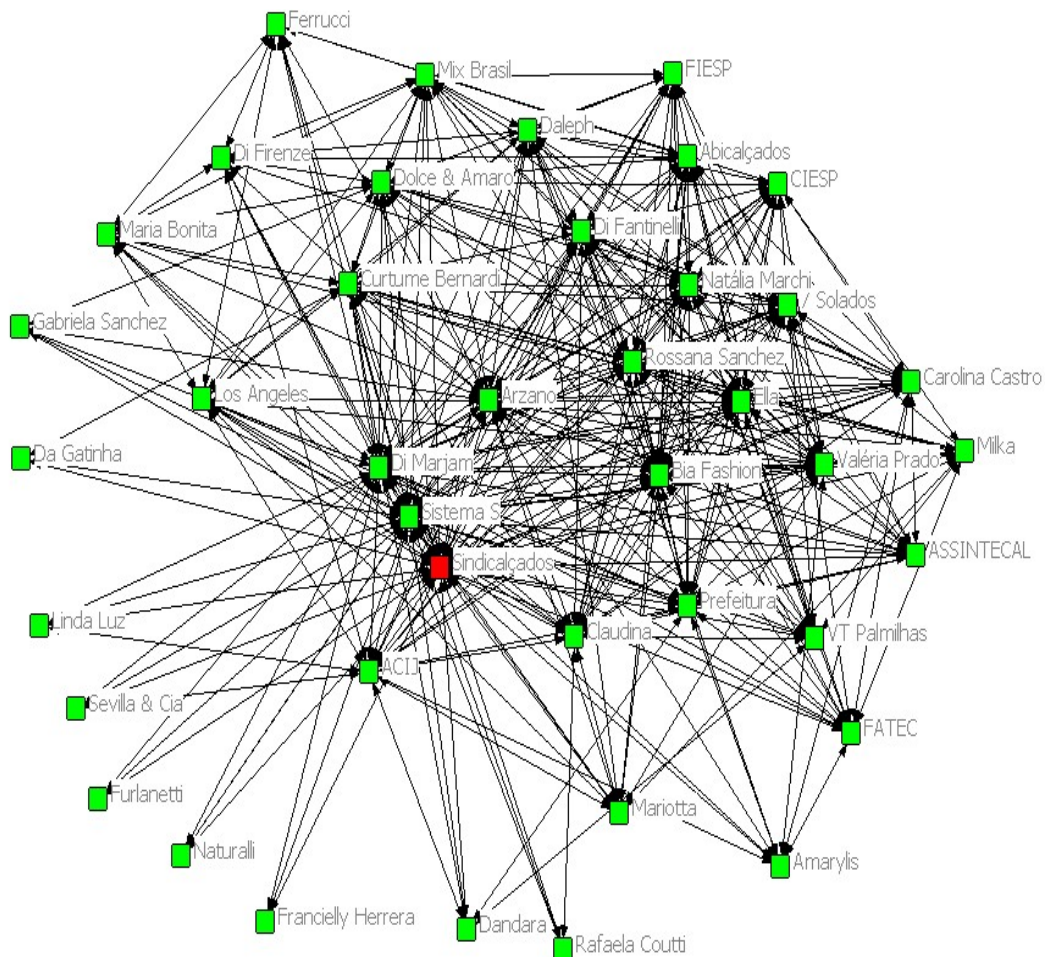


Fonte: elaborado pelo autor, através do software UCINET 6.0

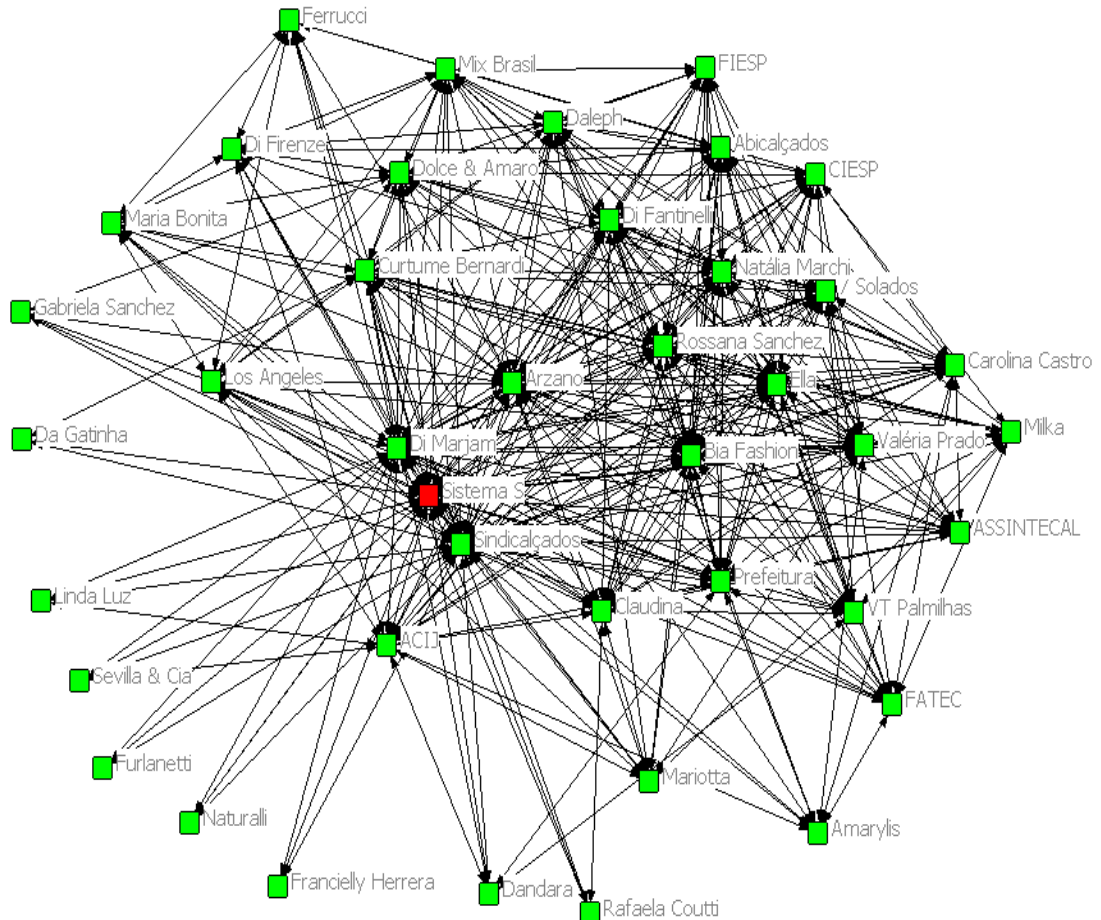
A centralidade por proximidade é calculada através da soma da distância geodésica de um nó em relação a todos os demais nós e depois inverte-se, pois quanto maior a distância, menor é a proximidade. Pela figura 4.2, nota-se que o Sindicalçados e o Sistema S (exceto FIESP e CIESP) apresentam valores menores que os demais atores, indicando um caminho mais curto para alcançar outros atores da rede. Assim, pela centralidade de proximidade, tanto o Sindicalçados quanto o Sistema S, assumem posições centrais na rede. A pesquisa revelou que atores como o Sindicalçados e o Sistema S (exceto FIESP e CIESP) mantém vínculos diretos com a grande maioria dos atores.

Ao se considerar apenas os contatos do Sindicalçados na rede política e apenas os contatos do Sistema S, obtêm-se como resultado uma figura muito semelhante à rede política original, o que demonstra o grande número de contatos diretos destes dois atores. Desta forma, pela centralidade por proximidade, tanto o Sindicalçados, com 41 ligações, quanto o Sistema S, com 40 ligações, se estabelecem como atores centrais na rede política. As figuras 4.3 e 4.4 representam, respectivamente, os contatos diretos do Sindicalçados e do Sistema S na rede política calçadista de Jaú.

**Figura 4.3 – Contatos diretos do Sindicalçados na rede política do APL calçadista de Jaú**



Fonte: elaborado pelo autor

**Figura 4.4 – Contatos diretos do Sistema S na rede política do APL calçadista de Jaú**

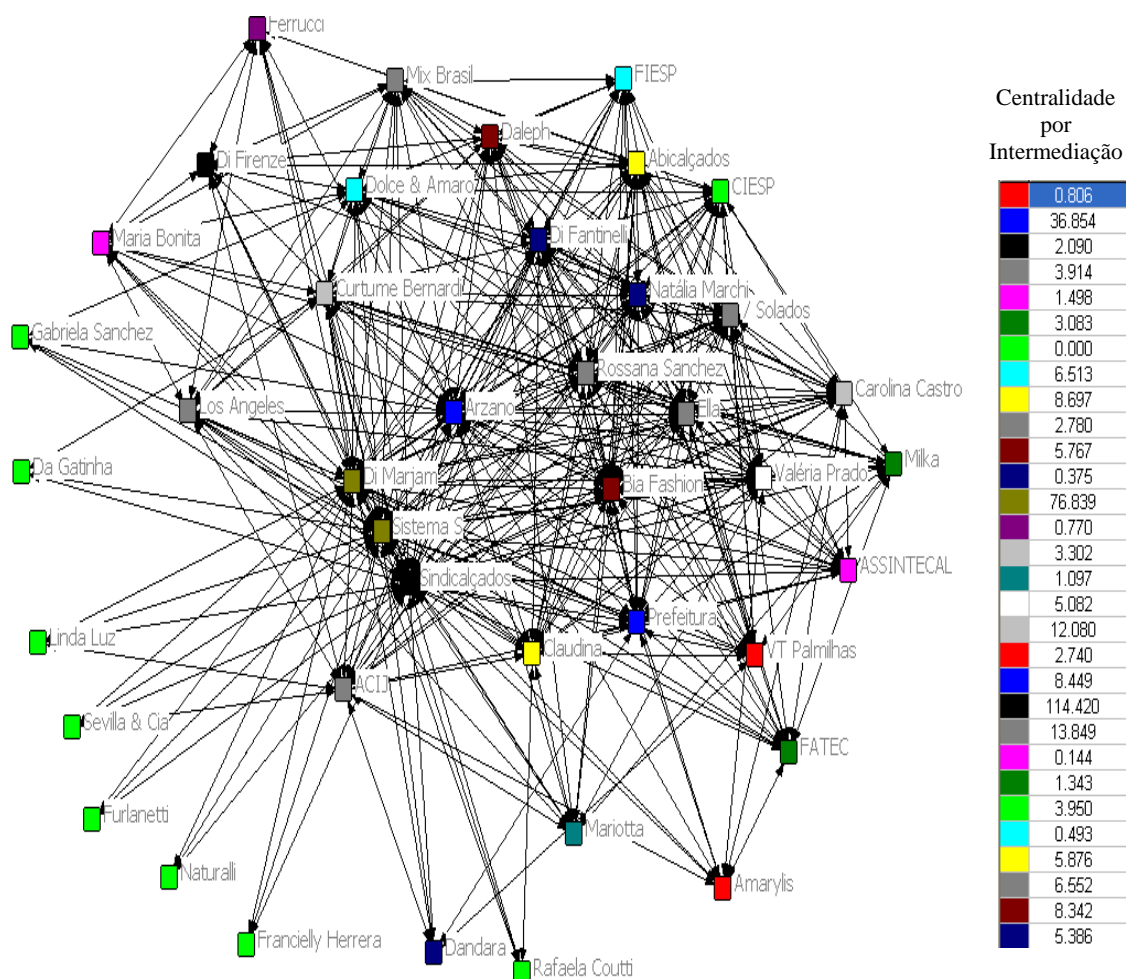
Fonte: elaborado pelo autor

Após a constatação da centralidade por proximidade do Sindicalçados e do Sistema S, nota-se a existência de algumas empresas mais centrais do que outras, revelando sua situação em relação às ligações da rede política. As empresas mais centrais são, majoritariamente, as ligadas ao Sindicalçados através de seus integrantes. A ACIJ e o curtume também apresentam posições de destaque, mesmo não sendo parte integrante do sindicato patronal.

A centralidade por intermediação (*betweenness centrality*) representa quanto um ator atua como ligação entre dois outros atores, facilitando o fluxo de informação na rede. Em outras palavras, as ligações entre dois atores dependem do número de nós existentes

entre eles. Quanto maior for o número de nós, mais intermediários existirão entre dois atores, dificultando as ações conjuntas. Neste aspecto, por apresentarem grande número de ligações diretas, tanto o Sindicalçados quanto o Sistema S mais uma vez apresentam uma posição de destaque por possuírem grande parte dos contatos com os atores da rede sem nenhum tipo de intermediação. A figura 4.5 representa o cálculo da centralidade por intermediação na rede política do APL calçadista de Jaú.

**Figura 4.5 – Centralidade por intermediação na rede política do APL calçadista de Jaú**



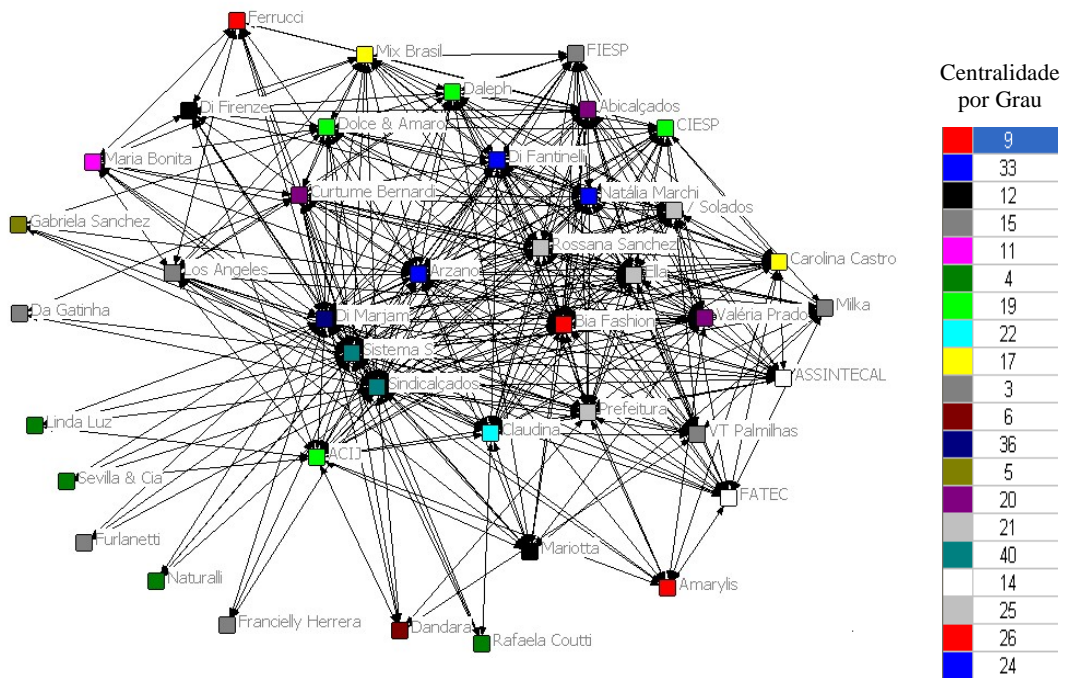
Fonte: elaborado pelo autor

A centralidade por intermediação indica a frequência com que um ator está entre a ligação política que conecta dois outros atores. O índice de centralidade de Intermediação, apontado na legenda, calcula para cada nó, a soma de probabilidades de o referido nós estar no caminho entre todos os demais nós da rede. Desta forma, quanto maior o resultado calculado, maiores são as chances do ator estar no caminho que liga dois outros atores.

Pela figura 4.5, percebe-se o Sindicalçados como o ator com um grau de intermediação maior que os demais, seguido pelo Sistema S e DiMarjam. Neste aspecto, a influência política de cada ator se torna mais evidente na medida em que este se torna referência de outros atores na busca pelos recursos almejados.

Por fim, a centralidade por grau determina a visibilidade do ator da rede. O nó posicionado mais próximo do centro da rede é o que apresenta o maior grau. Desta forma, o ator que apresentar o maior grau estará em contato direto com muitos outros atores. Os atores que apresentarem grau de centralidade reduzido ocuparão posições periféricas na rede. A figura 4.6 representa o cálculo da centralidade por grau da rede política do APL calçadista de Jaú.

