



## **A TERRITORIALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM JAÚ-SP: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

## **THE TERRITORIALIZATION OF THE SHOES INDUSTRY IN JAU, SÃO PAULO STATE: AN ANALYSIS OF GOVERNANCE IN LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENTS**

**Lucas Labigalini Fuini**

*Professor da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Campus de Ourinhos, SP  
e-mail: lucasfuini@ourinhos.unesp.br*

Recebido em: 25/03/2013

Aceito em: 14/04/2014

### **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo identificar os principais elementos constituintes do Arranjo Produtivo Local (APL) especializado na fabricação de calçados femininos de Jaú e região, em um conjunto de municípios localizados na parte central do Estado de São Paulo. Trabalha-se com a hipótese de que a constituição dessa aglomeração produtiva, uma das quatro maiores produtoras do segmento no Estado, está atrelada a uma estrutura de governança própria envolvendo atores e instituições em inter-relação e hierarquizados em termos de poderes econômicos e políticos, mesclando cooperação e conflito. O APL de couro e calçados de Jaú é formado por Jaú, segundo maior produtor individual de calçados do Estado de São Paulo, e mais nove municípios de pequeno porte em seu entorno e que possuem elos da cadeia calçadista em seu território (produção final e/ou fornecimento de insumos da cadeia produtiva). A principal concentração industrial, de infraestrutura e de serviços especializados dessa região se concentra em Jaú, tradição que remete às primeiras oficinas de sapateiros dos anos de 1920 e 1930 do século passado. A constituição de um APL se inicia em fins dos anos 1990 e se aprofunda no início dos 2000, com a inclusão da região e seus municípios produtores de calçados no programa estadual de fortalecimento da competitividade em APLs. A territorialização da indústria calçadista em Jaú remete ao quadro composto pelos atores públicos e privados que participam da governança da política estadual de APLs em nível espacial regional e local e, nesse sentido, se deu a construção de uma rede de poder socioterritorial pautada na constante relação de cooperação e conflito envolvendo atores, normas, instituições e convenções articuladas envoltas em planos e programas de ação.

**Palavras-chave:** Territorialização, Arranjos Produtivos Locais, Atores, Governança, Indústria calçadista, Jaú.

### **Abstract**

This article aims to identify the key elements of the Local Productive Arrangement (APL) specializing in Jau region manufacturing women's shoes, a number of municipalities located in the central part of the São Paulo state. Works with the hypothesis that the formation of this productive concentration (*cluster*) is tied to a its own governance structure involving actors and institutions in interrelation and ranked in terms of economic and political powers, mixing cooperation and conflict. The APL leather and shoes consists of Jau, second largest individual producer of shoes in the state of São Paulo, and nine small municipalities in their surroundings and have links in the shoes chain in its territory (final production and / or supply of inputs in the production chain). The main industrial concentration, infrastructure and specialized services in this region focuses on Jau, a tradition that harks back to the first workshops of shoemakers 1920s and 1930s of the last century. The constitution of an APL begins in the late 1990s, and delves into the early 2000s, with the inclusion of the region producers in the state program to strengthen the competitiveness clusters. The territorialization of the footwear industry in Jau refers to the frame composed of public and private actors involved in governance of the state policy of APLs in regional and local spatial level, and in this sense, gave the construction of a network of socio-territorial power guided in constant relationship of cooperation and conflict involving actors, norms, institutions and conventions articulated wrapped in plans and programs of action.

**Keywords:** Territorialization, Local Productive Arrangements, Actors, Governance, Footwear industry, Jaú.

## **INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem como objetivo identificar os principais elementos constituintes do Arranjo Produtivo Local (APL) especializado na fabricação de calçados femininos de Jaú e região, em um conjunto de município localizados na parte central do Estado de São Paulo. Partimos da hipótese que a constituição dessa aglomeração produtiva, a terceira principal produtora do segmento no Estado, está atrelada a uma estrutura de governança própria envolvendo atores e instituições em inter-relação e assimetricamente hierarquizados em termos de poderes econômicos e políticos. Desse modo, a territorialização da indústria calçadista em Jaú remete ao quadro composto pela constituição de um APL, com seus atores e sua governança em determinados contextos espaciais regionais e locais.

**A TERRITORIALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM JAÚ-SP: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

Os Arranjos Produtivos Locais, os APLs, designam aglomerações de empresas especializadas em determinados ramos de atividade ou segmentos de cadeias produtivas em ambientes que envolvem esquemas de cooperação entre empresas e instituições públicas e privadas de educação, pesquisa, apoio técnico e financeiro, associações e sindicatos profissionais etc. Além disso, o amadurecimento de um APL, além de seus elementos econômicos, depende da formação e consolidação de uma determinada estrutura de governança que coordene os interesses divergentes e conflitos presentes no meio territorial. Trata-se, na atualidade, de conceito difundido nas análises sobre planejamento e desenvolvimento regional no Brasil e, sobretudo, uma ferramenta política presente nos Planos plurianuais de governo no âmbito federal e em políticas de estímulo à indústria nos níveis estaduais.

O APL de couro e calçados de Jaú é formado por Jaú, segundo maior produtor individual de calçados do Estado de São Paulo, e mais nove municípios de pequeno porte em seu entorno e que possuem elos da cadeia calçadista em seu território (produção final e/ou fornecimento de insumos da cadeia produtiva). A principal concentração industrial, de infraestrutura e de serviços especializados dessa região se concentra em Jaú. A constituição de um APL em Jaú se inicia em fins dos anos 1990 e se aprofunda no início dos 2000, com a inclusão da região e seus municípios produtores de calçados no programa estadual de fortalecimento da competitividade em APLs. Portanto, já se passaram mais de dez anos de experiências de apoio e governança regional com a respectiva ferramenta de fomento.

Desse modo, essa análise buscará entender a configuração territorial do APL de Jaú através de sua governança, considerando algumas metodologias disponíveis e os dados levantados em entrevistas e pesquisas em fontes estatísticas e documentais. O material textual resultado dessa pesquisa se compartimenta em três eixos de análise: o primeiro, acerca dos conceitos básicos de APL, atores, instituições e governança; o segundo, a explorar o histórico de configuração de um APL calçadista em Jaú, apresentando algumas de suas características culturais e econômicas e, por fim, a terceira parte que completa o quadro de análise e trata do quadro político definidor do arranjo produtivo, com seus planos, atores, instituições

relevantes e a dinâmica estabelecida entre atores na configuração da governança desse território produtivo.

### **CONCEITOS BÁSICOS: OS APLS E SEUS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS**

Os Arranjos produtivos locais (APLs) são compreendidos tanto como uma teorização sobre aglomerações produtivas territorializadas quanto como ferramenta de políticas públicas de estímulo aos pequenos negócios e ao desenvolvimento regional e local. Assim, consideraremos nesta análise dois conceitos amplamente utilizados na abordagem sobre APLs. O primeiro, mais atrelado ao discurso acadêmico, é o da Redesist, formada por um grupo de pesquisadores de várias partes do Brasil e articulado pelos professores José Eduardo Cassiolato e Helena Lastres, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Esse grupo define APLs como sendo:

Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com um foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadores de consultorias e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 5).

Outro conceito é utilizado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, entidade responsável pela política para APLs no Estado, junto de outras entidades, como a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo). A produção de calçados femininos da região de Jaú é tratada como APL pela política estadual de desenvolvimento. A Secretaria define os APLs como sendo:

(...) concentrações de empresas que atuam em atividades similares ou relacionadas, que, sob uma estrutura de governança comum, cooperam entre si e com outras entidades públicas e privadas (SDECT, <http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/drt/apls>).

Apesar de tradicionalmente se associar as origens do conceito de APLs com os Clusters e Distritos Industriais *marshallianos* italianos, tanto em teoria quanto na prática, podemos encontrar diferenças entre os termos. Segundo Fuini (2007), encontra-se na literatura econômico-geográfica o exemplo dos Distritos Industriais Italianos e dos *Clusters* como possibilidades de negociação e formalização de compromissos sociais no âmbito local que permitem elevação da competitividade das empresas nas regiões que sediam estes aparatos socioprodutivos, em semelhança aos APLs.