**Figura 4.6 – Centralidade por grau na rede política do APL calçadista de Jaú**



Fonte: elaborado pelo autor



Ao considerar-se que o grau de centralidade é baseado somente nas ligações adjacentes dos atores, este descritor identifica a centralidade local dos atores, determinando a sua posição em relação às trocas existentes na rede política. Pela centralidade por grau, mais uma vez destacam-se o Sindicalçados e o Sistema S, por apresentarem o resultado mais elevado entre os atores da rede.

Seja pela análise da centralidade por proximidade, da centralidade por intermediação ou da centralidade por grau, nota-se a relevância do Sindicalçados e do Sistema S como os atores centrais da rede política. O Sindicalçados apresenta uma leve vantagem sobre o Sistema S na centralidade por intermediação por ser, em muitas vezes o agente que estimula o contato de algumas empresas com os estagiários e os profissionais egressos do Sistema S local. Outro ponto importante a ser considerado é o caráter mais abrangente de atuação do Sindicalçados no cotidiano de decisões das empresas, aumentando consideravelmente as trocas, enquanto a influência dos atores do Sistema S se concentra nas decisões relativas à qualificação profissional e ao desenvolvimento tecnológico.

A partir da análise dos descritores da dimensão denominada Estrutura das Relações, pode-se constatar a institucionalização da rede política. A institucionalização será maior se o acesso está restrito, limites fechados, e afiliação obrigatória. Baseados em Waarden (1992) e Downding (2001), o acesso à rede não é restrito, os limites da rede política são abertos e a afiliação é voluntária. Embora as relações sejam coordenadas por atores como o Sindicalçados e o Sistema S, isto demonstra uma baixa institucionalização na rede política.

A pesquisa revelou que a informalidade é comum em algumas ações dos atores na rede e que a governança ocorre por meio das influências políticas dos atores, permitindo que a informalidade ocorra sem comprometer a coordenação das relações dos atores centrais. A institucionalização, neste caso, pode ser descrita como a identificação de um caráter informal da estrutura das relações e que se mantém com certa estabilidade no tempo. Este caráter informal foi construído ao longo do tempo, advindo da estrutura das relações entre os primeiros atores da produção calçadista local, e foi favorecido pelas

condições do território<sup>6</sup>. A tradição histórica chega, neste caso, a legitimar as ações informais entre os atores e fortalecer a governança estabelecida.

#### **4.2.4 – Distribuição do poder**

A percepção da grande importância da tradição na estrutura das relações entre os atores é fundamental para compreender como os recursos políticos se tornaram o principal meio de influência no APL calçadista de Jaú.

Conforme apontado pela pesquisa, a baixa rotatividade das empresas representadas pelos membros nas entidades de classe, em especial no Sindicalçados, revela a concentração de poder em um grupo seletivo de atores. A influência política deste grupo também é notada na ampla aceitação desta situação pelos outros atores, mesmo percebendo que a concentração de poder existe.

Porém, a ampla aceitação desta situação não caracteriza uma passividade dos atores. É fundamental destacar que os atores se consideram representados nas entidades de classe e participantes do processo de tomada de decisão pela facilidade de comunicação e o contato frequente com os membros das entidades de classe. Mais uma vez, um aspecto de legitimidade relevante na compreensão da estrutura de governança local.

Neste contexto, os recursos políticos dos atores centrais da rede são fortalecidos pelo fato destes atores se posicionarem como intermediários entre os demais atores da rede e o acesso aos outros tipos de recursos. O Sindicalçados, por exemplo, representa o caminho mais rápido para uma pequena empresa ter acesso a recursos jurídicos e constitucionais, como questões tributárias e trabalhistas e aos recursos organizacionais. Em outro exemplo, os atores do Sistema S oferecem a formação de profissionais qualificados e a possibilidade de novos recursos tecnológicos aos demais atores. Desta forma, a influência

---

<sup>6</sup> Neste trabalho considera-se como Território o lócus em que as relações de poder ocorrem (PAULILLO, 2001). O território é mais do que o espaço onde se projetou um trabalho, seja energia e informação, e que, por consequência, revela relações marcadas pelo poder. (...). O território é uma produção a partir do espaço, em que a produção, por causa de todas as relações que envolve, se inscreve num campo de poder (RAFFESTIN, 1993; SANTOS, 1996).

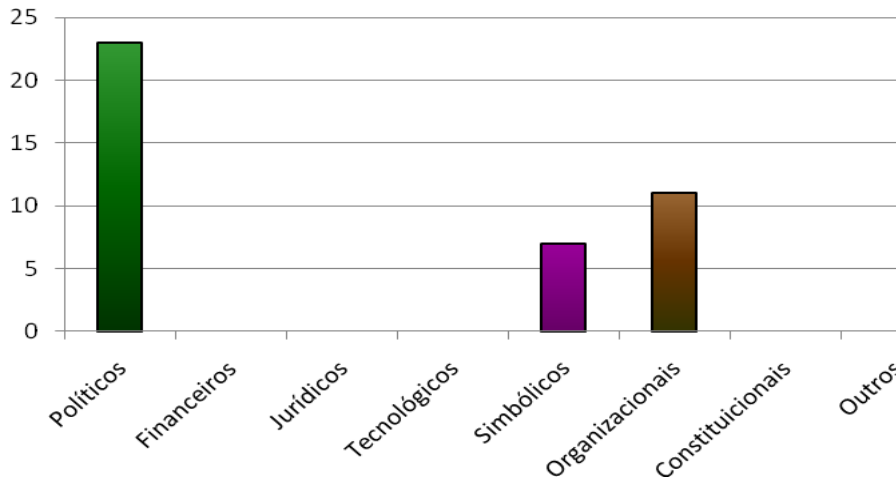
dos atores centrais da rede política é fortalecida e os recursos políticos se revelam como determinantes do acesso aos demais recursos estudados.

Os recursos políticos dos atores centrais também são fundamentais na compreensão das relações existentes com o poder público e com entidades de classe localizadas fora do território do APL e com atuação mais abrangente como a FIESP e a CIESP. A participação de alguns representantes locais nestas entidades facilita o fluxo de informações, facilitando a tomada de decisões e tornando-as mais eficazes. Além disso, a ligação direta com estas entidades estreita as relações entre os representantes do Sindicalçados e os atores do Sistema S local, os dois atores com maior grau de centralidade da rede política.

O Sindicalçados também concentra boa parte dos recursos organizacionais do APL na medida em que consegue mobilizar vários atores em busca de um objetivo pré-estabelecido. O sindicato geralmente é um dos responsáveis pela mobilização dos atores na divulgação do APL e na atração de consumidores para o varejo local. Neste sentido, a maioria dos eventos conta com o apoio direto da prefeitura, que possui recursos organizacionais e constitucionais para suporte e de outras entidades de classe, como a ACIJ e Assintecal. Da mesma forma, os recursos tecnológicos, disponíveis nas empresas maiores e principalmente os desenvolvidos pelos atores do Sistema S e outros atores de ensino, são promovidos através de parcerias entre estes atores, a prefeitura e o Sindicalçados.

A relativa facilidade de orquestração política por parte do Sindicalçados está na similaridade dos interesses entre os atores que possuem a maior concentração de recursos. O crescimento do APL através do aumento de renda das empresas é considerado como algo vantajoso para todos os atores. O poder público local tem no crescimento do APL a oportunidade de geração de emprego e renda, não só para os empresários, mas para os trabalhadores ligados a todos os elos da cadeia produtiva.

A atração de consumidores de diversas regiões para Jaú também é uma oportunidade de ampliar o efeito multiplicador do investimento em divulgação e promoção de eventos em benefícios para vários setores da economia local. A política pública também utiliza o incentivo à educação e à profissionalização nas justificativas de ações que promovam a criação de cursos ligados ao setor calçadista.

**Gráfico 4.7 – Percepção dos empresários quanto aos recursos utilizados como forma de pressão pelas entidades de classe**

Fonte: elaborado pelo autor

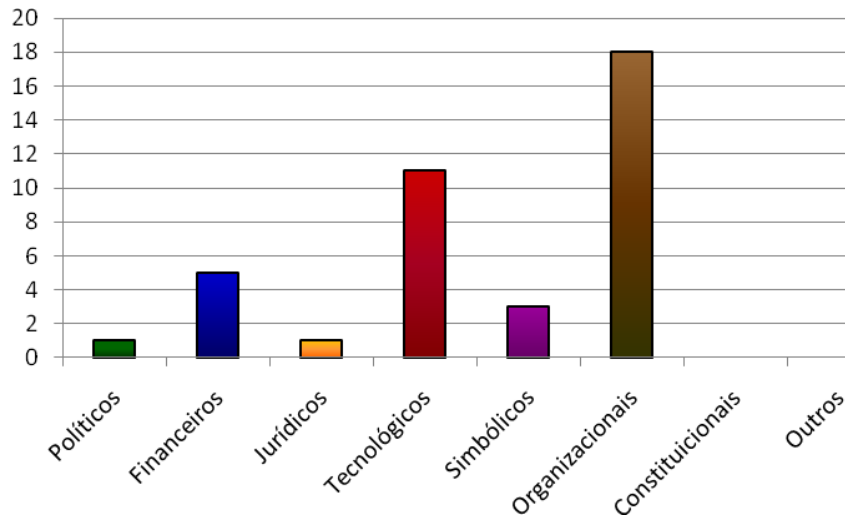
A partir dos mesmos recursos observados no gráfico 4.8, as empresas foram convidadas a apontar quais recursos são mais necessários para que o APL calçadista de Jaú seja mais eficaz. Neste quesito, os recursos organizacionais se destacam como os mais lembrados, com cerca de 46% dos apontamentos.

Apesar destes recursos também configurarem como um instrumento de pressão por parte das entidades de classe, o argumento das empresas é que ao aumentar os recursos organizacionais, mais ações de cooperação poderiam ser implementadas no APL, possibilitando a participação de mais empresas e tornando a divulgação e os eventos mais específicos. Entretanto, os empresários entrevistados concordam que recursos organizacionais estão diretamente ligados a outros recursos, como financeiros e políticos.

De modo análogo, os recursos tecnológicos voltam representar uma importante parcela das respostas dadas. Embora as empresas utilizem os recursos tecnológicos como forma de pressão, aproximadamente 28% dos entrevistados acredita que, se o APL como um todo contasse com mais recursos tecnológicos disponíveis, esta pressão por parte das empresas seria menor. Os recursos simbólicos citados nas respostas dos entrevistados estão ligados ao fortalecimento de Jaú como uma referência das consumidoras de calçados. Os entrevistados que citaram a carência de mais recursos simbólicos gostariam que o nome da

cidade de Jaú fosse identificado como uma marca, associada à qualidade, sofisticação e preços atrativos de calçados femininos.

**Gráfico 4.8 – Percepção dos recursos necessários para o aumento da eficiência do APL calçadista de Jaú**



Fonte: elaborado pelo autor

Entretanto, percebe-se que, apesar do elevado poder de pressão do Sindicalçados, as decisões tomadas encontram grande aceitação por parte das empresas. Ao serem questionadas a respeito da reação das empresas, frente a uma eventual decisão polêmica do Sindicalçados, mais de 75% dos entrevistados afirmaram que a aceitação passiva das empresas é alta e muito alta. A explicação mais utilizada pelos entrevistados para justificar este comportamento é o alto nível do fluxo de informações presente no APL. As empresas acompanham as discussões e colaboram facilmente com opiniões por manterem contatos informais frequentes com outros empresários. Embora o poder de influência nas decisões seja desigual, o contato informal constante possibilita às empresas centrais o acompanhamento relativamente eficiente das opiniões e interesses das empresas menos influentes.

Uma ligação mais direta entre a pressão exercida por algumas empresas no processo de decisão do APL e a pressão exercida pelas entidades de classe, especialmente o

Sindicalçados, pode ser estabelecida ao se abordar questões relativas à composição e atuação histórica do sindicato. Apesar de reconhecerem o apoio do Sindicalçados aos empresários e sentirem a pressão através de recursos políticos, organizacionais e simbólicos e, ainda, garantirem uma aceitação alta das decisões tomadas, a pesquisa mostrou uma representatividade histórica baixa nas entidades de classe de modo geral, especialmente no Sindicalçados.

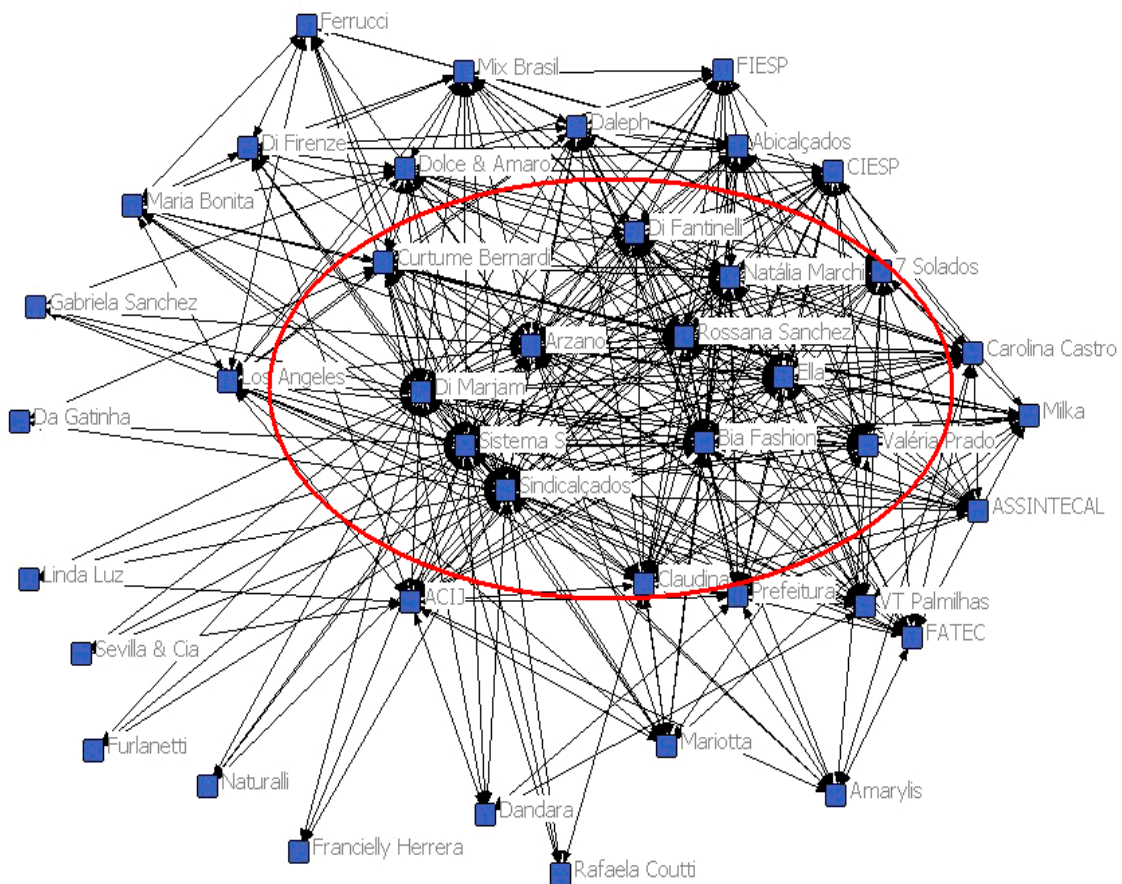
Mesmo com a baixa representatividade, de modo geral, os entrevistados consideram que o sindicato possui recursos altos e que utiliza de forma adequada a maior parte dos recursos disponíveis. Naturalmente, as empresas apontadas como as mais influentes nas decisões do APL ocupam historicamente posições de mais destaque no Sindicalçados. Conforme visto, a influência exercida pelas empresas é majoritariamente de caráter político, o que indica que algumas empresas continuam exercendo grande poder de influência nas decisões do APL mesmo tendo perdido parte do poder econômico para empresas mais novas em períodos recentes.

Ao se considerar as empresas com maior número de contatos na rede política, de acordo com a análise da centralidade por grau, que expressa o número de contatos diretos que o ator possui na rede, identifica-se um conjunto de empresas que se destacam na tomada de decisões do APL. Este destaque ocorre porque estas empresas compõem a diretoria do Sindicalçados e exercem uma influência direta nas decisões tomadas no sindicato. Certamente, o fato das empresas comporem a diretoria do sindicato patronal associado à constatação de que a rotatividade na direção do Sindicalçados é baixa, leva à consideração de que estas empresas possuem um poder político considerável, reconhecido e aceito pelos outros atores do APL, mesmo quando estiverem afastadas da direção do sindicato. Porém, mesmo entre as empresas mais centrais da rede observa-se uma distinção de poder político. O grupo formado pelas empresas centrais é heterogêneo e apresenta empresas que dispõem de mais poder político do que outras.

Para ilustrar esta situação, tomam-se as empresas mais centrais da rede política do APL calçadista de Jaú, considerando o número de ligações de cada empresa privada. A partir da constatação de que o ator com o maior número de contatos é o próprio Sindicalçados, com 41 ligações, criou-se um corte teórico das empresas que possuem acima

de 20 ligações (aproximadamente a partir da metade das ligações do ator mais central) para determinar as empresas privadas mais centrais da rede. A figura 4.7 representa a demarcação das empresas mais centrais da rede política do APL calçadista de Jaú.

**Figura 4.7 – Demarcação das empresas privadas mais centrais da rede de acordo com o número de ligações**



Fonte: elaborado pelo autor

A partir da seleção destas empresas, com o objetivo de identificar quais empresas possuem mais recursos políticos, realizou-se uma análise de cada empresa identificada com cada indicador que representam recursos políticos, conforme mostrado no quadro 3.2. Como resultado, o quadro 4.7 representa as empresas do núcleo político da rede calçadista do APL de Jaú.

**Quadro 4.3 - Empresas do núcleo político da rede calçadista do APL de Jaú**

Empresas Recursos Políticos	Curtume Bernardi	Di Fantinelli	Arzano	Rosana Sanchez	Di Marjam	Claudina	Bia Fashion	Valéria Prado	Calçados Ella	Natalia Marchi	7 Solados
Cargo ocupado em associações locais <sup>7</sup>	fraco	forte	muito forte	forte	muito forte	muito fraco	fraco	muito forte	fraco	fraco	fraco
Status público concedido pelo governo municipal <sup>8</sup>	muito fraco	muito fraco	muito fraco	muito fraco	fraco	muito fraco	muito fraco	fraco	muito fraco	muito fraco	muito fraco
Participação em reuniões do Sindicalçados <sup>9</sup>	forte	muito forte	muito forte	muito forte	muito forte	forte	muito forte	muito forte	forte	forte	forte
Sistema de informação eficaz, conforme maior número de contatos do ator <sup>10</sup>	forte	forte	muito forte	forte	muito forte	forte	forte	forte	forte	forte	forte
Membros na diretoria de entidades regionais <sup>11</sup>	fraco	fraco	muito forte	fraco	muito forte	fraco	fraco	forte	fraco	Muito forte	fraco

Fonte: elaborado pelo autor

<sup>7</sup> Critério de classificação: Muito fraco (0-1 cargo); Fraco (2 cargos); Forte (3 cargos); Muito forte (4 cargos ou mais).

<sup>8</sup> Critério de classificação: Participação em comissões públicas: Muito fraco (0); Fraco (1); Forte (2); Muito forte (3 ou mais).

<sup>9</sup> Critério de classificação: Muito Fraco: Nunca compareceu; Fraco (comparece esporadicamente); Forte (comparece com frequência); Muito forte (raramente de ausenta).

<sup>10</sup> Critério de classificação: Baseado no número de contatos identificados na rede política. Considerando que o ator com o maior número de contatos apresenta 41 contatos (Sindicalçados), mesurou-se: Muito fraco (0-10 contatos); Fraco (11-20 contatos); Forte (21-30 contatos); Muito forte (31-41 contatos).

<sup>11</sup> Critério de classificação: Muito fraco (0 entidades); Fraco (1 entidade); Forte (2 entidades); Muito forte (3 ou mais entidades).



De acordo com as informações do quadro 4.7, as empresas possuem recursos políticos distintos, mesmo compondo o núcleo central da rede política do APL de Jaú. Empresas como Di Marjam, Arzano e Valéria Prado possuem recursos políticos mais fortes que as outras, com destaque para a primeira em relação à segunda e à terceira. Mesmo quando a tentativa de mensuração dos recursos políticos indicam um nível fraco para estas empresas, nota-se que as mesmas se mantêm à frente das demais, que possuem uma classificação muito fraco no mesmo item analisado.

Não por acaso, percebe-se que estas empresas estão representadas na presidência do Sindicalçados (Di Marjam), na vice presidência (Arzano) e na 2ª vice presidência do Sindicalçados (Valéria Prado). Os altos cargos ocupados pelos representantes destas empresas no Sindicalçados revelam que estas empresas potencializam suas influências políticas sobre os demais atores em função da participação direta nas decisões do sindicato.

Entretanto, a análise da centralidade realizada a partir das pesquisas de campo e demonstradas nas figuras e quadros anteriores não expressa a influência de outras empresas que também ocupam altos cargos no Sindicalçados e pertencem a várias entidades de classe. É o caso, por exemplo da Ferrucci, que compõe o conselho fiscal do Sindicalçados, participa do conselho da CIESP e é associada à Abicalçados. A Ferrucci não figura entre as empresas mais centrais da rede política, de acordo com número de ligações, mas mantém uma posição de destaque no acesso à informação e na participação das tomadas de decisões.

As empresas relacionadas no quadro 4.7, com destaque para as citadas acima (Di Marjam, Arzano e Valéria Prado), participam ativamente das ações do Sindicalçados com outros atores do APL calçadista, principalmente o Sistema S e a Prefeitura, enraizando suas influências políticas.

Extrapolando a análise para além das empresas privadas, a pesquisa mostrou que as empresas também reconhecem a atuação da prefeitura como agente promotor do APL. A prefeitura possui 20 ligações de acordo com a rede política identificada e, caso fosse uma empresa privada, constaria do núcleo político da rede calçadista. Isto ocorre porque boa parte das ações do sindicato acontece em parceria com a prefeitura, como a doação de

terrenos, obras de infraestrutura, eventos promocionais, cursos de formação profissional e de desenvolvimento tecnológico, como o Núcleo de Inteligência Competitiva de Couro e Calçado (NICC).

A maioria dos entrevistados considera que, historicamente, a prefeitura tem utilizado de forma adequada boa parte dos recursos disponíveis, porém, ao contrário do que responderam em relação às entidades de classe, as empresas acreditam que a prefeitura conta com relativamente poucos recursos. Neste sentido, os recursos financeiros seriam os mais escassos, enquanto a capacidade de articulação política com atores locais e de fora do APL e o suporte básico à produção (infraestrutura e simplificação dos trâmites burocráticos) seriam as principais contribuições da prefeitura.

Assim como a prefeitura desempenha um importante papel para a promoção das empresas do APL, outro ator com uma relevância vital para a produção calçadista de Jaú, de acordo com as empresas entrevistadas, são os atores de ensino voltados para o setor calçadista. A totalidade das empresas entrevistadas confirmou que, de um modo geral, há uma carência de mão-de-obra qualificada na produção calçadista local. A pesquisa entre as empresas revelou que os empresários percebem a falta de profissionais qualificados na área de gestão e, principalmente, na área da produção calçadista. Por isso, os atores de ensino mais lembrados pelos empresários como essenciais para o desenvolvimento do APL foram as que oferecem cursos específicos na área calçadista, como SENAI, SENAC, SESI e FATEC.

A grande importância atribuída pelas empresas aos profissionais egressos destes cursos especializados no setor calçadista está nas oscilações de mercado. Como o segmento de calçados femininos é extremamente influenciado pela moda, a produção deve ser flexível, com capacidade de absorver mudanças rapidamente. Neste contexto, o profissional calçadista deve possuir conhecimentos sobre as técnicas de produção mais adequadas para cada mudança de modelo, bem como possuir conhecimentos que lhe permitam compreender estas mudanças frequentes do mercado.

A preocupação em promover a qualificação da mão-de-obra é o grande desafio para promover o desenvolvimento do APL, segundo os empresários entrevistados na pesquisa. Segundo os entrevistados, a consolidação de uma oferta de profissionais qualificados é

primordial para impulsionar o avanço tecnológico e, com isso, reduzir custos, aumentar a produção e ampliar o mercado consumidor.

Entretanto, para viabilizar a formação deste tipo de profissional junto aos atores de ensino, as empresas apresentam uma dependência considerável das ações das entidades de classe e do poder público. Para que os atores de ensino possam aprimorar a formação dos profissionais necessários à produção empresarial, são realizados esforços conjuntos entre os atores do APL que reforçam o vínculo político entre estes atores. Vários exemplos ilustram esta situação, como o caso do Núcleo de Inteligência Competitiva de Couro e Calçado (NICC), resultado de uma parceria entre a Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, o Sindicalçados e o Centro Paula Souza, autarquia que administra as ETECs e FATECs e que opera nas instalações da FATEC de Jaú.

Os vínculos políticos se fortalecem pela necessidade de alcançar um objetivo em comum e, com isso, promovem ações de cooperação entre os atores. A necessidade de ações de cooperação entre os atores, entretanto, exige recursos organizacionais e recursos tecnológicos, como apontado pelas empresas como uma das prioridades para o desenvolvimento do APL.

Neste sentido, ressalta-se que os recursos financeiros, necessários para o financiamento destas iniciativas, são apontados apenas em terceiro lugar na lista de recursos mais lembrados como necessários para o aumento da eficiência do APL calçadista de Jaú. Isto se deve à relativa facilidade de acesso a recursos públicos de fomento que promovam o desenvolvimento conjunto das empresas, como a qualificação profissional.

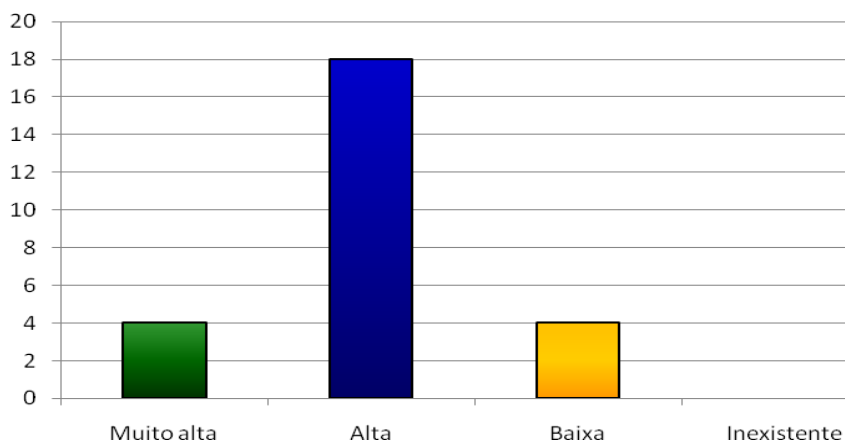
Tanto as ações de cooperação, coordenadas pelo Sindicalçados, quanto a busca pelo maior acesso aos recursos intensifica a formação de grupos de interesses entre os atores do APL. A identificação destes grupos de interesses muitas vezes requer uma pesquisa mais aprofundada acerca das relações entre os atores. Entretanto, segundo os empresários pesquisados no APL de Jaú, a identificação de grupos de interesses por parte das empresas é de fácil constatação, mediante a influência que certas empresas exercem nas entidades de classes, especialmente o Sindicalçados, que costuma organizar e coordenar estas ações de cooperação.

A pesquisa revelou que os atores consideram a concorrência existente entre as empresas calçadistas alta ou muito alta. Neste contexto, cerca de 69,2% dos entrevistados afirmaram que a formação de grupos de interesses percebidos pelas empresas é alta, aproximadamente 15,4% dos entrevistados consideram a formação de grupos de interesses bem identificados muito alta e outros 15,4% consideram como baixa.

A partir da constatação de que a grande maioria dos entrevistados nas empresas considera a formação de grupos de interesses no APL alta e muito alta, procurou-se conhecer melhor a formação destes grupos. Segundo os entrevistados, a formação dos grupos de interesses está centrada na composição e nas relações das empresas com o Sindicalçados.

Questionados a respeito das empresas que compõem estes grupos de interesses identificados pelas empresas, 11,5% dos entrevistados afirmaram que os principais grupos são perenes, compostos por empresas tradicionais da cidade e que exercem constantemente sua influência sobre outras empresas e sobre o sindicato. A maioria dos entrevistados, com 69,2% das respostas, concorda que os grupos de interesses dificilmente mudam sua composição, embora haja eventualmente empresas que se engajam em determinada causa, intensificando sua atuação e se juntando às empresas tradicionais. Por fim, para cerca de 19,2% dos entrevistados, os grupos identificados mudam constantemente.

**Gráfico 4.9 – Percepção dos atores sobre a formação de grupos de interesses entre os atores do APL calçadista de Jaú**

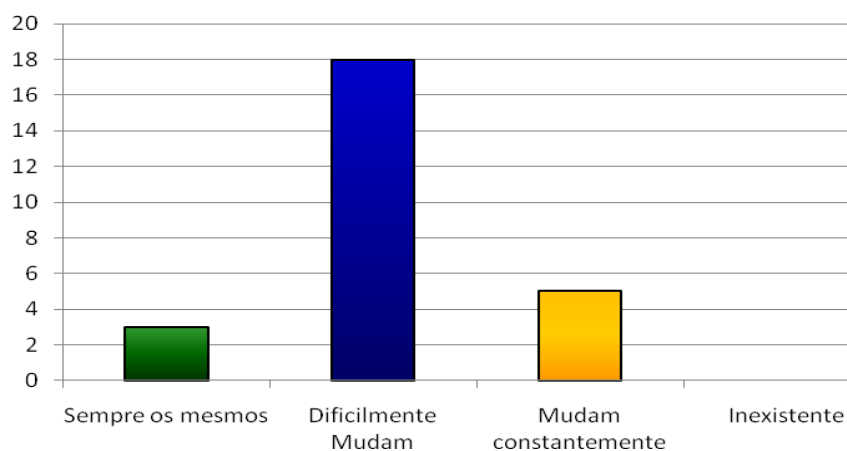


Fonte: elaborado pelo autor

Mediante este cenário, questionados acerca da representatividade das entidades de classe, em especial o Sindicalçados, os entrevistados indicaram uma representatividade histórica baixa, em que as empresas consideradas politicamente mais influentes sempre participam da composição do comando das entidades.

Neste sentido, foi solicitado aos entrevistados que apontassem, de acordo com a sua opinião, as empresas e entidades politicamente mais influentes nas decisões do APL. Estas indicações reforçaram a percepção da baixa representatividade das empresas no sindicato patronal. Entretanto, apesar da baixa representatividade histórica apontada pelos entrevistados, as empresas reconhecem a atuação do Sindicalçados como benéfica para os interesses do APL como um todo. O gráfico 4.10 ilustra as respostas dadas pelas empresas quando questionadas a respeito da composição dos grupos de interesses.

**Gráfico 4.10 – Percepção dos atores sobre a composição dos grupos de interesses no APL calçadista de Jaú**



Fonte: elaborado pelo autor

A compreensão da maneira pela qual as empresas e as entidades de classes estabelecem estes vínculos com outros atores permite constatar que o APL calçadista se estende além da cidade de Jaú. Cidades vizinhas, como Barra Bonita, Mineiros do Tietê e Dois Córregos apresentam varejistas que mantêm vínculos constantes com as empresas e entidades de classe de Jaú. Neste sentido, destaca-se a cidade de Bocaina que concentra a

maior parte dos curtumes fornecedores para as empresas de Jaú e, desta forma, mantém vínculos constantes e mais intensos com as empresas e as entidades de classe do APL.

Diferentemente dos outros APLs calçadistas do estado de São Paulo, as empresas de Jaú mantêm marcas próprias e são identificadas pelos consumidores através das lojas próprias e das coleções lançadas periodicamente. Assim, o principal elo da cadeia produtiva é o varejo e a produção é orientada pela demanda. Em um panorama geral da visão dos empresários do APL como um todo, a pesquisa revelou que a maioria dos entrevistados consideram ruim o suporte de mão de obra qualificada, por isso a grande importância atribuída aos atores de ensino específicos para o setor. Consideram ainda a necessidade de melhorar a infraestruturas dos fabricantes e melhorar a defesa do setor por parte dos órgãos competentes. Entretanto, os empresários declararam que, de modo geral, estão satisfeitos com o desempenho da sua empresa e acreditam que o APL ainda pode crescer e se desenvolver muito.