Na definição clássica de Becattini (1994, p. 21), o Distrito Industrial (DI) é uma entidade socioterritorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas em um determinado espaço geográfico e histórico. No DI, ao invés do que acontece noutros tipos de meios, como, por exemplo, as cidades ou condomínios industriais, haveria a possibilidade de se criar uma osmose perfeita entre comunidade local e as empresas. A influência de Alfred Marshall (1842-1924), economista da escola marginalista, na abordagem do conceito, decorre de seu esforço de buscar explicar os fatores determinantes que levam as indústrias a se aglomerarem em determinados espaços, surgindo o termo “atmosfera industrial” para se compreender o ambiente social favorável de contato entre empresas e para consolidação de habilidades relevantes para a mão de obra.

No caso dos APLs, devido ao seu caráter periférico (nem sempre favorável à cooperação industrial) e à diversidade setorial de sua abrangência enquanto ferramenta de política pública, constata-se sua peculiaridade com relação aos Distritos. A história nos conta, no entanto, que após anos de relativo sucesso econômico, a realidade de coesão social dos DIs foi alterada, com um movimento de deslocalização de unidades produtivas associado à busca por redução dos custos de produção atrelada à automatização das linhas de produção, com aumento do desemprego e do trabalho precário. Pode-se dizer que a concorrência com outras áreas de produção de menor custo no bojo da União Européia, como o Leste europeu, levou certas regiões da Terceira Itália a optarem pela via inferior da reestruturação industrial (SENGERBERGER; PIKE, 2002) ou por práticas de flexibilidade defensiva (LEBORGNE; LIPIETZ, 1990), afetando, sobretudo, o trabalho regulamentado e os salários.

Outra influência clássica para a abordagem dos APLs é a dos *Clusters* ou os aglomerados. Segundo Porter (1999);

Cluster é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou Estado para todo um país ou uma rede de países vizinhos. Assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos (p. 212).

Messner (1996, apud FUINI, 2007) reconhece que os *clusters* balizam o caráter interativo da inovação e do aprendizado e tendem a valorizar o papel das localizações industriais e economias regionais e locais na criação de vantagens competitivas, sobretudo no exemplo dos distritos industriais *marshallianos* da Terceira Itália<sup>3</sup> que construíram sua aglomeração regional sob fortes laços de cooperação econômica e cultural em redes sociais. Porter (1999, p. 219) reforça esta linha de pensamento ao entender o *cluster* como uma nova maneira de pensar as economias nacionais, estaduais e urbanas por meio dos novos papéis conferidos às empresas, governos e outras instituições que se esforçam para aumentar a competitividade, obstando que boa parte da vantagem competitiva se situa fora de determinada empresa ou mesmo do setor, residindo, ao contrário, no ambiente de localização das unidades de negócios, envolvendo outros atores públicos e privados.

Portanto, a especificidade dos APLs como modelo de apoio à atividade industrial e ao desenvolvimento local e regional decorre de sua posição na periferia do capitalismo, no caso do Brasil, admitindo-se que as relações entre as empresas e instituições que o compõem podem ser incipientes e estabelecidas em segmentos de atividade diversificados (industriais, agrícolas, de serviços), ao contrário dos distritos italianos que foram identificados por uma atmosfera industrial e uma cultura

---

<sup>3</sup> Segundo Sampaio (2002), a partir das décadas de 1960 e 1970 consolidou-se na região central e nordeste da Itália um modelo de produtividade que tem despertado o interesse de muitos estudiosos. Trata-se de um conjunto de aglomerações industriais aglutinadas em uma parte conhecida como Terceira Itália (que não é nem a primeira Itália, do Norte rico e industrializado, e nem a segunda Itália, do sul agrícola e pobre), formada pelas regiões do Vêneto, Trentino, Friuli-Venezia, Giulia, Emilia-Romagna, Toscana, Marche e parte da Lombardia, com sua redes industriais de pequenas e médias empresas especializadas e sua ligações com o meio socioterritorial onde estão inseridas.

de cooperação vinculada a segmentos de indústrias semiartesanais (calçados, têxteis, cerâmica).

Além disso, os APLs vão além dos aglomerados ou *clusters*, pois não se resumem apenas a uma simples proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais, públicos ou privados, envolvendo também formas de representação e associação, sinalizando uma estrutura de governança própria e, sendo atendidos, no Brasil desde os anos 2000, como política pública territorializada para cadeias produtivas (FUINI, 2012, 2013; LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

A governança é sempre destacada como um elemento essencial para o surgimento, manutenção e sucesso econômico de aglomerações produtivas. Santos; Diniz; Barbosa (2004) destacam como fatores que diferenciam os APLs dos demais formatos de organização e aglomeração produtiva suas vantagens competitivas locais, dentre as quais se destacam, no plano da governança, a cooperação multilateral e institucionalizada que dará ao arranjo capacidade de reação coletiva às ameaças e oportunidades devido ao planejamento de ações.

Além da cooperação interinstitucional que facilitará o acesso de pequenas empresas a determinados serviços, destacam-se também: **a)** sensibilidade de entidades governamentais às necessidades do APL e estreita cooperação entre essas entidades e o representante das empresas; **b)** planejamento estratégico permanente e participativo. Deste modo, os autores simplificam a constituição de um APL através de três grupos de características: Aglomeração (setorial ou multissetorial); Representante legítimo (Associação, sindicato, cooperativa, consórcio, câmara); Apoio público (intervenção estatal em diversos níveis) (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

Na abordagem de Arranjos Produtivos fica claro que, além da articulação na aglomeração empresarial, deve haver um ambiente composto de instituições públicas e privadas no qual a intensificação das relações com as empresas promove a melhoria da competitividade para todo o conjunto do Arranjo. Assim, à medida que as ações tornam-se mais coletivizadas, aumenta a necessidade de coordenação dessas ações, ou seja, da existência de estruturas de governança do sistema produtivo voltadas à viabilização de interesses comuns. Essas estruturas de governança representam as forças organizacionais e institucionais (hierarquia,

poder, relacionamentos etc.) que condicionam (ou direcionam) o comportamento dos agentes na cadeia produtiva em nível local. A correlação dessas forças define, enfim, as relações de poder entre os agentes no sentido de fazer valer seus interesses por meio de uma estrutura de comando e autoridade (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2005, apud BAPTISTA; ALVAREZ, 2007).

Nesse sentido, quatro noções são fundamentais para o entendimento da lógica dinâmica e conflituosa da territorialização de um APL:

a) **Ator social**: trata-se de uma pessoa, grupo ou organização que participa de algum "jogo social", que possui algum projeto político, controla algum recurso relevante, tem e acumula forças no seu decorrer e possui, portanto, capacidade de produzir fatos que viabilizem seu projeto. Pode ser visto como um centro criativo de acumulação de poder (MATUS, 1996). São instituições que funcionam como agentes decisórios, empreendedores que definem estabelecer ou criar firmas em determinados locais, trabalhadores que tomam a decisão de migrar, incluindo também entidades de caráter não lucrativo, cooperativas, grupos comunitários, associações profissionais, organizações religiosas, sindicatos trabalhistas e, acima de tudo, o Estado (MARKUSEN, 2005);

b) **Instituição**: estão associadas tanto aos indivíduos quanto às representações sociais, referem-se às regras socialmente internalizadas pelos atores e que os ajuda a guiar seus comportamentos compatíveis a um dado contexto social e espacial (Ex.: regras, padrões, convenções e tradições). Aparecem também como as formas de elaboração social e divisão do conhecimento que contribui com a realidade comum de um grupo social (COLETTIS-WAHK; PECQUEUR, 2002). A instituição pode ser vista como um intermediário na regulação política do espaço, definindo relações de poder, regras e procedimentos (PIRES, FUINI, et al., 2011);

c) **Normas**: envolve o conjunto de acordos, regras, procedimentos e formas de organização e gestão que derivam e condicionam a ação dos Estados e das empresas, buscando o controle de processos produtivos, circulação e fluxos entre agentes (SANTOS, 1996). Definem as expectativas coletivas para determinados contextos. Podem ser *legais* (juridicamente definidas pelo Estado), *formais*

(reconhecidas pelas instituições e grupos), ou *informais* (produzidas pela prática dos atores) (PIRES; FUINI, 2011);

d) **Convenções:** São regras práticas consentidas (formais ou informais), rotinas de ação entre parceiros para estabelecerem diferentes tipos de relação pontuadas pela incerteza (ex.: partes de cadeias não territorializadas). A confiança e a cooperação são elementos fundamentais na construção de convenções (STORPER, 1994).