Desta forma, os interesses dos atores coincidem, facilitando a identificação das ações a serem tomadas e os recursos necessários para que estas ações sejam implementadas. O Sindicalçados desempenha um papel político de convergência dos interesses dos atores. Sendo um sindicato patronal, o Sindicalçados representa os interesses da indústria calçadista, propulsora do desenvolvimento do APL.

#### **4.2.5 – Integração Política**

A integração política entre os atores da rede foi analisada com base em três descritores: frequência, continuidade e consenso. A frequência na rede política é de fundamental importância para a análise da transferência de conhecimento tácito entre os atores. Na medida em que várias ações de cooperação são observadas entre os atores do APL de Jaú, a transferência de conhecimento tácito entre os atores ocorre de forma natural e legitimada por uma tradição nas relações entre os atores.

A convivência dos atores em um espaço geográfico característico como o APL de Jaú, com suas tradições e normas construídas ao longo do desenvolvimento do setor calçadista local estimula as interações de troca entre os atores. Justamente por constituir um

espaço geográfico característico, com tradições definidas de conduta dos atores, nota-se uma continuidade significativa na rede política. Evidentemente, pode-se destacar ao longo do desenvolvimento histórico do APL fatos que provocaram oscilações na conexão entre alguns atores, especialmente no caso de atores periféricos. Entretanto, nenhum destes fatos constituiu uma descontinuidade das conexões a ponto de alterar profundamente as ligações entre os atores e modificar a estrutura das relações na rede política. A pesquisa revelou que os efeitos das interações entre os atores na rede, como as ações de cooperação e a troca de conhecimentos acerca da utilização dos recursos, são contínuos e significativos ao longo do tempo.

Ao se considerar os atores centrais da rede, observa-se a troca constante de informações baseadas na busca por recursos e em orientações de conduta para a resolução de um problema específico. Tradicionalmente, observa-se uma troca de informações intensa entre as empresas que compõem a diretoria do Sindicalçados na tomada de decisão do sindicato. Este fato provoca uma interação constante entre estas empresas que, por isso, se estabelecem como atores centrais da rede política. Percebe-se também um relacionamento intenso entre o Sindicalçados, a Prefeitura e o Sistema S na elaboração e implantação de ações conjuntas de interesse do APL como um todo.

O consenso também é percebido na medida em que 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. Neste aspecto, o Sindicalçados consegue manter o consenso entre os atores da rede em função de um sistema de informação altamente eficaz. As características do território produtivo calçadista de Jaú favorecem o consenso neste caso. O contato informal fácil e constante entre os indivíduos que compõem as empresas, as entidades de classe, o Sistema S e a Prefeitura com os empresários representantes da diretoria do Sindicalçados faz com que os atores da rede se sintam próximos do debate para a tomada de decisões do Sindicato. É comum, segundo o observado na pesquisa, conversas informais entre os atores da rede e os empresários da diretoria do Sindicalçados sobre temas polêmicos debatidos nas reuniões do sindicato, bem como reivindicações e sugestões para a melhoria do APL.

Assim, 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. É importante destacar que os conflitos de interesses ocorrem, porém, tradicionalmente, constituem conflitos localizados tanto no número de atores envolvidos quanto no tempo de duração, não representando um empecilho ao consenso na rede política. Desta forma, a baixa rotatividade dos atores que compõem a diretoria do Sindicados não representa um problema para os demais atores da rede, justamente pelo fato da maioria dos atores se sentirem representados e com fácil acesso aos tomadores de decisões.

Este contexto proporciona uma situação de aprendizado coletivo. Um ator que se localiza em pontos mais centrais da rede está em situação de confluência de múltiplas passagens de recursos, o que facilita o aprendizado e aumenta o seu poder de influência sobre outros atores. O aprendizado, nestas circunstâncias, é potencializado quando estes atores centrais utilizam a posição vantajosa para alcançar objetivos em comum, como a busca por maior qualificação profissional, avanço tecnológico e divulgação do APL. O aprendizado resultante desta busca por interesses em comum proporciona um amadurecimento das relações entre os atores, facilitando as relações econômicas e sociais.

Segundo Granovetter (1985), o *embeddedness* das relações econômicas estaria fundamentado no poder estabelecido pela confiança recíproca para as interações sociais mais amplas que aquelas que dizem respeito exclusivamente a um dado estrato social. Desta forma, as ações econômicas são delineadas pelo modo como se dão as relações sociais nas quais essas ações estão imersas. A informalidade presente em parte significativa das ações econômicas representa o poder estabelecido pela confiança, apontado por Granovetter.

Este contexto fortalece o processo decisório baseado na reputação dos atores. O contexto social se torna de fundamental importância para as interações dos recursos dos atores. Os atores da rede são desencorajados a tomar atitudes oportunistas nas transações econômicas ou mesmo no relacionamento social em virtude dos eventuais danos que isto pode causar à sua reputação. Isto comprometeria a atuação do ator na rede, na medida em que a confiança dos demais atores ficaria comprometida. Entretanto, isto não significa que



o oportunismo deixe de existir. O ambiente de confiança mútua, caracterizado pela informalidade entre os atores, tende a proporcionar menor controle das ações e maior dependência de ações de terceiros. Neste aspecto, a confiança proporcionada pelas relações individuais apresenta uma oportunidades para comportamentos oportunistas (Granovetter, 2003, p.80).

Granovetter também contribui com a análise da relação política entre os atores da rede ao apontar a importância dos laços fracos entre os atores. Os laços fracos referem-se à importância dos atores cujas relações são menos frequentes e com níveis de intimidade e intensidade social menores que aquelas mantidas com atores próximos (laços fortes). Os laços fracos conectam atores da rede de diferentes pequenos grupos que apresentam entre si laços fortes e são canais essenciais à transmissão de informações. Segundo o autor, circulam mais informações novas entre os laços fracos que os laços fortes, isto porque os indivíduos ligados por laços fortes tendem a se moverem nos mesmos círculos sociais, tornando as informações redundantes. Desta forma, o Sindicalçados mantém um contato, mesmo que indireto, com a ampla maioria dos atores da rede, legitimando a sua representatividade.

#### **4.2.6 – Recursos e distribuição interna dos recursos**

Apesar de não haver formalmente uma estrutura hierárquica estabelecida entre os atores da rede política, as relações entre os atores obedecem algumas regras que são naturalmente assimiladas e aceitas como válidas. Naturalmente, percebe-se a existência das relações entre o Sindicalçados e seus membros na representação dos seus interesses, assim como as normas e burocracias do poder público regulam as relações da prefeitura e de outras esferas do governo com os demais atores.

Como visto, apesar da baixa rotatividade das empresas locais no comando do Sindicalçados, os atores legitimam esta situação na medida em que se julgam bem representados no sindicato. Esta prática evidencia que, entre as empresas calçadistas privadas, há uma heterogeneidade de recursos políticos. Estes recursos são concentrados nas empresas que tradicionalmente estão sempre presentes na diretoria do Sindicalçados.

Estas empresas, apontadas no círculo central da rede política, possuem muitas ligações diretas com outros atores da rede e utilizam estas ligações para construir o apoio necessário para a realização de seus interesses. E estes interesses giram em torno da evidência política que a participação na diretoria do sindicato proporciona, o que intensifica a sua rede de contatos.

Entretanto, as regras que se criam em torno da atuação do Sindicalçados vão além da influência natural de um sindicato patronal. Como ator que concentra os recursos políticos, a manutenção de contatos constantes com o sindicato é de interesse da grande maioria dos atores. Estes contatos não são obrigatórios ou institucionais na rede política, mas servem como catalisadores do fluxo de informações e de uso dos recursos políticos proporcionados pelo Sindicalçados. Mais uma vez, é fundamental destacar que o território favorece este comportamento, proporcionando a convivência informal entre os atores em situações cotidianas.

Da mesma forma, embora não exista uma obrigatoriedade formal no contato dos atores com o Sistema S, as características da rede política fazem com que o contato constante com estes atores seja fundamental para as inovações do produto e redução de custos. Assim como ocorre com o Sindicalçados, os recursos políticos adquiridos pelos atores do Sistema S também são potencializados em virtude dos atores buscarem os demais recursos mantendo ligações constantes. Entretanto, embora apresente um nível de influência sobre os atores da rede política menor que o Sindicalçados, o Sistema S atua como formador de profissionais qualificados e de desenvolvimento tecnológico em um ambiente carente deste tipo de profissionais. Assim, a atuação local do Sistema S em muitos casos complementa a atuação do Sindicalçados.

A Prefeitura, por sua vez, é o agente que concede legitimidade e condições legais para as ações promovidas pelo Sindicalçados e Sistema S. A Prefeitura tem grande interesse em garantir todo o suporte possível aos atores do APL local por, através do desenvolvimento do setor calçadista, promover a geração de emprego e aumento da renda dos cidadãos envolvidos no APL, bem como a atração de consumidores de outras localidades que aumentam o consumo e a circulação de mercadorias e serviços no município.

Nota-se, a partir destas considerações, uma sinergia fundamental para o desenvolvimento do APL calçadista de Jaú. O Sindicalçados e a Prefeitura foram os principais responsáveis por proporcionar a instalação dos membros do Sistema S em Jaú por constatarem a necessidade de geração de recursos tecnológicos no APL. O Sindicalçados, como ator que representa os interesses da indústria calçadista local, identifica e propõem iniciativas de interesse do APL e a Prefeitura como o ator público que participa como promotor de políticas públicas locais que favoreçam o desenvolvimento do setor.

Nota-se que atores como a ACIJ também possuem considerável poder político, porém, com influência menor no setor calçadista do que atores que representam especificamente o setor. Certamente, ao se considerar que no APL calçadista de Jaú muitas empresas possuem marca própria e loja da fábrica, grande parte das iniciativas do Sindicalçados, em parceria com o Sistema S e Prefeitura, que promovam o aumento das vendas de calçados das lojas de Jaú são amplamente apoiadas pela ACIJ.

Destaca-se também a existência de atores com recursos políticos que extrapolam o território delimitado pelo APL calçadista de Jaú, como a FIESP, a CIESP e os atores do Sistema S. Porém, justamente pela sua vocação setorial ou regional, não são vistas como atores que interfiram em ações recorrentes e de caráter local. Neste sentido, os atores centrais são os detentores de mais informações e geralmente são os que têm acesso às informações mais rapidamente.

O conjunto de regras e normas que determinam o ambiente institucional é, portanto, centralizado de forma elevada nas ações políticas do Sindicalçados e dos atores do Sistema S e envolvem um número elevado de atores. A partir disso, as empresas privadas que compõem a diretoria do Sindicalçados também compartilham de um poder político maior na medida em que, através do Sindicalçados, mantém ligações diretas e constantes com os outros atores detentores de recursos tecnológicos e financeiros. Além disso, as ligações entre os atores são constantes e intensas nas trocas, denotando uma frequência elevada e, assim, potencializando a influência dos demais recursos da rede.

#### **4.2.7 – Estratégia dos atores**

A partir de toda a análise realizada neste capítulo, nota-se uma certa complementaridade entre as estratégias dos atores da rede política do APL calçadista de Jaú. As empresas privadas centrais utilizam suas ligações com outros membros para criarem condições favoráveis à sua continuidade na direção do Sindicalçados. Este recurso político está baseado na vantagem que os outros atores terão em manter um contato direto, freqüente e informal com membros da direção do Sindicalçados sem terem que assumir a responsabilidade que o cargo exige. Por sua vez, o interesse das empresas que ocupam estes cargos no sindicato é aumentar a sua evidência política e, com isso, ter acesso a informações privilegiadas e influenciar diretamente o processo de tomada de decisão. Isto faz com que estas empresas permaneçam centrais na rede e se estabeleçam como empresas mais influentes na rede política.

Além disso, na tentativa de compreender o relacionamento entre os atores do APL, nota-se uma dependência de recursos financeiros por parte das empresas que é suprida com relativa facilidade pelos órgãos de fomento e pelo governo estadual. Isto se explica pelos interesses em comum e pela influência dos atores centrais da rede política. A disponibilidade de recursos financeiros, no entanto, é limitada. Os recursos costumam fluir através de iniciativas em parceria de atores do APL. O Sindicalçados, a Prefeitura e o Sistema S são os atores que mais promovem projetos em conjunto e buscam recursos nos órgãos citados.

Embora seja comum este tipo de parceria entre Sindicalçados, prefeitura e o Sistema S, as decisões técnicas costumam ficar a cargo do Sindicalçados, como por exemplo, a forma de promoção de eventos, as necessidades dos produtores e a determinação do público-alvo. À prefeitura cabe a disponibilidade de espaço físico, infraestrutura e suporte técnico em geral. Por sua vez, os atores do Sistema S tem nas carências das empresas, a oportunidade de ampliar o seu escopo e promover a geração de conhecimento para suprir estas carências.

Isto ocorre porque os atores do Sistema S estão voltados para prover recursos tecnológicos à indústria e ao comércio calçadista que, no caso do APL de Jaú, é dominado

pela indústria. Logo, a demanda dos atores do Sistema S são os atores que são representados pelo Sindicalçados. Assim, nota-se a dependência destas empresas privadas dos recursos tecnológicos providos pelo Sistema S, porém, a decisão de quais recursos vem do Sindicalçados. A iniciativa das ações em conjunto entre o sindicato, o Sistema S e a Prefeitura parte, portanto, do Sindicalçados.

Neste sentido, nota-se que as empresas ligadas ao Sindicalçados apresentam maior facilidade e rapidez no acesso à informação. Ao se considerar a baixa representatividade histórica das empresas na composição do Sindicalçados, nota-se a existência de um grupo de empresas com acesso privilegiado à informações e que expressam com mais intensidade a carência do setor produtivo, em grande parte com base em suas próprias experiências.

Entretanto, o privilégio citado consiste basicamente no tempo de acesso às informações. Naturalmente, as empresas representadas no Sindicalçados têm acesso às informações antes dos demais atores. Embora seja um privilégio, isto não representa, porém, uma retenção das informações por parte destas empresas. Manter o fluxo de informações eficiente é de fundamental importância para a articulação dos atores do APL, tanto por uma tradição histórica quanto para que todos os atores se sintam como participantes do processo decisório.

Em relação às estratégias dos atores do Sistema S, percebe-se que os esforços destes atores, mediante demanda das empresas via Sindicalçados, estão focados na capacitação profissional dos trabalhadores do setor calçadista. Esta capacitação está baseada em várias áreas de formação, como estratégia de vendas, atendimento, fluxo de caixa e cursos na área de produção industrial de calçados.

Porém, destas áreas de ensino para a capacitação profissional, destaca-se a formação de profissionais ligados ao *design* do produto. A importância da inovação do *design* dos calçados ressalta a influência dos atores do Sistema S e dos demais atores de ensino específico do setor calçadista. Embora as empresas não sejam dependentes destes atores para produzir produtos com *design* inovadores, os atores do Sistema S mantêm uma ligação direta com a indústria local e de outros setores, adequando inovações aliadas a uma preocupação com os custos de fabricação.

Transformar o APL calçadista de Jaú em um centro reconhecido por produtos com *design* inovadores favoreceria a indústria e o comércio local, bem como levaria os atores do Sistema S a um status de referência na área de projetos para a produção calçadista. Esta posição de destaque seria muito benéfica para os atores do Sistema S local aumentarem seu prestígio e reconhecimento entre os atores controladores do Sistema S em geral como FIESP e CIESP e ampliaria a procura por estes cursos e o desenvolvimento de novas tecnologias.

Assim, os recursos tecnológicos do Sistema S são voltados para o benefício dos atores do APL sem, a priori, uma distinção de grupos privilegiados. Porém, mais uma vez, a existência de membros em comum em empresas, Sindicalçados e entidades como FIESP e CIESP, facilitam o conhecimento e o acesso a estes recursos.

A estratégia da Prefeitura está claramente centrada na promoção de emprego e renda baseados no crescimento do setor calçadista e na atração de consumidores de outras localidades que aumentam a circulação de produtos e de moeda no território. Para isso, a Prefeitura age como um importante suporte para as iniciativas do Sindicalçados.

### **4.3 – Conclusão**

De acordo com a análise realizada com base nos indicadores da pesquisa, constatou-se que os atores mais influentes na rede política do APL calçadista de Jaú é o Sindicalçados e os atores do Sistema S, como SENAI e SESI. Estes atores se destacam na rede política por concentrarem o fluxo de informação.

O Sindicalçados é um ator que congrega e representa os interesses da indústria calçadista local e possui membros em comum com diversas outras entidades, como FIESP e CIESP e mantém ligações constantes com o poder público local e de fora do APL. Assim, o Sindicalçados concentra os recursos políticos do APL como um todo. Já o poder político dos atores do Sistema S é proveniente da carência dos atores do APL de profissionais qualificados específicos do setor calçadista, que torna a qualificação profissional imprescindível para o desenvolvimento da produção e da comercialização do polo.

Desta forma, o Sindicalçados e o Sistema S são os atores centrais da rede, representados nos três tipos de centralidade estudados: proximidade, intermediação e grau. Com base na análise dos resultados da pesquisa, na estrutura das relações entre os atores da rede, o acesso à rede não é restrito, os limites da rede política são abertos e a afiliação é voluntária. Embora as relações sejam coordenadas por atores como o Sindicalçados e o Sistema S, isto demonstra uma baixa institucionalização na rede política. A informalidade é uma característica comum em grande parte das relações entre os atores da rede política.

Apesar da informalidade, porém, o acesso à informação é alto e eficiente no APL. Mesmo as negociações e mobilização de recursos ocorrem de forma relativamente tranqüila. Isto se explica pela convergência de interesses entre os atores da rede política, especialmente os atores centrais. Como consequência, observou-se que a integração política entre os atores da rede é elevada e foi analisada com base em três descritores: frequência, continuidade e consenso. A análise revelou uma rede com frequência elevada, continuidade ao longo do tempo e a tendência natural ao consenso.

Apesar disso, o APL apresenta concorrência acirrada entre as empresas e, de acordo com o critério de classificação de porte das empresas com base no número de empregados, não há empresas de grande porte no setor calçadista local. As empresas fabricantes de calçados possuem marcas próprias e direcionam uma atenção especial ao setor varejista. Neste sentido, a concorrência está baseada na qualidade do produto, *design*, preço e estratégias de vendas no varejo.

As empresas percebem a carência de recursos financeiros para atingirem o potencial competitivo que almejam, geralmente pela falta de recursos tecnológicos. Estes recursos são percebidos pelo acesso eficiente a informações de novas tecnologias em outras regiões produtoras no Brasil e no exterior. Entretanto, não só as empresas, mas todos os atores entrevistados ressaltaram que, para obter e utilizar estes recursos tecnológicos, os recursos financeiros devem vir acompanhados de uma qualificação profissional. A carência de profissionais qualificados é apontada em todos os setores da cadeia de produção calçadista local. E esta unanimidade é percebida pelo fato de, em Jaú, as principais empresas possuírem marcas próprias.

As empresas localizadas ao redor dos atores centrais da rede política obtêm certa vantagem no acesso à informação, por participarem diretamente das decisões do APL, porém isto não representa uma retenção de informações ou recursos. As características do território, como a convivência informal e os laços sociais entre os atores, estimulam as trocas de informações e recursos.

Os atores centrais da rede mantêm um controle relativamente constante dos recursos da rede. Na medida em que os demais atores buscam manter contatos constantes com os atores centrais, possibilitam que estes atores centrais consigam acompanhar e controlar os demais atores em torno de seus interesses, influenciando seu comportamento. O controle, neste sentido, é elevado e baseado nos recursos políticos dos atores centrais.

Os atores do APL calçadista de Jaú apresentam uma visão otimista da atuação das empresas no APL e atribuem este bom desempenho aos recursos políticos que a inserção no APL proporciona. Em geral, são atores que se apóiam em fatores como imagem e credibilidade, diferenciação do produto através da inovação e do design e de preços competitivos.

Os atores apresentam um fluxo de informações rápido e eficiente. Isto se deve às intensas relações provenientes dos vínculos informais estabelecidos pelos atores no desenvolvimento histórico do polo calçadista. As funções se alternam de modo que seja possível identificar um conjunto de atores que participa constantemente das decisões do APL calçadista.

Ao analisar este conjunto de atores, nota-se que o poder de influência de cada ator nas decisões é diferenciado, permitindo a classificação entre atores mais influentes e menos influentes de acordo com o número de vínculos estabelecidos com outros atores do APL. Estes vínculos promovem várias ações de cooperação entre os atores e ressaltam a existência de uma rede política no APL. Esta rede inclui deste atores que, atualmente se destacam nos vínculos informais pelo poder econômico até os atores que mantêm grande influencia nas decisões pela tradição sócio-política que desempenham desde o início do polo calçadista.

As entidades de classe também desempenham um papel de destaque na rede política na medida em que representam o interesse dos produtores e comerciantes. Porém, como as



lojas e as marcas mais procuradas geralmente pertencem à indústria, o sindicato patronal da indústria (Sindicacalçados) ganha grande relevância entre as entidades de classe. Os vínculos sociais informais reforçam a pressão política que as entidades desempenham entre os atores do APL.

Os atores reconhecem o apoio histórico da prefeitura ao desenvolvimento do APL. A prefeitura atua tanto na adequação da infraestrutura para a produção e para os eventos, quanto nas negociações políticas para a atração de atores de ensino e de recursos junto a atores de fora do APL.

## CONCLUSÃO

A governança política importa para o desenvolvimento do APL calçadista de Jaú. Observa-se que há uma identidade cultural local e os atores estabelecem vínculos políticos, mesmo que de intensidades diferentes, que proporcionam cooperação e aprendizagem entre si em várias dimensões, identificadas por indicadores políticos, tecnológicos, financeiros, jurídicos, constitucionais, simbólicos e organizacionais. As empresas manifestam interesse pelas articulações entre elas e com as entidades de classe, com os atores públicos ou privados de treinamento, promoção e consultoria e com centros de ensino.

Assim, o presente trabalho mostrou que há uma rede política no APL calçadista de Jaú. Esta rede tem como características muito importantes a frequência alta e a elevada interação entre os atores. Há continuidade nos relacionamentos e seus efeitos são persistentes ao longo do tempo. Embora seja possível a ocorrência de conflitos, de modo geral, nota-se o consenso em torno das decisões tomadas. Todos os membros da rede apresentam recursos, embora diferentes entre si. Porém há a identificação de grupos de poder, representado pelos atores centrais, que influenciam o comportamento dos demais membros.

Com base nas características observadas da rede política, percebe-se a influência dos atores coletivos nas ações dos demais atores econômicos do APL, facilitando ou dificultando as relações econômicas de acordo com seus interesses e recursos de poder. Desta forma, a proposição geral da tese é confirmada pela identificação de uma rede que se organiza sob intensa mobilização política. E, como mostrado acima, organiza-se com alta frequência, elevada interação política, predominância de consenso entre os atores e efeitos persistentes ao longo do tempo.

De modo geral, também pode-se considerar como satisfeita a proposição de que a rede política se estrutura em torno do Sistema S. A análise dos resultados da pesquisa revelou que o Sistema S está posicionado no centro da rede política do APL calçadista de

Jaú. A centralidade se justifica pela forte dependência de profissionais qualificados e pela detenção de recursos tecnológicos fundamentais para a diferenciação dos produtos sem aumentos significativos de custo, sobretudo em um segmento fortemente influenciado por variações sazonais da moda. Esta dependência proporciona aos atores do Sistema S um ganho de poder político e a participação efetiva no processo de tomada de decisão do APL. Os vínculos políticos se fortalecem pela necessidade de alcançar um objetivo em comum e, com isso, promovem ações de cooperação entre os atores. A necessidade de ações de cooperação entre os atores, entretanto, exige recursos organizacionais e recursos tecnológicos, como apontado pelas empresas como uma das prioridades para o desenvolvimento do APL.

Entretanto, a pesquisa revelou que a rede política não se organiza somente em torno dos atores do Sistema S. O Sindicalçados também se posiciona como um ator central e detentor de recursos políticos elevados, com um número de ligações maior do que os atores do Sistema S. O poder político do Sindicalçados, diferentemente do que ocorre com os atores do Sistema S, foi acumulado por ser um ator representativo dos interesses dos demais atores produtores de calçados de Jaú. E este poder é potencializado quando os interesses representados pelo Sindicalçados coincidem com os interesses do poder público local e do Sistema S.

A influência mútua nas decisões do Sindicalçados e do Sistema S é notória e está baseada em recursos políticos, como fonte para o acesso a outros recursos. É comum a participação do Sindicalçados na implantação de outros atores que desenvolvam recursos tecnológicos. Assim, embora haja certa distribuição dos recursos de poder, há a concentração do poder político no Sindicalçados, como arena das tomadas de decisões.

Os recursos políticos são reconhecidos pelos atores do APL calçadista de Jaú como os responsáveis pela cooperação existente na rede política local. A percepção de que os atores estão inseridos em um ambiente de cooperação que a faz considerar os recursos políticos como os mais importantes entre os recursos obtidos pela empresa no APL. Os recursos políticos são percebidos como fonte de cooperação pela ligação informal entre os atores que lhes permitem trocas, desde informações até fatores de produção. Entretanto, os

recursos políticos também são vistos como forma de pressão, pela mesma informalidade que os caracterizam na cooperação.

Desta forma, os benefícios percebidos pela empresa na participação política com outros atores do APL compensam o custo necessário para a manutenção desta participação, como por exemplo, a participação de eventos e a divulgação do APL. Percebe-se, neste aspecto que os recursos políticos estão ligados à confiança existente entre os atores. Quanto maior for a confiança, maior a crença de que os recursos políticos estabelecidos serão úteis para a cooperação entre os atores e não serão utilizados como forma de pressão.

As entidades de classe, especialmente o Sindicalçados, atuam como promotores e organizadores das ações de cooperação. Segundo os próprios empresários entrevistados, há uma grande facilidade de contato mútuo entre empresas e sindicato, facilitando a comunicação e intensificando, com isso, a eficiência do fluxo de informações. Como os eventos promocionais e outras ações que exigem a cooperação das empresas geralmente são realizados pelo Sindicalçados em parceria com outros atores (como Prefeitura, Associação Comercial e Industrial e atores de ensino profissionalizante), estes eventos adquirem um caráter sócio-político, não ficando restrito apenas ao setor calçadista.

Os recursos políticos do Sindicalçados estão apoiados em um sistema de informação eficaz, em que as empresas têm acesso a informações acerca do processo de decisões e liberdade para opinar nas questões de seu interesse. Isso faz com que as empresas vinculadas ao Sindicalçados sintam-se participantes ativas das decisões do APL, mesmo que não participe regularmente das reuniões do sindicato. O fluxo de informações eficaz ocorre porque grande parte das informações são conseguidas através de contatos informais entre os atores da rede política.

Da mesma forma, embora não exista uma obrigatoriedade formal no contato dos atores com o Sistema S, as características da rede política fazem com que o contato constante com estes atores sejam fundamentais para as inovações do produto e redução de custos. Assim como ocorre com o Sindicalçados, os recursos políticos adquiridos pelos atores do Sistema S também são potencializados em virtude dos atores buscarem os demais recursos mantendo ligações constantes.

O conjunto de regras e normas que determinam o ambiente institucional é, portanto, centralizado de forma elevada nas ações políticas do Sindicalçados e dos atores do Sistema S e envolvem um número elevado de atores. Além disso, as ligações entre os atores são constantes e intensas nas trocas, denotando uma frequência elevada e, assim, potencializando a influência dos demais recursos da rede.

Outro aspecto relevante da rede política do APL calçadista de Jaú é a existência de alguns membros em comum nas entidades de classe, empresas e poder público, o que facilita o consenso nas tomadas de decisões e o controle. Este fato intensifica a mobilização política no APL, pois, mais uma vez, os interesses dos atores geralmente convergem para decisões similares. O resultado observado são ações de cooperação entre os atores em dois aspectos. O primeiro aspecto são as ações de cooperação entre as empresas (entre empresas industriais, entre empresas do varejo e entre indústria e varejo, dada as marcas próprias) favorecendo a atuação da ACIJ, do Sistema S e, sobretudo, do Sindicalçados. O segundo aspecto são ações de cooperação entre as entidades de classe e a prefeitura, estabelecendo parcerias em busca de um objetivo em comum.

Justamente por constituir um espaço geográfico característico, com tradições bem definidas de conduta dos atores, nota-se uma continuidade significativa na rede política. Evidentemente, pode-se destacar ao longo do desenvolvimento histórico do APL fatos que provocaram oscilações na conexão entre alguns atores, especialmente no caso de atores periféricos. Entretanto, nenhum destes fatos constituiu uma descontinuidade das conexões a ponto de alterar profundamente as ligações entre os atores e modificar a estrutura das relações na rede política. A pesquisa revelou que os efeitos das interações entre os atores na rede, como as ações de cooperação e a troca de conhecimentos acerca da utilização dos recursos, são contínuos e significativos ao longo do tempo.

O consenso também é percebido na medida em que 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. É importante destacar que os conflitos de interesses ocorrem,

porém, tradicionalmente, constituem conflitos localizados tanto no número de atores envolvidos quanto no tempo de duração, não representando um empecilho ao consenso na rede política.

A Estrutura de Governança resultante destas interações é determinada pela mobilização política intensa entre os atores do APL. Nota-se a existência de atores centrais na rede que estimulam as ações de cooperação, mas as ações de cooperação entre os atores é uma prática que foi construída ao longo da formação do APL calçadista de Jaú, criando uma política de Governança relativamente estável e duradoura.

Com isso, tanto a proposição geral, que foca a mobilização política da rede, quanto a proposição secundária, que a rede está formada em torno do Sistema S, foram confirmadas, apesar da pesquisa ter revelado também a importância do Sindicalizados como ator central da rede política.

Entretanto, além das proposições estabelecidas para este trabalho, é de fundamental importância a constatação de que a mobilização política demonstrada na rede política do APL calçadista de Jaú interfere nas transações econômicas. As relações entre os atores na rede política podem facilitar ou dificultar a elaboração de contratos bem como acelerar ou retardar as trocas entre os atores, influenciando nos custos e no ritmo de crescimento do APL. Assim, esta constatação é importante para a compreensão de quais medidas devem ser tomadas para estimular o crescimento econômico do APL. Para isso, deve-se identificar a rede política que se estabelece neste território.

Constata-se, portanto, a relevância do território no estudo de Arranjos Produtivos Locais. As características fundamentais do APL calçadista de Jaú, como a intensa mobilização política, a informalidade e as relações entre os atores, que envolvem reputação e confiança são definidas pelas características do território. Assim, para uma análise mais ampla de um APL, faz-se necessário compreender as características do território que o envolve. Estas características definem a rede política que explica o relacionamento entre os atores, seus interesses individuais, a formação de grupos de interesses e a própria mobilização política local.

As características específicas do território podem levar a uma situação, assim como observado no APL calçadista de Jaú, de cooperação em um ambiente de concorrência. A

identificação e a análise da rede política local são fundamentais para que a cooperação ocorra em um ambiente competitivo. A identificação dos interesses em comum dos atores centrais da rede política permite a elaboração de ações que promovam a cooperação na rede e acelerem o desenvolvimento do território, de acordo com os interesses locais envolvidos.

Assim, por ser altamente influenciada pelo território, a rede política é única, definida para um determinado território em um determinado período. Porém, a identificação da rede política local, através da definição de dimensões, descritores e indicadores específicos para cada rede, permite uma compreensão maior do dinamismo do próprio território, permitindo, assim a comparação e a adoção de políticas privadas e públicas, gerais e específicas para cada caso.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L., Capital Social e Desenvolvimento Local. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L.; *Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2003.

ALMEIDA, F. C. de; GARCIA, R., GEINDRE, S. e H. BRAGA F. A Comparative Analysis of the role of firms unions in two experiences in industrial clusters: the spectacles district of Jura, France and the FOOTWEAR industry in Franca, Brazil. *Proceedings Balas Conference*. Tampa, Florida, 2002.