Os APLs são construções sociais que reúnem um conjunto de atores sociais, destacando: as empresas e suas associações ou sindicatos; os governos federais, estaduais e municipais; os trabalhadores e seus sindicatos; as universidades e escolas técnicas; a sociedade civil organizada. As *instituições* presentes no APL estão associadas, primeiramente, à política nacional e estadual de apoio ao desenvolvimento de APLs e ao plano local criados pelos atores e que estabelecem metas e compromissos de cooperação; em segundo dado, envolvem as instituições locais, estaduais e nacionais que definem expectativas e rotinas (ex: formas de relacionamento, de contratação, remuneração, tributação, consumo, códigos usados no ambiente de trabalho etc.).

As *normas* se expressam pelas regras consentidas, definindo aquilo que é tratado como lícito ou ilícito. No plano dos APLs operam normas nacionais legais, como o salário mínimo, por exemplo, mas operam também práticas locais informais, como a subcontratação de trabalho em domicílio, que pode se tornar formal localmente pois está enraizada nos hábitos e costumes historicamente construídos, mas no plano nacional é tido como ilegal. Por fim, a convenção se coloca como uma atitude coletiva adotada no APL e que pode favorecer ou prejudicar seu desenvolvimento. Temos como exemplo a prática de colaboração ou do individualismo empresarial, típicas de cada empresariado envolto em seu quadro de regulação setor-território.

O APL de Jaú manifesta-se como territorialidade de forte conotação econômica e histórico-cultural. Assim, podem constituir territórios locais conforme adquiram poder de controlar recursos e fluxos e de se apropriarem de recortes espaciais municipais e intermunicipais a fim de concretizarem seus objetivos de

conquista de poder econômico e político. A articulação com os poderes públicos municipais e estaduais reforçam esse projeto de controle territorial. E, em sentido mais geral, aparece a territorialização como característica da constituição de redes e estruturas identitárias que qualificam e enraizam grupos populacionais, atividades socioeconômicas e processos em suas bases territoriais, sendo essas de cunho político, econômico ou cultural (HAESBAERT, 2006; SAQUET, 2007). A governança, como elemento de coordenação dos atores em torno de projetos, se vincula ao processo de territorialização dos aglomerados em construção de sua coordenação político-institucional.

Alguns aglomerados, com economias de escala crescentes, podem também iniciar um processo de desterritorialização, via mobilidade do capital, aproveitando das oportunidades de obterem vantagens de custos de produção em outras localidades, criando também um movimento de multiterritorialização e multiterritorialidade, constituindo um complexo industrial e comercial em mais de um lugar.

As territorialidades em aglomerados e APLs aparecem através dos fluxos diários de trabalhadores dos locais de trabalho aos de residência; das formas de controle e exploração da mão de obra regional e local; dos fluxos de transportes de produtos locais para outras regiões e de insumos de outras regiões para o local; das placas e propagandas das indústrias locais em áreas de passagem (avenidas, praças, centros comerciais); do comércio varejista e atacadista local vinculado a determinados segmentos industriais; dos hábitos de consumo, moradia e reprodução social das elites econômicas locais vinculadas a determinados segmentos de atividade; das políticas públicas de apoio aos aglomerados econômicos; das formas de parcerias e de governança entre poderes públicos e atores privados em torno de projetos para segmentos de atividade etc.

### **O APL CALÇADISTA DE JAÚ: ASPECTOS GERAIS E HISTÓRICOS**

O APL calçadista de Jaú é constituído pelos municípios de Jaú, Bariri, Barra Bonita, Bocaina, Dois Córregos, Dourado, Itapuí, Macatuba, Mineiros do Tietê e Pederneiras, distando aproximadamente 300 km da capital paulista. Sete dos dez municípios do APL constituem a Região de Governo de Jaú, sendo que Macatuba e

## A TERRITORIALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM JAÚ-SP: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Pederneiras fazem parte da Região de Governo de Bauru e Dourado da Região de Governo de São Carlos.

Todos esses municípios fazem vizinhança geográfica com Jaú. Portanto, o APL emerge como uma nova esfera de regionalização através de sua governança, diferenciando-se das circunscrições de Região administrativa (RA) ou Região de governo (RG), utilizadas pela Secretaria de planejamento e desenvolvimento regional do Estado, e das meso e microrregiões, utilizadas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).



**Figuras 1 e 2:** Demonstrativo do Estado de São Paulo com destaque (em vermelho) para o município de Jaú e, ao lado, figura destacando o território do APL de Jaú.

**Fonte:** Googlemaps (Escala 1: 10.000.000)/ <http://www.desenvolvimento.sp.gov.br>.

Segundo dados do Censo-IBGE, de 2010, a população do APL de Jaú correspondia a 360.222 habitantes. Somente o município de Jaú responde por 36% dessa população, seguido de Pederneiras, com 11%, e Barra Bonita, com 9%. O município com menor população é Dourado, com 8.610 habitantes. A população total do APL corresponde a apenas 0,86% da população do Estado de São Paulo.

O PIB (Produto Interno Bruto) total do APL de Jaú (dados IBGE) no ano de 2009 foi de mais de R\$ 5 bilhões, apresentando um crescimento de 78,3% entre 2003 e 2009. O município com maior volume de riquezas do arranjo é Jaú, com mais de R\$ 1,7 bilhão, com crescimento de 79,8% desse montante no período 2003-2009. O município com menor PIB do APL é Mineiros do Tietê, com produto anual de R\$ 98,5 milhões. O município que apresentou maior expansão de PIB entre 2003-2009 foi Itapuí (130,6%) e o de menor expansão foi Bocaina (55,4%). O PIB paulista, em

**A TERRITORIALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM JAÚ-SP: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

comparação, apresentou expansão de 87%. Jaú respondia, em 2009, por 33,5% do PIB do APL. Quanto à participação do APL no PIB do Estado, observou-se uma diminuição de 4,6% nessa participação, caindo de 0,50% para 0,48%.

Nesse contexto, o APL de couro e calçados de Jaú é reconhecido formalmente por órgãos do governo federal (BNDES, SEBRAE) e estadual (Secretaria de Desenvolvimento, FIESP). As discussões para formação de um APL se iniciaram nos anos 1990, ainda com a concepção de *cluster*, e no ano de 1996 o Sebrae/SP deu início ao primeiro projeto de estímulo à competitividade da indústria de calçados femininos da região de Jaú. Amato Neto (2009, p. 118) define conceitualmente a produção de calçados femininos de Jaú como um cluster/APL, por apresentar as seguintes características:

O cluster calçadista de Jaú, conhecido como a 'capital nacional do calçado feminino' possui cerca de 220 empresas especializadas na produção de calçados (sendo 180 construídas formalmente, segundo o Sebrae/2007), chamadas localmente de 'sapateiros'. Além destas empresas que fabricam o produto acabado, há na região cerca de 800 pequenas empresas prestadoras de serviços (chamadas de 'bancas'). A cadeia produtiva na região também é composta por três curtumes na própria cidade de Jaú, além de outros na cidade próxima de Bocaina.

Segundo informação do Sindicalçados e do trabalho de Lorenzon (2004), a produção calçadista de Jaú teve início com imigrantes italianos, em meados do século XIX, através do fabrico artesanal de sandálias e sapatões rústicos. O recorte territorial do APL é parte de um contexto histórico que recebeu forte influência da agricultura cafeeira, em cujo auge foram construídos vários casarões e edifícios que marcam ainda hoje a paisagem urbana jauense.