ALVES, V. C.; BARBOSA, A. S.; RENOFIO, A. O Polo Coureiro-Calçadista de Franca-SP: características econômicas e ambientais. *Revista INGEPRO* Vol. 1, n. 4 Santa Maria - Junho/2009

AUDRETSCH, D. B. Agglomeration and the Location of Innovative Activity. *Oxford Review of Economic Policy* 14 (2) Summer, 1998.

AZEVEDO, P. F. *Informação e Barganha: implicações estratégicas em arranjos verticais* disponível em: <http://www.fia.com.br/pensa/pdf/papers/InfoBarganha30-07.pdf> (acesso em 05/08/2005).

AZEVEDO, P. F. *Integração Vertical e Barganha*. São Paulo: USP, 1996. Tese de doutorado em Economia – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

BIANCHI, P. Nuevo Enfoque em el diseño de políticas para las PYMES: aprendiendo de La experiencia europea. Buenos Aires. CEPAL, 1996.

BNDES e Banco do Brasil vão apoiar pequenas empresas integrantes de Arranjos Produtivos Locais. In MACHADO, S., A., PLONSKI, G. A. *Dinâmica dos Arranjos Produtivos Locais: Um Estudo de Caso em Santa Gertrudes, a Nova Capital da Cerâmica Brasileira*. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. BT/PRO/162. São Paulo, 2003. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/noticias/not620.asp>

BORZEL, T.A. “What's So Special About Policy Networks?”: An Exploration of the Concept and Its Usefulness in Studying European Governance, European Integration online Papers (EIoP), Vol.1. 1998.



- BRITO, J. Cooperação Interindustrial e Redes de Empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro, Campus, 2002.
- BURT, R. *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- CAMPEÃO, P. *Sistemas Locais de Produção Agroindustrial: Um modelo de Competitividade*. Tese de Doutorado. DEP – UFSCar. São Carlos, 2004.
- CLARO, Waldo. Jaú – A Semente e a Terra. Jaú: Comércio do Jahu, 1998.
- COASE, R. The Nature of the Firm. In WILLIAMSON, O.; NELSON & WINTER, S. *The Nature of the Firm: origin, evolution and development*. Oxford: Oxford University Press, 1991.
- COLEMAN, J. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- COMERCIO DO JAHU. Editado em 15/12/06. Secretaria de Cultura e Turismo. Jaú, 2006.
- DAVID, P. A.. Comment on 'The role of geography in development' by P. Krugman. In B. Pleskovic & J. E. Stiglitz, *Annual World Bank Conference on Development Economics - 1998*. Washington: The World Bank, 1999, In: SUZIGAN, W. *Aglomerações industriais como foco de políticas*. Aula Magna do XXVIII Encontro Nacional de Economia da ANPEC, 2000. Disponível em [http://www.eco.unicamp.br/Neit/download/artigos/Aglomer\\_industr\\_foco\\_polit.pdf](http://www.eco.unicamp.br/Neit/download/artigos/Aglomer_industr_foco_polit.pdf) (10/05/2005).
- DOWDING, K.: "Model or metaphor? A critical review of the policy network approach". *Political Studies*, Oxford: Black Well Publishers, n. XLIII, p.136-158, 1995. In: PAULILLO, L. F. O. *Rede de Relações e Poder de Negociação: Uma Análise do Caso Citrícola Brasileiro*. *Gestão & Produção*, v.8, n.3, p. 250-270, dez. 2001.
- ENRIGHT, M. J. Regional Cluster and Economic Development: A Research Agenda. In U. Staber; N. V. Schaefer and B. Sharma Editors. *Business Networks: Prospects for Regional Development*. New York. De Gruyter, 1996.
- FARINA, E.M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. Pensa. São Paulo: Editora Singular, 1997.
- FAULIN, E. J.; AZEVEDO, P. F. Distribuição de Hortaliças na Agricultura Familiar: Uma Análise das Transações. *Informações Econômicas*, SP, v.33, n.11, nov. 2003.
- FAVA, F. E. Estudo do Arranjo Produtivo Local do álcool de Piracicaba através da análise de redes. *17º Congresso de Iniciação Científica – 7 Mostra Acadêmica – UNIMEP*. Piracicaba, 2009.

- GARCIA, R. *Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção: as visões de Marshall, Krugman e Porter*. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 301-324, out. 2006.
- GARCIA, R.; MOTTA, F. G.; NETO, J. A. *Uma Análise das Características da Estrutura da Governança de Sistemas Locais de Produção e Suas Relações com a Cadeia Global*. Gestão & Produção, v.11, n.3, p. 343 354, set-dez, 2004.
- GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, v. 48, p. 31-70, 1999.
- GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas 2006
- GORINI, A. P. F., CORRÊA, A. R.. A Indústria calçadista de Franca. Rio de Janeiro: BNDES, dez. 2000 (Relato Setorial, 7/2000).
- GORINI, A.P.F. *et alli*. *A indústria calçadista de Franca*. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GRANOVETTER, M. The Strenghth of Weak Ties: a network theory revisited. Chicago. *American Journal of Sociology*, v. 78, issue 6, 1973.
- HADDAD, P. R. et al. (Organizadores) *Economia Regional: Teorias e métodos de Análise*. Fortaleza, BNB-ETENE. In: SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. *Clusters ou Sistemas Locais de Produção e Inovação: Identificação, Caracterização e Medidas de Apoio*. IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, maio de 2002.
- HALL, M. Rethinking Collaboration and Partnership: a public policy perspective. New Zealand: Journal of Sustainable Tourism. V. 07, n. 3 and 4, 1999.
- HALL, P. A. & TAYLOR, R. C. R. Political Science and the Three New Institucionalisms. *Political Studies*, Oxford: Black Well Publishers, n. XLIV, p. 936-957, 1996.
- HALL, R. H. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. *Ciencia Y Sociedad*, v. XV, n.4, Ouctubre-Diciembre, 1990.
- HATCH, Mary Jo. *Organization Theory: modern, symbol lic and postmodern perspectives*, Oxford, Oxford University Press, 1997.

- HOFFMANN, W. A. N.; GREGOLIN, J. A. R.; FARIA, L. I. L. Desafios para o desenvolvimento regional – arranjo produtivo local de couro e calçado. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*. Vol. 2, n. 3, p. 32 – 53, set-dez, 2006.
- HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H. *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*. IDS Discussion Paper, nº 120, 2000.
- HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H. *Trust and Economic Development*. IDS, Discussion Papper, nº 355, 1996.
- JERÔNIMO, F. B.; PEDROZO, E. A.; FENSTERSEIFER, J.; SILVA, T. N. *Redes de Cooperação e Mecanismos de Coordenação: a experiência da rede formada por sete sociedades cooperativas no rio grande do sul*.
- KLIJN, E. Policy Networks: an Overview. In KICHERT, W.J. M.; KOPPENJAN, J. F. *Managing Complex Networks*. London, Sage, 1998.
- KRUGMAN, Paul. Location and Competition: Notes on Economic Geography. In MACHADO, Solange A., PLONSKI, Guilherme Ary. *Dinâmica dos Arranjos Produtivos Locais: Um Estudo de Caso em Santa Gertrudes, a Nova Capital da Cerâmica Brasileira*. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. BT/PRO/162. São Paulo, 2003.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L.; *Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2003.
- LEVORATO, Adão Valdemir. *O Jahu – Encontros, Cantos e Encantos – A cidade em cores*. São Paulo: Dom Bosco, 2003
- LOMBARDI, M. The Evolution of Local Production Systems: the emergence of the “invisible mind” and the evolutionary pressures towards more visible “minds”. *Research Policy*, v. 32, n. 9, set. 2003
- LUNDEVALL, B.-A. Introduction. In: LUNDEVALL, B.-A., ed. *National Systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter, 1992.
- MACHADO, S., A., PLONSKI, G. A. *Dinâmica dos Arranjos Produtivos Locais: Um Estudo de Caso em Santa Gertrudes, a Nova Capital da Cerâmica Brasileira*. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. BT/PRO/162. São Paulo, 2003.
- MARKUSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, dez, 1995.

- MARQUES, Eduardo Cesar. *Redes sociais e instituições na construção do Estado e da sua permeabilidade*. *Revista Brasileira de Ciências Sociais* [online], vol.14, n.41, 1999.
- MARSH, D. & RHODES, R.A.W. Policy networks in British government. Oxford: Clarendon Press, 1992, p.249-269. In: PAULILLO, L. F. O. *Rede de Relações e Poder de Negociação: Uma Análise do Caso Citrícola Brasileiro*. *Gestão & Produção*, v.8, n.3, p. 250-270, dez. 2001
- MARSH, D.; RHODES, R. A. W. *Policy Networks in British Government*. Oxford: Clarendon Press, 1992.
- MARSH, J. OLSEN, J. El nuevo institucionalismo: Factores organizativos de la vivencia política. *Zona Abierta*, nº 63/64, Madrid, 1993, p. 1-44.
- MARSH, J. OLSEN, J. *Rediscovering Institutions: the organizational basis of politics*. New York, Free Press, 1989.
- MARSH, J. OLSEN, J. The new institucionalism: Organizational factors in political life. *American Political Science Review*, nº 78, 1984, p. 734 -749.
- MARSHALL, A. *Princípios de Economia: Tratado Introdutório*. São Paulo, nova cultural, 1985. Os Economistas.
- MELLO, F. O.; *Metamorfoses da Rede de Poder Sucroalcooleira do Estado de São Paulo: da regulação estatal para a desregulamentação*. Dissertação de Mestrado. DEP – UFSCar, 2004.
- MELLO, F. O.; PAULILLO, L. F. O. Metamorfoses da Rede de Poder Sucroalcooleira Paulista e Desafios da Autogestão Setorial. *Agricultura São Paulo*, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 2005
- MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. *Organizational Environments: ritual and rationality*. London, Sagen, 1992.
- MYTELKA, L.; FARINELLI, F. Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness. In: *ARRANJOS e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 2000.
- NORONHA, E. G., TURCI, L. M. *Cooperação E Conflito: Estudo de Caso do Complexo Courocalçadista no Brasil*. IPEA, Texto para Discussão n. 861. Brasília, março de 2002.
- NORTH, D. *Institutions, Institutional Change and Economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

- 
- PAULILLO, L. F. *Redes de Poder e Territórios Produtivos*. São Carlos: Editora da UFSCAr, 2002.
- PAULILLO, L. F. O. *As Regiões Ganhadoras no Capitalismo Global: Dos Distritos Industriais para as Redes Políticas Territoriais*, 2002.
- PAULILLO, L. F. O. *Rede de Relações e Poder de Negociação: Uma Análise do Caso Citrícola Brasileiro*. *Gestão & Produção*, v.8, n.3, p. 250-270, dez. 2001.
- PAULILLO, L. F. O. *Redes de Poder & Territórios Produtivos*. São Carlos, Rima/EDUFSCar, 2000.
- POLANYI, A *Grande Transformação*. Rio de Janeiro. Campus, 1980.
- PORTER, M. Clusters and the economics and competition. *Harvard Business Review*, nov-dec., 1998.
- PORTER, M. E. “*Competição: estratégias competitivas essenciais*”, Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- POWELL, W. Neither market or hierarchy: network forms of organization. *Research in Organization Behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.
- POWELL,W; SMITH-DOER, L. Networks and Economic Life. In SMELSER, N.; SWEDBERG, R. *The Handbook of Economic Sociology*. 2 ed. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003.
- PUTNAM, R. *Comunidade e Democracia – A Experiência da Itália Moderna*. 3ª edição, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- RAFFESTIN, Claude. *Por uma geografia do poder*. Tradução de Maria Cecília França. São Paulo: Ática, 1993.
- RESENHA ESTATÍSTICA ABICALÇADOS, 2008.
- RESENHA ESTATÍSTICA SINDIFRANCA, 2008.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE electron.*, Jan./June 2005, vol.4, no.1, p.0-0. ISSN 1676-5648.
- SACOMANO NETO, M., *Análise das redes: Estrutura e Relações*. Universidade Federal de São Carlos - Departamento de Engenharia de Produção, São Carlos, 2003.

- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas Contemporâneas em Análise Organizacional. *Gestão & Produção*, v.9, n.1, São Carlos, 2002. p.32-44.
- SANTOS, I. C. D.; FELTRIN, J. J. *Jahu – Retratos de uma época*. Jaú, 1990.
- SANTOS, M. *Metamorfoses do espaço habitado: fundamentos teóricos e metodológicos da Geografia*. São Paulo: Hucitec, 1996.
- SANTOS, M. *A natureza do espaço: técnica e tempo. Razão e emoção*. São Paulo: Edusp, 2002a.
- SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. *IDS Working Paper*, Brighton, IDS, n. 50, march, 1997.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. *World Development*, v. 27, n. 9, Sep, 1999.
- SCOTT, A. The geographic foundations of industrial performance. In: CHANDLER, A.; HAGSTRON, P.; SOLVELL, O., orgs. *The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions*. Oxford University Press. 1998.
- SCOTT, A. Variations on the theme of agglomeration and growth: the gem and jewelery industry in Los Angeles and Bangkok. *Geoforum*, v. 25, n. 3, p. 249-263, 1994.
- SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*, SAGE Publications, 1995. 175 p.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp> (21/12/2004).
- SINDICALÇADOS. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/sindicato/sindindcalcadosjau/institucional.aspx>> Acesso em 12/09/07 às 22:10.
- Sindinforma – Informativo do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui – Ano 1, nº 4, Julho/2003.
- SORENSEN, F. *The geographies of social networks and innovation in tourism*. 2007.
- SOUZA, S. D. C.; ARICA, J. *Uma análise comparativa entre sistemas de inovação e o diamante de Porter na abordagem de arranjos produtivos locais*. *Revista Produção*, v. 16, n. 01, p. 80-87, Jan-Abr/2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/cgi-bin/wxis.exe/iah/>
- STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, North-Holland, v. 20, n. 5, 1991.

SUCHMAN, M.C. Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, v.20, n.3, p 571-610, jul.1995.

SUZIGAN, W. *Aglomerações industriais como foco de políticas*. Aula Magna do XXVIII Encontro Nacional de Economia da ANPEC, 2000 Disponível em [http://www.eco.unicamp.br/Neit/download/artigos/Aglomer\\_industr\\_foco\\_polit.pdf](http://www.eco.unicamp.br/Neit/download/artigos/Aglomer_industr_foco_polit.pdf) (10/05/2005).

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. *Sistemas produtivos locais no Estado de São Paulo: o caso da indústria calçadista de Franca*. Brasília: IPEA.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. *Clusters ou Sistemas Locais de Produção e Inovação: Identificação, Caracterização e Medidas de Apoio*. IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, maio de 2002. Disponível em [http://www.iedi.org.br/admin/pdf/20030516\\_clusters.pdf](http://www.iedi.org.br/admin/pdf/20030516_clusters.pdf) (07/02/2005).

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de Sistema Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: LASTRES, H.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. *Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2003.

SWEDBERG, R. Sociologia Econômica: hoje e ontem. *Tempo Social*, v. 16, n. 2, 2004.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C., TOLEDO, G. L. *Competição e Cooperação em Clusters Industriais: Estágios e Políticas*. VII SEMEAD – Seminários em administração da FEA – USP, 11 a 12 de agosto de 2004.

TALAMO, J.; CARVALHO, M. M. *Selecting the basic objectives of a business cooperation network*. *Gest. Prod.*, May/Aug. 2004, vol.11, no.2, p.239-250. ISSN 0104-530X.

TOSI, P. G. *Capitais no interior: Franca e a história da indústria coureiro-calçadista (1860 – 1945)*. Tese (Doutorado em Economia) – Programa de Pós-graduação em Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.

VICARI, F. M. *Uma proposta de Roteiro para Diagnóstico de Clusters*. Tese de doutorado. EESC – USP. São Carlos, 2008.

VINHA, V. *Polanyi e a Nova Sociologia Econômica: uma aplicação contemporânea do conceito de enraizamento social (social embeddedness)*. *Revista Econômica* . V. 3. nº 2, UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

WAARDEN, V. F. Dimensions and Types of Political Networks. Netherlands: Kluwer Academic Publisher. *European Journal of Political Research*, v. 21, p. 29-52, 1992.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press, 1994.

WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Ann Harbor, v. 36, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. *Market Hierarchies*. Free Press, New York, 1975.



**ANEXOS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCAR**

Pesquisador: Guilherme Augusto Malagolli

**EMPRESAS**

**I. IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

Número do questionário: \_\_\_\_\_

Data de preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**II. IDENTIFICAÇÃO DO ATOR**

Nome: \_\_\_\_\_

Localização: \_\_\_\_\_

Contato: tel. \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

outro: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

1	Qual o porte da empresa de acordo com o número de funcionários?	Grande ( )	Média ( )	Pequena ( )	Micro ( )
<b>III. ATORES</b>					
2	Como o Sr.(a) avalia a atuação da empresa no APL de Jaú?	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
3	A que fator principal o Sr.(a) atribui este	Políticos	Financ.	Jurídicos	Tecnológicos

	desempenho?	( )	( )	( )	( )
4	O principal diferencial competitivo da empresa é:	Imagem /credibil ( )	Preço competit ( )	Contratos ( )	Diferenciação (qualid./inov.) ( )
5	Por estar neste APL, a empresa recebeu algum tipo de benefício por parte destes agentes?	BNDES ( )	Bancos Privados ( )	Financiac. do Gov. ( )	Investidores ( )
6	A empresa recebeu algum tipo de aporte de capital nos últimos 3 anos?	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
7	Houve um reinvestimento do lucro na empresa nos últimos 3 anos?	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
8	Se o Sr.(a) pudesse escolher aumentar um tipo de recurso para a sua empresa, certamente escolheria recusos:	Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
<b>IV. FUNÇÕES</b>					
9	Como o Sr.(a) classifica o acesso a informações na sua empresa em relação a:				
	a) Inovações tecnológicas no mercado mundial de calçados	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	b) Inovações tecnológicas em empresas concorrentes	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	c) Mudanças na preferência do consumidor	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	d) Tendências do consumo	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	e) Debates e decisões de entidades de classes como Associações/ Sindicatos e outras:	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	f) Atividade política local	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	g) Legislação local e específica do mercado calçadista	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )

		( )		( )	( )
10	O Sr.(a) considera que estar localizada no APL tráz à empresa vantagens competitivas:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
11	Que tipo de vantagens, predominantemente?	Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
12	Há algum tipo de cooperação entre as empresas do APL?	Elevado ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
13	Com que frequencia a sua empresa coopera?	Frequentemente ( )		Ocasionalmente ( )	
14	A relação de cooperação da empresa junto à cadeia produtiva frequentemente é:	Horizontal ( )	Vertical ( )	Ambos ( )	
15	O contato com outras empresas para cooperação frequentemente envolve recursos:	Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
<b>V. ESTRUTURA DAS RELAÇÕES</b>					
16	A empresa mantém contato com outras empresas (concorrentes ou fornecedores) fora de Jaú?	Elevado ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
17	Onde estão localizadas as empresas importantes para o APL fora do município de Jaú?	Bocaina ( )	Barra Bonia ( )	Dois Córregos ( )	Itapuí ( )
		Pederneiras ( )	Maca Tuba ( )	Mineiros Tietê ( )	Outra. Qual? ( )
18	Na sua opinião, o que aconteceria com uma empresa recém aberta que não desejasse manter contato com outros atores do APL?	Cresceria mais ( )	Indiferente ( )	Teria dificuldades ( )	Faliria ( )
19	Como esta suposta nova empresa poderia receber ajuda para crescer, no APL? Através de recursos:	Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
20	Na prática, esta ajuda ocorre em uma escala:	Elevado ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )

21	O Sr.(a) considera que a sua empresa facilita o fluxo de informações dentro do APL de forma:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
22	Neste sentido, o Sr.(a) considera que a sua empresa mantém vínculos <b>constant</b> es com quantas empresas do APL?	2 – 4 ( )	5 – 8 ( )	8 – 10 ( )	+ de 8 ( )
23	Na prática, a sua empresa sente os resultados destes vínculos como:	Muito bons ( )	Bons ( )	Ruins ( )	Péssimos ( )
24	A empresa recebe informações proveniente destas empresas com que intensidade:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
25	Para manter contato com as Entidades de Classes (Associação/Sindicatos) o(a) Sr.(a) considera que a sua empresa tem facilidade	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
26	A empresa recebe informações proveniente destas entidades com que intensidade:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
27	Para manter contato com as entidades como SENAI, SESI e outras instituições de ensino, o(a) Sr.(a) considera que a sua empresa tem facilidade	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
28	A empresa recebe informações proveniente destas entidades com que intensidade:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
29	A rivalidade entre as empresas do APL é:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
<b>VI. DISTRIBUIÇÃO DE PODER</b>					
30	O Sr.(a) acredita que algumas empresas exerçam algum tipo de pressão sobre as outras empresas do APL?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
31	Que tipo de pressão?	Política ( )	Financ. ( )	Tecnológ. ( )	Jurídica ( )
		Outra. Qual? _____			
32	Neste sentido, quais empresas o Sr.(a)	1. _____			

	considera ser mais influente?	2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____			
33	Para manter contato constante com estas empresas mais influentes, o(a) Sr.(a) considera que a sua empresa tem facilidade	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
34	O Sr.(a) acredita que as entidades de classes exerçam algum tipo de pressão sobre as outras empresas do APL?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
35	Que tipo de pressão?	Política ( )	Financ. ( )	Tecnológ. ( )	Jurídica ( )
		Simból. ( )	Organiz. ( )	Constituc. ( )	Outra. Qual? ( )
36	O Sr.(a) considera haver algum tipo de dependência, por parte das empresas, da formação de mão de obra qualificada pelas entidades de formação profissional da cidade?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
37	Além das outras empresas e das entidades, que outro ator exerce algum tipo de influência nas decisões das empresas?	Prefeitura ( )	ABICALÇ ( )	FIESP ( )	Curtumes ( )
		Ind de Apoio ( )	Outra. Qual? _____		
<b>VII. ESTRATÉGIA DOS ATORES</b> <b>(complementada por respostas de outras perguntas anteriores)</b>					
38	Na sua opinião, em caso de dificuldade financeira, as empresas do APL tem acesso a crédito:	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
39	De um modo geral, a maioria dos recursos financeiros provém de:	Capital próprio ( )	Financ. ( )	Emprést. ( )	Outros. _____
40	A empresa já passou por problemas com contratos com fornecedores e/ou clientes:	Frequent. ( )	Sim ( )	Não ( )	Nunca ( )

		( )	( )	( )	( )
41	A renovação dos contratos geralmente é feita de forma:	Muito Fácil ( )	Fácil ( )	Difícil ( )	Muito Difícil ( )
42	Qual a principal dificuldade na renovação dos contratos? (se houver)	Prazo ( )	Preço ( )	Entrega ( )	Outra. Qual? _____
43	Na sua opinião, o que falta para que o APL de Jaú seja mais eficiente?  a) Recursos:	Resp: _____			
		Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
		Simból. ( )	Organiz. ( )	Constituc. ( )	Outra. Qual? ( )
<b>VIII. INTEGRAÇÃO POLÍTICA</b> (complementada por respostas de outras perguntas anteriores)					
44	Na tentativa de alcançar um objetivo em comum, a formação de “grupos de interesse” entre empresas é considerada:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
45	Caso a resposta seja afirmativa, estes grupos de interesses costumam ser:	Sempre os mesmos ( )	Difícil-mente mudam ( )	Mudam constantemente ( )	Não é possível identificar ( )
46	Em caso de decisões polêmicas das entidades de classe, a aceitação passiva destas decisões pelas empresas costuma ser:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
47	Historicamente, como o Sr.(a) avalia a representatividade das empresas nas gestão das entidades de classe?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
48	O apoio percebido de entidades de classes é:	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
49	O apoio percebido do poder público é:	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
50	O apoio percebido de instituições de ensino e	Elevado	Alto	Baixo	Inexistente

	de formação profissional na área é:	( )	( )	( )	( )
51	As outras empresas consideradas como “parceiras” pela sua empresa sempre foram as mesmas?	Sempre foram ( )	Em sua maioria ( )	Poucas ( )	Nenhuma ( )
<b>IX. RECURSOS E DISTRIBUIÇÃO INTERNA DOS RECURSOS</b> (complementada por respostas de outras perguntas anteriores)					
52	Na sua opinião, a importância das reuniões nas entidades de classes são:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
53	E a participação dos principais empresários nestas reuniões costuma ser:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
54	O Sr.(a) considera que os recursos disponíveis das entidades de classes são:	Elevados ( )	Altos ( )	Baixos ( )	Inexistentes ( )
55	E o Sr.(a) consideram que as entidades utilizam plenamente estes recursos?	Sim, Plenamente ( )	Boa parte ( )	Muito pouco ( )	Não utilizam ( )
56	Historicamente, o Sr.(a) considera que o recursos disponíveis da prefeitura são:	Elevados ( )	Altos ( )	Baixos ( )	Inexistentes ( )
57	E o Sr.(a) consideram que a prefeitura, ao longo das diversas gestões, utiliza plenamente estes recursos?	Sim, Plenamente ( )	Boa parte ( )	Muito pouco ( )	Não utilizam ( )
58	É comum em todo ambiente sócio-político-econômico, que os atores tentem fazer prevalecer seus interesses particulares. O Sr.(a) acredita que no caso do APL de Jaú, os interesses particulares atrapalham o desenvolvimento do polo?	Sempre ( )	Muitas vezes ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
59	Neste sentido, quando isto ocorre, quem geralmente consegue impor seus objetivos?	Acordo Mútuo ( )	Empresa ( )	Prefeitura ( )	Entidades Qual? _____
60	As entidades de classe, o poder público, as indústrias de apoio e as empresas calçadistas são os principais atores do APL. Avalie as	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo



	ações relevantes abaixo como contribuição ao desenvolvimento do APL:				
	i) Treinamento da Mão-de-obra	( )	( )	( )	( )
	j) Prestação de serviço de apoio técnico	( )	( )	( )	( )
	k) Planejamento estratégico no APL	( )	( )	( )	( )
	l) Proposição de políticas públicas	( )	( )	( )	( )
	m) Provisão de infraestrutura às empresas	( )	( )	( )	( )
	n) Provisão de informações sobre tecnologia e mercado	( )	( )	( )	( )
	o) Sensibilização do mercado quanto a importância da cooperação	( )	( )	( )	( )
	p) Defesa dos interesses do setor	( )	( )	( )	( )
	q) A satisfação da sua empresa em relação à atuação dos outros atores, de modo geral:	( )	( )	( )	( )

## ENTIDADES DE CLASSE

### I. IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Número do questionário: \_\_\_\_\_

Data de preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### II. IDENTIFICAÇÃO DO ATOR

Nome: \_\_\_\_\_

Localização: \_\_\_\_\_

Contato: tel. \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

outro: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

### X. ATORES

X. ATORES					
1	Como o Sr.(a) avalia a atuação da <u>(entidade)</u> no APL de Jaú?	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
2	A que fator principal o Sr.(a) atribui este desempenho?	Políticos	Financ.	Jurídicos	Tecnológicos

		( )	( )	( )	( )
3	Atualmente a entidade conta com um número de associados: (em relação ao total do APL)	0% 25% ( )	26-50% ( )	51-75% ( )	76-100% ( )
4	Do total de associados, quantos aproximadamente são atuantes nas reuniões de decisões da <u>entidade</u> ?	0% 25% ( )	26-50% ( )	51-75% ( )	76-100% ( )
5	Na avaliação do Sr.(a), o que falta para a <u>(entidade)</u> conseguir ainda mais associados?	Político ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
6	Neste sentido, na sua avaliação, qual o recurso que a maioria das empresas do APL necessita?	Político ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
7	O(a) Sr.(a) acredita que a influência das decisões tomadas pela <u>(entidade)</u> tenha um impacto entre as empresas não associadas:	Muito forte ( )	Forte ( )	Fraco ( )	Muito Fraco ( )
8	Se o Sr.(a) pudesse escolher aumentar um tipo de recurso para a <u>(entidade)</u> , certamente escolheria recusus:	Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
<b>XI. FUNÇÕES</b>					
9	Como o Sr.(a) classifica o acesso a informações na sua <u>(entidade)</u> em relação a:				
	a) Inovações tecnológicas no mercado mundial de calçados	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	b) Inovações tecnológicas em empresas associadas	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	c) Mudanças na preferência do consumidor	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	d) Tendências do consumo	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	e) Debates e decisões com outras entidades de classes como Associações/ Sindicatos e outras:	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )

		( )		( )	( )
	f) Atividade política local	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	g) Legislação local e específica do mercado calçadista	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
10	Qual a periodicidade de atualização das informações?	Diária ( )	Semanal ( )	Mensal ( )	Indefinido ( )
11	O Sr.(a) considera que estar localizada no APL trás à <u>(entidade)</u> vantagens competitivas:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
12	Que tipo de vantagens, predominantemente?	Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
13	Há algum tipo de cooperação entre as empresas do APL?	Elevado ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
14	Com que frequência as empresa cooperam?	Frequentemente ( )		Ocasionalmente ( )	
15	A relação de cooperação das empresas junto à cadeia produtiva frequentemente é:	Horizontal ( )	Vertical ( )	Ambos ( )	
16	O contato com outras entidades para cooperação frequentemente envolve recursos:	Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
<b>XII. ESTRUTURA DAS RELAÇÕES</b>					
17	A empresa mantém contato com outras empresas (concorrentes ou fornecedores) fora de Jaú?	Elevado ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
18	Onde estão localizadas as empresas importantes para o APL fora do município de Jaú?	Bocaina ( )	Barra Bonia ( )	Dois Córregos ( )	Itapuú ( )
		Peder- ( )	Maca ( )	Mineiros ( )	Outra. Qual? ( )

		neiras ( )	Tuba ( )	Tietê ( )	( ) _____
19	Na sua opinião, o que aconteceria com uma empresa recém aberta que não desejasse manter contato com outros atores do APL?	Cresceria mais ( )	Indiferente ( )	Teria dificuldades ( )	Faliria ( )
20	Como esta suposta nova empresa poderia receber ajuda para crescer, no APL?  Através de recursos:	Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
21	Na prática, esta ajuda ocorre em uma escala:	Elevado ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
22	O Sr.(a) considera que a <u>(entidade)</u> facilita o fluxo de informações dentro do APL de forma:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
23	Neste sentido, o Sr.(a) considera que a <u>(entidade)</u> mantém vínculos <b>constantes</b> com quantas empresas do APL?	0%-25% ( )	26 – 50% ( )	51 – 75% ( )	76-100% ( )
24	Na prática, a <u>(entidade)</u> sente os resultados destes vínculos como:	Muito bons ( )	Bons ( )	Ruins ( )	Péssimos ( )
25	A <u>(entidade)</u> recebe informações proveniente destas empresas com que intensidade:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
26	Para manter contato com as Empresas, o(a) Sr.(a) considera que a <u>(entidade)</u> tem facilidade	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
27	A <u>(entidade)</u> recebe informações proveniente da <u>(outras entidades)</u> com que intensidade:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
28	Para manter contato com as entidades como SENAI, SESI e outras instituições de ensino, o(a) Sr.(a) considera que a sua empresa tem facilidade	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
29	A empresa recebe informações proveniente da prefeitura com que intensidade:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )

30	A rivalidade entre as empresas do APL é:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
<b>XIII. DISTRIBUIÇÃO DE PODER</b>					
31	O Sr.(a) acredita que algumas empresas exerçam algum tipo de pressão sobre as outras empresas do APL?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
32	Que tipo de pressão?	Política ( )	Financ. ( )	Tecnológ. ( )	Jurídica ( )
		Outra. Qual? _____			
33	Neste sentido, quais empresas o Sr.(a) considera ser mais influente?	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____			
34	O Sr.(a) acredita que as entidades de classes exerçam algum tipo de pressão sobre as outras empresas do APL?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
35	Que tipo de pressão?	Política ( )	Financ. ( )	Tecnológ. ( )	Jurídica ( )
		Simból. ( )	Organiz. ( )	Constituc. ( )	Outra. Qual? ( )
36	O Sr.(a) considera haver algum tipo de dependência, por parte das empresas, da formação de mão de obra qualificada pelas entidades de formação profissional da cidade?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
37	Além das outras empresas e das entidades, que outro ator exerce algum tipo de influência nas decisões das empresas?	Prefeitura ( )	ABICALÇ ( )	FIESP ( )	Curtumes ( )