Nos anos 1950, apresentava-se um quadro de declínio da produção agrícola local (café e cana-de-açúcar), momento em que a atividade industrial calçadista se apresenta como opção viável para a retomada do crescimento econômico. Já nos anos 1930, existiam pequenas oficinas de artesãos que fabricavam calçados em Jaú. O conhecimento transmitido entre gerações foi elemento importante do *saber-fazer* local para consolidação de uma indústria especializada.

Nos anos 1950 e 1960, a produção local começa a se inclinar para o calçado feminino, recebendo estabelecimentos componentes da cadeia produtiva do setor.

Entre os anos 1970 e 1980, a indústria calçadista de Jaú recebe forte influência da região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, à época o maior polo produtor de calçados do país, com consultorias nas áreas de tecnologias de fabrico e moda, recebendo também trabalhadores gaúchos que auxiliaram no aumento da produtividade industrial. Nos anos 1990, Jaú já era reconhecido como importante centro produtor do segmento calçadista e passa também a atuar no mercado de exportações.

Também nos anos 1990 são celebrados acordos de cooperação dos produtores locais, através do Sindicato patronal, com órgãos e serviços técnicos, como o Sebrae, Senai e Ciesp, permitindo aos produtores locais melhorarem em inovação tecnológica e diversificarem sua produção diante da concorrência internacional, sobretudo do calçado asiático e chinês. As Feiras calçadistas também figuraram como importante contexto para popularização do calçado feminino jauense.

Nos anos 2000 se consolida a abordagem da indústria calçadista de Jaú como um APL e *Cluster* de empresas com seu entorno, aumentando as oportunidades de parcerias para financiamento e qualificação, além das perspectivas de adensamento da cadeia produtiva na região. Precisamente no ano de 2005, Jaú passa a figurar como um APL prioritário dentro do Estado de São Paulo, após um trabalho de listagem desenvolvido pelo GTP (Grupo de Trabalho Permanente) para APLs, grupo este formado pelo governo federal, através do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDICex), instituições de ensino e pesquisa, secretarias estaduais e representantes do empresariado.

A partir de 2006 a indústria calçadista de Jaú é incluída nas ações da Secretaria Paulista de Ciência e Tecnologia e de Desenvolvimento Econômico, responsável pela política estadual de apoio a APLs e pela coordenação do “Programa de fortalecimento da Competitividade das empresas localizadas em APLs no Estado de São Paulo”, em articulação com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento).

No mesmo ano, forma-se o Núcleo Estadual do GTP-APL, representado pela atual Secretaria de Desenvolvimento/SD, pelo SEBRAE/SP (Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas), e pela FIESP (Federação das Indústrias do Estado de

São Paulo). A região de Jaú e sua produção calçadista se efetivam com a instituição da “Rede Paulista de Arranjos Produtivos Locais”, no ano de 2007, e em projetos celebrados entre SD, MDICEX e Fiesp, como o projeto denominado “Apoio Conjunto ao Incremento da Competitividade das Micro, Pequenas e Médias Empresas inseridas e organizadas em Arranjos Produtivos Locais no Estado de São Paulo”.

No entanto, apenas em abril de 2009 é oficializado o “Programa Estadual de APLs”, submetido para aprovação na Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP), após definição dos 15 APLs que comporiam o projeto em parceria com o BID (banco que daria o aporte dos recursos). Aparecem como instituições executoras do projeto as mesmas que constituíram o Núcleo Estadual de APLs (SILVA, s/d).

Jaú também possui vantagens locais que auxiliaram no impulsionamento do processo de industrialização local, como a posição estratégica no centro do Estado de São Paulo e a facilidade de acesso ao eixo rodoviário Castello Branco, que conduz às aglomerações metropolitanas de Campinas e São Paulo, maiores centros consumidores do Estado. No entanto, o processo de industrialização local não pode ser explicado somente pela tese da desconcentração industrial paulista (CANO, 2008; LENCIONE, 1999), também aparecendo outros fatores explicativos, como o desenvolvimento local e endógeno e os recursos específicos (BENKO; PECQUEUR, 2001), sobretudo no que tange à sua formação histórica e cultural.

Atualmente, o APL de couro e calçados de Jaú é formado por Jaú, segundo maior produtor individual de calçados do Estado de São Paulo (só ficando atrás de Franca), segundo dados da ABICALÇADOS (Associação Brasileira da Indústria de Calçados), e mais nove municípios de pequeno porte em seu entorno e que possuem elos da cadeia calçadista em seu território (produção final e/ou fornecimento de insumos da cadeia produtiva).

## **O SEGMENTO INDUSTRIAL COUREIRO-CALÇADISTA E A PRODUÇÃO DE JAÚ**

Segundo dados da Abicalçados, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de calçados, com mais de 800 milhões de pares produzidos ao ano e o oitavo maior

exportador até 2010. A estrutura econômica do segmento calçadista brasileiro é constituída por mais de oito mil estabelecimentos, gerando cerca de 330 mil postos de trabalho. Destaca-se na produção calçadista nacional o calçado feminino, com 56% dos pares produzidos, seguido pelo calçado masculino (21%) e o infantil/bebê (20,2%). Desse volume produzido, 52,9% são calçados de outros materiais (borracha, materiais sintéticos), 28,9% de couro e 9,9% são calçados esportivos (Abicalçados, 2012).

Os principais polos produtores de calçados do Brasil são as regiões Nordeste e Sul. Os principais Estados produtores são na ordem: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Ceará e Paraíba. A região Nordeste concentra 35% da produção nacional em valores, 42,8% da produção em pares, 41,7% das exportações, 71,3% das exportações em pares, 35,8% dos empregos e apenas 7,7% dos estabelecimentos. O Rio Grande do Sul, paralelamente, concentra 34% da produção, 46,1% das exportações, 40,9% das empresas e 37,1% dos empregos (Abicalçados).

A região Sudeste se destaca pela quantidade de empresas, sediando 48,4% dos estabelecimentos calçadistas brasileiros, em aglomerações de micro e pequenos negócios. É importante considerar, neste panorama, que uma significativa parcela da indústria calçadista nordestina é composta por empresas de médio e grande porte que migraram do Rio Grande do Sul e Santa Catarina em direção ao Ceará e Bahia, sobretudo na última década, em busca de vantagens locacionais de custos de produção mais baixos, normas brandas e atrativos fiscais.

Segundo Santos (2009), existe uma guerra entre os lugares para atração de investimentos, e isso fica claro no segmento calçadista nacional.

Os lugares se especializam, em função de suas virtualidades naturais, de sua realidade técnica, de suas vantagens de ordem social. Isso responde à exigência de maior segurança e rentabilidade para capitais obrigados a uma competitividade sempre crescente. Isso conduz a uma marcante heterogeneidade entre unidades territoriais, com uma divisão do trabalho mais profunda, e também, uma vida de relações mais intensa.

De acordo com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), a indústria calçadista vem passando por transformações significativas no

seu padrão de concorrência. Nas últimas décadas, registrou-se aumento relativo da importância da qualidade, do design e dos prazos de entrega como determinante da competitividade do setor. Além disso, como o calçado é um produto sujeito a variações da moda, diferenciação do produto e capacidade das empresas em captar os sinais de mercado; tais atributos que têm assumido papel cada vez mais importante na determinação da competitividade desse setor.

A cadeia produtiva coureiro-calçadista do APL de Jaú (Tabela 1) se encontra concentrada na atividade de fabricação de calçados de couro, com cerca de 62% dos estabelecimentos formais da indústria regional especializados na produção calçadista (Dados RAIS). Dessa produção, 83,6% estão localizados no município de Jaú, que ficou conhecida nacionalmente como a "Capital dos Calçados Femininos". O restante dos estabelecimentos está associado às atividades a montante da produção calçadista, caracterizando o sistema *input-output* (STORPER; HARRISON, 1994) e a divisão territorial do trabalho no plano regional (SANTOS; SILVEIRA, 2010).