		Ind de Apoio ( )	Outra. Qual? _____		
<b>XIV. ESTRATÉGIA DOS ATORES</b> (complementada por respostas de outras perguntas anteriores)					
<b>38</b>	Na sua opinião, em caso de dificuldade financeira, as empresas do APL tem acesso a crédito:	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
<b>39</b>	De um modo geral, a maioria dos recursos financeiros provém de:	Capital próprio ( )	Financ. ( )	Emprést. ( )	Outros. _____
<b>40</b>	A empresa já passou por problemas com contratos com fornecedores e/ou clientes:	Frequent. ( )	Sim ( )	Não ( )	Nunca ( )
<b>41</b>	A renovação dos contratos geralmente é feita de forma:	Muito Fácil ( )	Fácil ( )	Difícil ( )	Muito Difícil ( )
<b>42</b>	Qual a principal dificuldade na renovação dos contratos? (se houver)	Prazo ( )	Preço ( )	Entrega ( )	Outra. Qual? _____
<b>43</b>	Na sua opinião, o que falta para que o APL de Jaú seja mais eficiente?  b) Recursos:	Resp: _____ _____			
		Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
		Simból. ( )	Organiz. ( )	Constituc. ( )	Outra. Qual? ( )
<b>XV. INTEGRAÇÃO POLÍTICA</b>					

<b>(complementada por respostas de outras perguntas anteriores)</b>					
<b>44</b>	Na tentativa de alcançar um objetivo em comum, a formação de “grupos de interesse” entre empresas é considerada:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
<b>45</b>	Caso a resposta seja afirmativa, estes grupos de interesses costumam ser:	Sempre os mesmos ( )	Difícil-mente mudam ( )	Mudam constantemente ( )	Não é possível identificar ( )
<b>46</b>	Em caso de decisões polêmicas das entidades de classe, a aceitação passiva destas decisões pelas empresas costuma ser:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
<b>47</b>	Historicamente, como o Sr.(a) avalia a representatividade das empresas nas gestões das entidades de classe?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
<b>48</b>	O apoio percebido de entidades de classes é:	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
<b>49</b>	O apoio percebido do poder público é:	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
<b>50</b>	O apoio percebido de instituições de ensino e de formação profissional na área é:	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
<b>XVI. RECURSOS E DISTRIBUIÇÃO INTERNA DOS RECURSOS (complementada por respostas de outras perguntas anteriores)</b>					
<b>51</b>	Na sua opinião, a importância das reuniões nas entidades de classes são:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
<b>52</b>	E a participação dos principais empresários nestas reuniões costuma ser:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
<b>53</b>	O Sr.(a) considera que os recursos disponíveis das entidades de classes são:	Elevados ( )	Altos ( )	Baixos ( )	Inexistentes ( )



54	E o Sr.(a) consideral que as entidades utilizam pelanamente estes recursos?	Sim, Ple- namente  ( )	Boa parte  ( )	Muito pouco  ( )	Não utilizam  ( )
55	Historiacamente, o Sr.(a) considera que o recursos disponíveis da prefeitura são:	Elevados  ( )	Altos  ( )	Baixos  ( )	Inexistentes  ( )
56	E o Sr.(a) consideral que a prefeitura, ao longo das diversas gestões, uiliza pelanamente estes recursos?	Sim, Ple- namente  ( )	Boa parte  ( )	Muito pouco  ( )	Não utilizam  ( )
57	É comum em todo ambiente sócio-político-econômico, que os atores tentem fazer prevalecer seus interesses particulares. O Sr.(a) acredita que no caso do APL de Jaú, os interesses particulares atrapalham o desenvolvimento do polo?	Sempre  ( )	Muitas vezes  ( )	Rara mente  ( )	Nunca  ( )
58	Neste sentido, quando isto ocorre, quem geralmente consegue impor seus objetivos?	Acordo Mútuo  ( )	Empresa  ( )	Prefeitura  ( )	Entidades Qual?  _____

59	As entidades de classe, o poder público, as indústrias de apoio e as empresas calçadistas são os principais atores do APL. Avalie as ações relevantes abaixo como contribuição ao desenvolvimento do APL:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
		( )	( )	( )	( )
	a) Treinamento da Mão-de-obra	( )	( )	( )	( )
	b) Prestação de serviço de apoio técnico	( )	( )	( )	( )
	c) Planejamento estratégico no APL	( )	( )	( )	( )
	d) Proposição de políticas públicas	( )	( )	( )	( )
	e) Provisão de infraestrutura às empresas	( )	( )	( )	( )
	f) Provisão de informações sobre tecnologia e mercado	( )	( )	( )	( )
	g) Sensibilização do mercado quanto a importância da cooperação	( )	( )	( )	( )
	h) Defesa dos interesses do setor	( )	( )	( )	( )
	i) A satisfação da sua empresa em relação à atuação dos outros atores, de modo geral:	( )	( )	( )	( )

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCAR

Pesquisador: Guilherme Augusto Malagolli

**PREFEITURA**

**III. IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

Número do questionário: \_\_\_\_\_

Data de preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**IV. IDENTIFICAÇÃO DO ATOR**

Nome: \_\_\_\_\_

Localização: \_\_\_\_\_

Contato: tel. \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

outro: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

**XVII. ATORES**

<b>XVII. ATORES</b>					
<b>1</b>	Como o Sr.(a) avalia a atuação da <b>prefeitura</b> no APL de Jaú?	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
<b>2</b>	A que fator principal o Sr.(a) atribui este desempenho?	Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
<b>5</b>	Na avaliação do Sr.(a), o que falta para a <b>prefeitura</b> conseguir ainda mais apoio?	Político ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )

4	De um modo geral, o(a) Sr.(a) considera que há uma dependência do APL calçadista das decisões tomadas na prefeitura?	Muito forte ( )	Forte ( )	Fraca ( )	Muito Fraca ( )
5	Neste sentido, na sua avaliação, qual o recurso que a maioria das empresas do APL necessita?	Político ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
6	O(a) Sr.(a) acredita que a influência das decisões tomadas pela <b>prefeitura</b> tenha um impacto entre os demais atores do APL calçadista:	Muito forte ( )	Forte ( )	Fraco ( )	Muito Fraco ( )
7	Se o Sr.(a) pudesse escolher aumentar um tipo de recurso para a <b>prefeitura</b> , certamente escolheria recusus:	Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
<b>XVIII. FUNÇÕES</b>					
9	Como o Sr.(a) classifica o acesso a informações na prefeitura em relação a:				
	h) Interesses dos empresários calçadistas	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	i) Distinção dos interesses das empresas de acordo com o porte	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	j) Debates e decisões conjuntas com as entidades de classes como Associações/ Sindicatos e outras:	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	k) Oportunidade de ações unilaterais por parte da prefeitura para atender necessidades dos fabricantes/lojistas	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
	l) Legislação local e específica do mercado calçadista	Ótima ( )	Boa ( )	Ruim ( )	Péssima ( )
10	Qual a periodicidade de atualização das informações?	Diária ( )	Semanal ( )	Mensal ( )	Indefinido ( )
11	O Sr.(a) considera que a existência de um APL calçadista no município traz algum tipo de vantagem à prefeitura?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )

12	Que tipo de vantagens, predominantemente?	Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
13	O(a) Sr(a) considera que há algum tipo de cooperação entre as empresas do APL?	Elevado ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
14	Com que frequência as empresa cooperam?	Frequentemente ( )		Ocasionalmente ( )	
15	A relação de cooperação das empresas junto à cadeia produtiva frequentemente é:	Horizontal ( )	Vertical ( )	Ambos ( )	
16	O contato com outras entidades para cooperação frequentemente envolve recursos:	Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
<b>XIX. ESTRUTURA DAS RELAÇÕES</b>					
17	A prefeitura mantém contato com outros atores ligados ao APL calçadistas fora de Jaú?	Elevado ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
18	Onde estão localizadas as empresas importantes para o APL fora do município de Jaú?	Bocaina ( )	Barra Bonia ( )	Dois Córregos ( )	Itapuí ( )
		Pederneiras ( )	Maca Tuba ( )	Mineiros Tietê ( )	Outra. Qual? ( )
19	Na sua opinião, o que aconteceria com uma empresa recém aberta que não desejasse manter contato com outros atores do APL?	Cresceria mais ( )	Indiferente ( )	Teria dificuldades ( )	Faliria ( )
20	Como esta suposta nova empresa poderia receber ajuda para crescer, no APL?  Através de recursos:	Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
21	Na prática, esta ajuda ocorre em uma escala:	Elevado	Alta	Baixa	Inexistente

		( )	( )	( )	( )
22	O Sr.(a) considera que a <u>prefeitura</u> facilita o fluxo de informações dentro do APL de forma:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
23	Neste sentido, o Sr.(a) considera que a <u>prefeitura</u> mantém vínculos <b>constantes</b> com quantas empresas do APL?	0%-25% ( )	26 – 50% ( )	51 – 75% ( )	76-100% ( )
24	Na prática, a prefeitura sente os resultados destes vínculos como:	Muito bons ( )	Bons ( )	Ruins ( )	Péssimos ( )
25	A <u>prefeitura</u> recebe informações proveniente destas empresas com que intensidade:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
26	Para manter contato com as Empresas, o(a) Sr.(a) considera que a <u>prefeitura</u> tem facilidade	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
27	A <u>prefeitura</u> recebe informações proveniente das <u>entidades de calsse</u> com que intensidade:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
28	Para manter contato com as entidades como SENAI, SESI e outras instituições de ensino, o(a) Sr.(a) considera que a prefeitura tem facilidade	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
29	A rivalidade entre as empresas do APL é:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
<b>XX. DISTRIBUIÇÃO DE PODER</b>					
30	O Sr.(a) acredita que algumas empresas exerçam algum tipo de pressão sobre as outras empresas do APL?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
31	Que tipo de pressão?	Política ( )	Financ. ( )	Tecnológ. ( )	Jurídica ( )
		Outra. Qual? _____			

<b>32</b>	Neste sentido, quais empresas o Sr.(a) considera ser mais influente?	6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____			
<b>33</b>	O Sr.(a) acredita que as entidades de classes exerçam algum tipo de pressão sobre as outras empresas do APL?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
<b>34</b>	Que tipo de pressão?	Política ( )	Financ. ( )	Tecnológ. ( )	Jurídica ( )
		Simból. ( )	Organiz. ( )	Constituc. ( )	Outra. Qual? ( )
<b>35</b>	O Sr.(a) acredita que a prefeitura exerça algum tipo de pressão sobre as empresas do APL?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
<b>36</b>	Que tipo de pressão?	Política ( )	Financ. ( )	Tecnológ. ( )	Jurídica ( )
		Simból. ( )	Organiz. ( )	Constituc. ( )	Outra. Qual? ( )
<b>37</b>	O Sr.(a) considera haver algum tipo de dependência, por parte das empresas, da formação de mão de obra qualificada pelas entidades de formação profissional da cidade?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
<b>36</b>	Além das outras empresas e das entidades, que outro ator exerce algum tipo de influência nas decisões das empresas?	Gov do Estado ( )	ABICALÇ ( )	FIESP ( )	Curtumes ( )
		Ind de Apoio	Outra. Qual? _____		

		( )			
<b>XXI. ESTRATÉGIA DOS ATORES</b> <b>(complementada por respostas de outras perguntas anteriores)</b>					
<b>38</b>	Na sua opinião, em caso de dificuldade financeira, as empresas do APL tem acesso a crédito:	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
<b>39</b>	De um modo geral, a maioria dos recursos financeiros das empresas provém de:	Capital próprio ( )	Financ. ( )	Emprést. ( )	Outros. _____
<b>40</b>	Na sua opinião, o que falta para que o APL de Jaú seja mais eficiente?  c) Recursos:	Resp: _____ _____			
		Políticos ( )	Financ. ( )	Jurídicos ( )	Tecnológicos ( )
		Simból. ( )	Organiz. ( )	Constituc. ( )	Outra. Qual? ( )
<b>41</b>	A prefeitura tem tomado medidas para suprir estes recursos?	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
<b>42</b>	Quais medidas?				



<b>XXII. INTEGRAÇÃO POLÍTICA</b> (complementada por respostas de outras perguntas anteriores)					
43	Na tentativa de alcançar um objetivo em comum, a formação de “grupos de interesse” entre empresas é considerada:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
44	Caso a resposta seja afirmativa, estes grupos de interesses costumam ser:	Sempre os mesmos ( )	Difícil-mente mudam ( )	Mudam constantemente ( )	Não é possível identificar ( )
45	Em caso de decisões polêmicas das entidades de classe, a aceitação passiva destas decisões pelas empresas costuma ser:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
46	Em caso de decisões polêmicas da prefeitura, a aceitação passiva destas decisões pelas empresas costuma ser:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
47	Historicamente, como o Sr.(a) avalia a representatividade das empresas nas gestão das entidades de classe?	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
48	O apoio percebido de entidades de classes é:	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
49	O apoio percebido do poder público estadual/federal é:	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
50	O apoio percebido de instituições de ensino e de formação profissional na área é:	Elevado ( )	Alto ( )	Baixo ( )	Inexistente ( )
<b>XXIII. RECURSOS E DISTRIBUIÇÃO INTERNA DOS RECURSOS</b> (complementada por respostas de outras perguntas anteriores)					

<b>51</b>	Na sua opinião, a importância das reuniões nas entidades de classes são:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
<b>52</b>	E a participação dos principais empresários nestas reuniões costuma ser:	Elevada ( )	Alta ( )	Baixa ( )	Inexistente ( )
<b>53</b>	O Sr.(a) considera que os recursos disponíveis das entidades de classes são:	Elevados ( )	Altos ( )	Baixos ( )	Inexistentes ( )
<b>54</b>	E o Sr.(a) consideram que as entidades utilizam plenamente estes recursos?	Sim, Plenamente ( )	Boa parte ( )	Muito pouco ( )	Não utilizam ( )
<b>55</b>	Historicamente, o Sr.(a) considera que o recursos disponíveis da prefeitura são:	Elevados ( )	Altos ( )	Baixos ( )	Inexistentes ( )
<b>56</b>	E o Sr.(a) consideram que a prefeitura, ao longo das diversas gestões, utiliza plenamente estes recursos?	Sim, Plenamente ( )	Boa parte ( )	Muito pouco ( )	Não utilizam ( )
<b>57</b>	É comum em todo ambiente sócio-político-econômico, que os atores tentem fazer prevalecer seus interesses particulares. O Sr.(a) acredita que no caso do APL de Jaú, os interesses particulares atrapalham o desenvolvimento do pólo?	Sempre ( )	Muitas vezes ( )	Raramente ( )	Nunca ( )
<b>58</b>	Neste sentido, quando isto ocorre, quem geralmente consegue impor seus objetivos?	Acordo Mútuo ( )	Empresa ( )	Prefeitura ( )	Entidades Qual? _____

59	As entidades de classe, o poder público, as indústrias de apoio e as empresas calçadistas são os principais atores do APL. Avalie as ações relevantes abaixo como contribuição ao desenvolvimento do APL:	Ótimo	Bom	Ruim	Péssimo
		( )	( )	( )	( )
	j) Treinamento da Mão-de-obra	( )	( )	( )	( )
	k) Prestação de serviço de apoio técnico	( )	( )	( )	( )
	l) Planejamento estratégico no APL	( )	( )	( )	( )
	m) Proposição de políticas públicas	( )	( )	( )	( )
	n) Provisão de infra-estrutura às empresas	( )	( )	( )	( )
	o) Provisão de informações sobre tecnologia e mercado	( )	( )	( )	( )
	p) Sensibilização do mercado quanto a importância da cooperação	( )	( )	( )	( )
	q) Defesa dos interesses do setor	( )	( )	( )	( )
	r) A satisfação da sua empresa em relação à atuação dos outros atores, de modo geral:	( )	( )	( )	( )