Cerca de 9% dos estabelecimentos estão associados ao curtimento e outras preparações do couro (Dados RAIS), atividade esta essencial para o fornecimento de insumos às industriais de transformação que faz a montagem de sandálias, botas, tênis, sapatênis, entre outros. Segundo o Sr. José Geraldo Galazzini, diretor executivo do Sindicalçados (Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú), maior parte do couro preparado utilizado na indústria jauense é oriundo da região de Franca, maior polo calçadista do Estado, e do Rio Grande do Sul, mais especificamente do Vale dos Sinos. No entanto, o diretor afirma que já há certo adensamento da cadeia produtiva na região, com presença de fabricantes e fornecedores de outros insumos, como solas, cadarços, botões, arremates e, também, de maquinário.

**A TERRITORIALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM JAÚ-SP: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

**Tabela 1:** Número de estabelecimentos formais na atividade de “Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos para viagem e calçados” da Região de Governo de Jaú (CNAE-15)

MUNICÍPIOS	MICRO	PEQUENO	MÉDIO	TOTAL
BARIRI	16	5	0	21
BARRA BONITA	31	5	0	36
BOCAINA	124	9	0	133
DOIS CORREGOS	26	2	0	28
DOURADO	1	0	0	1
ITAPUI	1	0	0	1
JAU	548	119	14	681
MACATUBA	2		0	2
MINEIROS DO TIETE	28	4	0	32
PEDERNEIRAS	4	0	0	4
<b>TOTAL DO APL</b>	<b>781</b>	<b>144</b>	<b>14</b>	<b>939</b>

Fonte: RAIS/MTE

Outros 9% dos estabelecimentos estão associados à fabricação de partes para calçados com qualquer material e 7% estão dedicados à fabricação de artefatos de couro. Complementando a cadeia, cerca de 11% dos estabelecimentos estão voltados à fabricação de tênis e de calçados de material sintético, mostrando a diversificação e complementaridade do circuito de produção territorializado no APL (Dados Sindicalçados). O aparecimento de produtores de calçados com material sintético parece ter relação com o alto custo do couro, como insumo da cadeia, segundo entrevistados, estimulando o uso de outros materiais dado o "saber-fazer" já adquirido e consolidado historicamente na região.

Segundo Gurisatti (2002), o ciclo calçadista é constituído pelo seguinte processo técnico: corte, junção e costura das partes superiores, produção da sola, montagem, *design* e distribuição do produto conforme expectativas do mercado e expectativas criadas na fase de desenho do mostruário. Além disso, é possível identificar três tipos diversos de organização da produção na indústria de calçados: a *empresa integrada* – com organização hierárquica *fordista*; a *empresa-rede* – com organização intermediária entre o mercado e a hierarquia, de estilo *toyostista*; e a *rede de empresas* ou *distrito industrial*, característica da indústria calçadista de Jaú – com organização não-hierárquica e de especialização flexível.

O APL de Jaú, segundo dados do SEADE e Secretaria de Fazenda do Estado, é responsável por cerca de 7,05% do VAF (Valor adicionado fiscal) da Indústria de Couro e Calçados do Estado de São Paulo no ano de 2009, segundo

dados da Secretaria da Fazenda do Estado. Se considerarmos isoladamente o caso de Jaú, nessa variável, o município se coloca como o 4º. maior polo coureiro-calçadista do Estado, em termos de concentração espacial da produção, com VAF de mais de R\$ 122 milhões, ficando atrás apenas de Franca, Birigui e Lins. Com relação à produção industrial e sua especialização territorial, mais de 24,6% do VAF industrial de Jaú tem origem no segmento de couro e calçados. Considerando ainda o VAF fiscal, Bocaina aparece como o 14º. maior centro, Dois Córregos como o 25º., Barra Bonita o 34º. e Mineiros do Tietê como o 53º. Dentro do APL, apenas Jaú responde por 88,5% do VAF da produção coureiro-calçadista.

Segundo Benko (1996), as economias de aglomeração, quando existem, levam geralmente à concentração geográfica da atividade econômica. Compreendem as economias de escala no *nível da empresa* (rendimentos de escala em função da produção de insumos pelas economias decorrentes do aumento da dimensão das unidades e serviços correlatos, podendo ser tecnológicas ou provir das economias de custos de fatores de produção), *economias de localização internas à indústria* e *externas às empresas* (possibilidade de adquirir insumos a preços mais baixos que em outros lugares, como as economias de transportações, informação e transação) e as *economias de urbanização externas* a todas as empresas e indústrias (disponibilidade de infraestrutura e de serviços às empresas).

Considerando o porte dos estabelecimentos, verifica-se que o perfil socioprodutivo do APL calçadista (Tabela 1) é marcado por estabelecimentos de micro (até 19 funcionários) e pequeno portes (20-99 funcionários), que contemplam 98,4% dos estabelecimentos da produção de couro-calçados. Apenas Jaú possui estabelecimentos de porte médio (100-499 funcionários), que contemplam apenas 2,05% dos estabelecimentos. No entanto, os estabelecimentos de porte médio, no ano de 2009, respondiam por mais de 24% dos empregos formais no segmento calçadista. No período de 2006-2009, houve um aumento no número de estabelecimentos de porte micro, que aumentaram em mais de 2,2%, enquanto houve pequena queda dos estabelecimentos de porte pequeno (2,1%) e médio (0,17%). A estrutura produtiva regional não contempla grandes empresas, aquelas com mais de 500 funcionários (*Dados RAIS*).

**A TERRITORIALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM JAÚ-SP: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

Santos; Diniz; Barbosa (2004) analisam que são as pequenas e médias empresas, em geral, que mais dependem da localização, porque têm mais dificuldades em abrir escritórios e filiais em outros lugares, porque possuem dificuldades de se realocar por uma questão de custos de investimentos e presença do proprietário, e porque dependem muito das relações que têm no local para obter escalas econômicas mínimas necessárias para se acessar serviços e externalidades. Cassiolato; Lastres (2003) concluem que as chances de sobrevivência de MPEs (Micro e Pequenas Empresas) aumentam quando participam de aglomerações produtivas locais, propiciando-se vantagens competitivas duradouras às empresas pela obtenção de sinergias e processos de aprendizagem coletivos, além da cooperação e dinâmica inovativa.

No segmento coureiro-calçadista (Tabela 2), a renda média dos empregos era, em 2009, de R\$ 773,57, apresentando uma evolução entre 2006-2009 de 29,04%. A título de contextualização, o salário mínimo em 2009 era de R\$ 465,00. O município do APL que concedeu melhores rendimentos no segmento analisado foi Dois Córregos (R\$ 817,22) e aquele com rendimento mais baixo foi Barra Bonita (R\$ 696,00). Se considerarmos a regionalização da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), Jaú é apenas a 23ª região em termo de melhores rendimentos do trabalho no segmento de couro-calçados. São Paulo, Guarulhos, São Roque, Botucatu e Diadema são as primeiras em remunerações. O rendimento salarial médio ao APL de Jaú está abaixo também da média do Estado de São Paulo, em 2009, que foi de R\$ 949,00. Nenhum dos municípios do APL se posicionou acima dessa média.

Segundo informações do Sindicalçados, tem sido cada vez mais difícil atrair jovens trabalhadores para empregos na indústria calçadista. Esse fato estaria relacionado à crença de que o trabalhador de “chão de fábrica” da indústria calçadista é mal remunerado, no entanto, contrariando os dados, instituições do APL afirmam que os salários de Jaú estão entre os melhores para o segmento no Brasil. Vê-se também a correlação entre salários baixos e escolaridade mínima, mostrando que indivíduos que investem em mais tempo de escolaridade optam por outras ocupações no mercado de trabalho. Ressalta-se que em Jaú estão presentes unidades do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), FATEC

**A TERRITORIALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM JAÚ-SP: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

(Faculdades Tecnológicas do Centro Paula Souza) e ETEC (Escola Técnica do Centro Paula Souza), formando mão de obra para diferentes ocupações no mercado de trabalho.

**Tabela 2:** Renda salarial na atividade de “Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos para viagem e calçados” (CNAE-15) nos municípios da Região de Governo de Jaú

<b>MUNICÍPIOS/ ANOS</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>BARIRI</b>	556,68	614,98	635,61	724,85
<b>BARRA BONITA</b>	552,51	614,38	635,21	696,6
<b>BOCAINA</b>	596,36	658,3	715,57	797,32
<b>DOIS CORREGOS</b>	668,18	670,6	710,4	817,22
<b>JAU</b>	683,67	732,68	805,41	865,68
<b>MINEIROS DO TIETE</b>	541,85	542,13	622,32	723,43
<b>PEDERNEIRAS</b>	603,37	560,73	773,34	789,94
<b>MÉDIA DO APL</b>	600,37	627,68	699,69	773,57
<b>RA - BAURU</b>	696,96	780,3	867,54	863,36
<b>ESTADO DE SÃO PAULO</b>	619,2	716,5	854,12	949,6

Fonte: RAIS-MTE.

Persiste, portanto, uma “via inferior de reestruturação industrial” (SENGENBERGER; PIKE, 2002) em muitos APLs, buscando-se melhorar o desempenho competitivo através de uma estrutura salarial dividida, da isenção de medidas de proteção à mão de obra e de privilégios fiscais.

Salários ruins e contratos de trabalho por tempo determinado constituem um empecilho para que a firma capte e mantenha a mão-de-obra qualificada de que precisa para ter eficiência e flexibilidade; além disso, este enfoque raramente induz a empresa a ‘investir’ em sua mão-de-obra mais produtiva. Assim, como a firma não consegue um desempenho melhor nem tem outra opção, novos cortes de custos podem vir a ser inevitáveis, o que resulta em uma espécie de círculo vicioso de espiral descendente (SENGENBERGER; PIKE, 2002, p. 117).

## **ATORES, INSTITUIÇÕES LOCAIS E A GOVERNANÇA**

Segundo o Plano de Desenvolvimento Preliminar para a instalação de um APL, da indústria calçadista na região de Jaú (*elaborado pela governança do APL vinculada ao Sindicalçados, 2007*), a governança do APL seria exercida pelas seguintes instituições (em maiúsculo):

SINDICALÇADOS (Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú), fundado nos anos 1970 e cuja sede fica em Jaú;

FIESP/CIESP (Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), unidade de Jaú;

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/ Representação de São Paulo), cujo Escritório Regional está localizado em Bauru;

SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), com unidade em Jaú;

PREFEITURA MUNICIPAL DE JAÚ, mais especificamente através de sua Secretaria de Desenvolvimento Econômico;

FATEC (Faculdade de Tecnologia de Jaú), com unidade em Jaú;

ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados): tem sede em Novo Hamburgo/RS, na região produtora de calçados do "Vale dos Sinos";

ASSINTECAL (Associação Brasileira das Indústrias de Componentes para couro, calçados e artefatos): com unidades em Novo Hamburgo/RS, São Paulo/SP, Franca/SP, Jaú/SP, Birigui/SP, Nova Serrana/MG e São João Batista/SC;

IBITeC (Instituto Brasileiro de Tecnologia em Calçados): localizado em Novo Hamburgo/RS;

UFSCar (Universidade Federal de São Carlos): através do Centro de Caracterização e Desenvolvimento de Materiais (CCDM) e do Núcleo de Informação Tecnológica de Materiais (NIT);

UNESP (Universidade Estadual Paulista): campus de Bauru;

SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), com cursos em Jaú, na área de comércio, com foco em *marketing* e vendas para o segmento calçadista;

SESI (Serviço Social da Indústria), com unidades nas cidades de Jaú, Barra Bonita e Pederneiras;

IPT (Instituto de Pesquisa Tecnológicas), localizado em São Paulo e ligado à Secretaria de Desenvolvimento do Estado.

Das quinze instituições listadas no Plano de Desenvolvimento do APL, oito delas têm atuação que extravasa os limites do APL, considerando o fato de que sete delas não possuem localização física no APL. Nove instituições têm sede ou unidade em Jaú e região e forte atuação institucional no segmento calçadista e no

território local. Três instituições participantes da governança, a ABICALÇADOS, ASSINTECAL e IBITEC, têm forte atuação no plano de governança setorial da indústria calçadista. Considerando que algumas empresas do APL são associadas a tais entidades, elas acabam também por interferir na governança territorial à medida que são influentes na processualidade do segmento calçadista nacional e estadual.

Nota-se que não há participação de nenhuma entidade de representação de trabalhadores na estrutura de governança do APL. Segundo o diretor executivo do Sindicalçados, essa exclusão ocorre porque o próprio Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Jaú, ligado à CUT (Central Única dos Trabalhadores), se afasta das reuniões e eventos por interesses políticos, já que sua mais influente liderança é vereador na cidade e necessitaria manter sua posição de enfrentamento e contrariedade ao empresariado calçadista.

O referido Sindicato foi fundado em 1990 e, segundo um de seus dirigentes mais antigos, a entidade não se aproxima do APL, pois acredita que se trata de algo exclusivo dos empresários. Destaca também que uma série de melhorias locais foram conseguidas com ações do Sindicato, em iniciativas de denúncias ao Ministério público do Trabalho de situações de trabalho irregulares na indústria calçadista, com o possível não cumprimento de contratos, obrigações trabalhistas e normas de segurança (Informativo SinTrabalho). Outras conquistas obtidas pela ação sindical teriam sido: ampliação da cesta básica; reajustes acima da inflação, garantindo ao trabalhador jauense o melhor salário do segmento no país (*Afirmção não confirmada pelos dados*), viabilização de dois conjuntos habitacionais (João Balan I e II), em convênios com o governo federal, centro de especialidades médicas e farmácia popular aos trabalhadores do segmento calçadista.

Segundo o diretor executivo do Sindicalçados, o projeto do APL é efetivamente mantido por um grupo de empresários politicamente interessados (cerca de 20 deles) e ligados ao sindicato patronal. É esse grupo, não formalizado, que interage nas reuniões com o Sebrae e que agiliza parcerias com serviços de formação e treinamento, universidades e laboratórios. Ainda, segundo o diretor, os empresários mais antigos não têm uma visão de atuação de forma "cooperativa", daí que as ações de parcerias para cursos, eventos e aperfeiçoamentos fiquem restritas a determinadas lideranças empresariais. Foi também ressaltada a parceria com o

**A TERRITORIALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM JAÚ-SP: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

Sebrae, para compras coletivas; com o Senai, na montagem de um laboratório de análise de materiais e insumos; e com a Prefeitura local, para realização de feiras e apoio na deposição de resíduos da cadeia produtiva.

Porter (1999) manifesta a importância das associações comerciais e órgãos coletivos para o sucesso competitivo dos aglomerados, especialmente naqueles em que prevalecem empresas de pequeno e médio porte.

As associações ou os órgãos coletivos (*como o Sindicalçados*) institucionalizam os elos do aglomerado. As associações geralmente assumem a iniciativa na organização de feiras e delegações nacionais e internacionais; desenvolvem programas de treinamento, em conjunto com instituições locais; gerenciam consórcios de compradores; implementam atividades de pesquisa e instalações de testes, com base em universidades; coletam informações relacionadas com o aglomerado; proporcionam um ambiente adequado para a discussão de problemas gerenciais comuns e se dedicam a muitas outras questões de interesse comum. (PORTER, 1999, p. 274, *itálico nosso*).

A prefeitura de Jaú, em especial, através de seu então Secretário de Desenvolvimento econômico (Sr. Paulo Henrique de Campos, 2012), apóia as iniciativas do APL através de subsídios para infraestrutura de eventos e também em outros níveis político-administrativos, com apoio político aos pedidos de redução do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) da cadeia. No entanto, segundo o secretário, representantes do poder público local nunca foram convidados para reuniões sobre o APL, algo restrito à parceria do Sindicalçados com o Sebrae e Fiesp. Nesse sentido, afirma que seria importante se pensar na construção de um Conselho de Desenvolvimento Regional em Jaú que tivesse a preocupação de reunir representantes do poder público, empresários, trabalhadores e sociedade civil a fim de definirem prioridades para a economia local, ampliando para a população as experiências mais restritas do APL.

Porter (1999) afirma que a atuação do governo para o aprimoramento de aglomerados pode encorajar a competição, estimulando o desenvolvimento de bens públicos ou quase públicos (centros de treinamento e formação, laboratórios de pesquisa, sistema de crédito, infraestruturas de circulação), com um impacto forte sobre muitos negócios interconectados e dando retornos mais elevados em setores de atividade e na economia em geral. Ainda, segundo o autor, os aglomerados

proporcionam um meio para a reunião de empresas, governos e instituições locais, oferecendo mecanismo de aproximação governo-empresas. Sengenberger, Pike (2002), em complemento, ressaltam que o Estado e seus governos locais têm um papel vital a desempenhar em relação ao desenvolvimento e recuperação da economia local.

A governança do APL se apresenta como uma construção política e institucional envolvendo atores públicos, privados e sociedade civil, em torno de acordos e projetos de cooperação, com diferentes dosagens de hierarquia e relações de poder entre as partes envolvidas. Assim, ela é formada por três elementos principais: a) um *processo*, entendido pelo conjunto formado pela dinâmica, bloco, concertação, redes e pactos socioterritoriais; b) uma *essência ou natureza*, com diferentes níveis de apropriação pública, privada ou mista do processo e c) um *território*, constituído por uma rede de municípios articulados a segmentos e partes da cadeia produtiva territorializada e unificada por um APL, mas que não escondem as diferentes capacidades econômicas e políticas dos lugares em se oferecer externalidades às atividades produtivas.

O APL de Calçados femininos de Jaú e região é considerado um arranjo integrante do "*Programa de Fortalecimento da Competitividade das Empresas Localizadas em Arranjos Produtivos do Estado de São Paulo*", mantido pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, em parceria com o Sebrae e a Fiesp. O APL de Jaú existe formalmente e institucionalmente desde 2005, quando foi incluído na lista de APLs prioritários que as secretarias estaduais teriam para implementar o projeto de aumento de competitividade de APLs no Brasil, em parceria com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento).

No entanto, o APL não existe enquanto entidade jurídica de direito público. Ele é regulado por um comitê gestor instituído pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, e esse comitê está associado a determinados atores hegemônicos locais. Sua estrutura operacional é baseada em dois elementos: O Sindicato da Indústria Calçadista de Jaú, o Sindicalçados, existente desde 1979 e que cuida da parte estrutural e oferece as instalações físicas; e a coordenação é realizada por um

**A TERRITORIALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM JAÚ-SP: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

grupo de empresários e algumas entidades, que efetivamente realizam as reuniões, encaminham demandas e viabilizam projetos.

Trata-se daquilo que Negri (2002) chama de “*empresário político*”. É um ator que aglomera sinergias a partir das redes culturais e econômicas que constituem o local e é nesse nível de atuação que se define o patamar da produtividade global do sistema econômico. O empresário político é um ator constituído de poder para intervir na estrutura de governança do APL e, assim, direcioná-la para atender aos seus interesses particulares, conciliando ou não, com os interesses da coletividade de trabalhadores, consumidores e outros empresários não-políticos.

(...) o empresário político é aquele que exerce essencialmente sua função produtiva realizando a reunião das condições sociais, administrativas e políticas da produção (NEGRI, 2002, p. 61).

Retomando abordagem de Dallabrida; Becker (2006), podemos conceber a governança territorial do APL calçadista de Jaú a partir dos seguintes componentes e características:

<b>Etapas do processo de construção socioterritorial</b>	<b>Características</b>
<b>1 - Dinâmica territorial</b>	As ações relacionadas ao desenvolvimento do APL envolvem parcerias entre as empresas e seu representante, o Sindicalçados, com outras instituições, como o Sebrae, a Fiesp, Fatec, Senai, Assintecal, Prefeitura municipal, buscando resolver problemas atrelados à aglomeração produtiva, tais como: melhoria do produto e investimento em <i>marketing</i> e <i>design</i> ; qualificação da mão de obra; descarte de resíduos da produção calçadista; realização de feiras locais e participação em feiras externas; montagem de laboratórios de testes e qualidade, estímulo às exportações (Parceria com a APEX - Agência de Promoção de Exportações, do MDICEx) entre outros. As ações do APL giram em torno do projeto de estímulo à competitividade de MPEs financiado pelo BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), em uma rede formada pelo Sebrae, Fiesp e Sindicalçados. Tal projeto cobre significativa parte dos custos com cursos, consultorias e compra de equipamentos no arranjo. Os recursos do APL de Calçados Femininos de Jaú (a 287 km da capital), coordenado pelo sindicato regional do setor, vêm de diversas fontes, como do governo estadual e do Sebrae, aponta o presidente Caetano Bianco Neto. 'A verba, contudo, nem sempre supre a necessidade total do grupo', pondera (FOLHA DE SÃO PAULO, 30/10/2011, Caderno Negócios).
<b>2 - Bloco socioterritorial</b>	É constituído por um conjunto de atores públicos e privados, dentre os quais se destacam: O Sindicalçados, com mais de 250 associados, e o grupo gestor do APL, formado por cerca de duas dezenas de empresários

**A TERRITORIALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM JAÚ-SP: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

	líderes; o Sebrae, que é responsável pela parte técnica do projeto APL; a Fiesp/Ciesp, responsável, junto com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, pela parte política, institucional e financeira do projeto; o poder público local, responsável pelo apoio a projetos e pela intermediação externa de demandas do setor; e as instituições Senai, Fatec e outras (Unesp, IPT), responsáveis pelo desenvolvimento tecnológico e aprendizagem da mão de obra no segmento;
<b>3 - Concertação social</b>	Esses movimentos de concertação e conciliação ocorrem por conta de determinados projetos cujas especificações financeiras, técnicas e políticas exigem o compartilhamento de poderes, como na formação de um laboratório de análises físicas do calçado, com o Senai e o Ibitex; implementação de um centro de amostra de materiais e insumos de calçados, na sede do Sindicalçados, em parceria com a Assintecal; em cursos de formação e reciclagem, oferecidos pelo Sebrae e Senai; em feiras para atacadistas e varejistas, em parceria envolvendo o Sindicalçados, Sebrae, Senai, Senac, Fiesp/Ciesp, Fatec, Assintecal e Prefeitura municipal;
<b>4 - Redes de poder socioterritorial</b>	A principal delas decorre da aproximação de um grupo gestor de empresários calçadistas de Jaú e o Sebrae, que se reúnem periodicamente e avaliam o desempenho do segmento, apresentam as dificuldades socioeconômicas da região e tentam organizar, por meio de projetos, atividades que tragam melhorias técnicas, produtivas e incrementais à produção local de calçados femininos;
<b>5 - Pactos socioterritoriais</b>	O maior pacto existente, em termos de abrangência territorial e financeira é o do APL, que funciona através de ações e focos, dentre os quais citamos: núcleos profissionalizantes (Prefeitura, Senai, Sindicalçados), cursos técnicos (Senai, Sindicalçados), Curso superior (Fatec), Curso de MBA (Sindicalçados e Faculdades Integradas de Jaú), Consultorias especializadas (Sindicalçados, Sebrae, Senai e Assintecal), Incubadora de MPEs (Fiesp, Sebrae, Prefeitura e Sindicalçados), Distrito Industrial (Prefeitura, Sindicalçados), Apoio a fornecedores (Assintecal, Sindicalçados), Governança do APL (Sindicalçados e todas as outras instituições), Política ambiental para o setor (Fatec, Sindicalçados, Prefeitura e Sebrae), Coleta de resíduos (Grupo de meio ambiente, Sebrae), Celeiro de artesanato (Prefeitura), Laboratório de qualidade (Senai, Sindicalçados) e PAE-Programa de Apoio ao Empreendedor (Sebrae, Prefeitura, Fiesp, Associação Comercial, Sindicalçados). Assim, a primeira instituição nos parênteses é aquela que coordena o projeto, as demais são as parcerias. Nesse sentido, notamos a constante frequência do Sindicalçados nas ações, revelando sua importância e poder dentro da governança do APL.

**Quadro 1:** A dinâmica de construção da governança territorial no APL de Jaú

**Fonte:** Do autor, baseado nos conceitos de Dallabrida; Becker, 2003.

Segundo Dallabrida; Becker (2003), o termo governança territorial se refere às iniciativas ou ações que expressam a capacidade de uma sociedade organizada territorialmente para gerir os assuntos públicos a partir do envolvimento conjunto e

**A TERRITORIALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM JAÚ-SP: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

cooperativo dos atores sociais, econômicos e institucionais em uma processualidade dinâmica.

Quanto ao tipo de governança do APL, seguindo abordagem de Coletis; Gilly, et. al (1999), classificamos a governança da rede socioterritorial do APL calçadista de Jaú como uma:

<b>Governança privada coletiva</b>	Um grupo de operadores privados, ligados ao Sindicalçados, assume a coordenação do projeto APL e desenvolve ações em conjunto com instituições públicas e privadas, estimulando a criação de serviços e infraestruturas que favoreçam o desempenho competitivo do segmento calçadista. Esses serviços aparecem, muitas vezes, como bens públicos ou quase-públicos, como o exemplo dos cursos técnicos específicos para o segmento de couro-calçado oferecidos pelo Senai.
------------------------------------	--

**Quadro 2:** Classificação da governança conforme as dinâmicas produtivas e mutações territoriais.

**Fonte:** Do autor com base em Colletis; Gilly; Pecqueur, et. al, 1999.

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

A governança da rede político-administrativa associada ao APL calçadista - considerando adaptação da abordagem teórica de Storper; Harrison (1994) por Fuini (2010) - é no formato de um anel núcleo com município líder. Essa modalidade de governança territorial designa uma situação em que:

O município líder é largamente independente dos outros municípios produtores vizinhos, o que lhe dá a possibilidade de determinar, pelo menos parcialmente, a sua periferia; por conseguinte, o seu arcabouço de empresas condiciona a existência das empresas dos seus vizinhos. Nesse caso, existe um poder assimétrico hierarquizado (FUINI, 2010, p. 85).

**A TERRITORIALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM JAÚ-SP: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

<p align="center"><b>Anel núcleo com município líder</b></p>	<p>Apesar do APL ser formalmente composto por dez municípios, a concentração econômica de Jaú nas atividades da cadeia de couro-calçados é quase absoluta e sendo Jaú a única cidade de porte médio da região (capital de sua RG), acaba também possuindo uma aglomeração comercial e de serviços públicos e privados (escolas, escolas técnicas, hospitais etc) que polariza a sua <i>hinterland</i>, atraindo fluxos materiais e imateriais para si. Na aglomeração calçadista, Jaú define a sua periferia, pois adquire insumos dos municípios vizinhos, principalmente o couro dos curtumes, e seu arcabouço de micro, pequenas e médias empresas (mais de 680) - em diferentes atividades do segmento de couro-calçados, mas concentradas principalmente na manufatura do produto final – condiciona a existência das empresas dos municípios vizinhos. Ocorre aquilo que Santos; Silveira (2010) denominam de divisão territorial do trabalho interna à região.</p>
--	---

**Quadro 3:** A governança das aglomerações industriais considerando as hierarquias de poder  
**Fonte:** Do autor, com base em Storper; Harrison (1994).

Assim, a governança desse território em rede é reconhecida em um poder assimétrico hierarquizado, baseado na concentração elevada de poder econômico e político da indústria calçadista no município de Jaú. Os demais municípios sequer são citados em documentos oficiais de estruturação do APL.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo trouxe dados e elementos teóricos no esforço de explicar a dinâmica interna do aglomerado produtivo territorializado de Jaú e região, especializado na produção e comercialização de calçados femininos. Considerado um dos maiores centros produtores de calçados do Estado de São Paulo, essa produção regional passou a ser tratada oficialmente como Arranjo Produtivo Local (APL) a partir de início dos anos 2000, considerando sua forte concentração e especialização setorial e a configuração de uma coordenação inter-institucional pautada no sindicato patronal, como promotor de bens coletivos, assessorado pelo poder público local e por serviços de apoio estaduais e nacionais.

Nesse quadro se definiu um processo de construção de uma identidade territorial calçadista por meio do adensamento da cadeia produtiva e definição de

**A TERRITORIALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM JAÚ-SP: UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

uma governança do aglomerado, estabelecendo funções e responsabilidades para os atores envolvidos. Nesse conjunto setor-território, foi possível observar que existe uma forte concentração da cadeia produtiva regional no município de Jaú, que concentra também outras infraestruturas materiais e organizacionais, como os centros de formação e de pesquisa. Além disso, esse poderio econômico se expressa na liderança da governança política no arranjo, fato observado pelos documentos de referência e entrevistas realizadas.

Além disso, a construção da governança revela, de forma qualitativa, a perspectiva de comando privado da lógica territorial do APL associado ao empresariado calçadista, afastando outras instituições, como os sindicatos de trabalhadores, do processo de tomada de decisões, sendo pouco democrática e mais corporativa. E, nesse sentido, a construção de uma rede de poder socioterritorial no APL de Jaú se pauta na constante relação de cooperação e conflito envolvendo atores, normas, instituições e convenções articuladas no plano de ação territorial local e regional.

**REFERÊNCIAS**

AMATO N.J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação: Clusters/APLs.** São Paulo: Atlas, 2009.

BAGNASCO, A. Desenvolvimento regional, sociedade local e economia difusa. Em COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A.P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: O caso da Terceira Itália.** Rio de Janeiro: DP&A/Sebrae, 2ª. Edição. 2002.

BECATTINI, G. *Os distritos industriais na Itália.* Em COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A.P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: O caso da Terceira Itália.** Rio de Janeiro: DP&A/Sebrae, 2ª. Edição. 2002.

BENKO, G. **Economia, Espaço e Globalização: Na aurora do século XXI.** São Paulo: Hucitec, 1996.

BENKO, G. Desenvolvimento sustentável e distritos industriais. **Ra'ega**, Curitiba-PR, UFPR, v. 5, n. 7, p. 7-25, 2001.

BENKO, G.; PECQUEUR, B. Os recursos de territórios e os territórios de recursos. **Geosul**, Florianópolis, v. 16, n. 32, p. 31-50, jul/dez 2001.

BENKO, G. A recomposição dos espaços. **Interações** - Revista Internacional de Desenvolvimento Local, Campo Grande/MS, UCDB, v.1, n.2, p. 7-12, mar. 2001.

CACCIA, G. *Modelos empresariais e figuras do trabalho no nordeste da Itália*. In COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A.P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: O caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A/Sebrae, 2ª. Edição. 2002.

CANO, W. **Desconcentração produtiva regional do Brasil 1970-2005**. São Paulo: Unesp, 3ª. ed. 2008.

COLLETIS, G.; GILLY, J.P.; LEROUX, I.; PECQUEUR, B.; PERRAT, J.; RYCHEN, F.; ZIMMERMANN, J.B. Construction territoriale et Dynamiques productives. **Revue Sciences de la Société**, n. 48, Outubro de 1999.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. O foco em Arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. (orgs), **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**, Rio de Janeiro, Relume Dumará, 2003.

DALLABRIDA, V.R.; BECKER, D.F. Governança Territorial: Um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. **Desenvolvimento em Questão**, Unijuí, ano 1, n. 2, p. 73-98 jul./dez./2003.

FUINI, L.L. **Manifestações da governança territorial no Brasil: Uma análise do Circuito das águas paulista e do Circuito das malhas do Sul de Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Geografia), Rio Claro, Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, 191 f. 2010.

FUINI, L.L. **A Relação entre Competitividade e Território no Circuito das Malhas do Sul de Minas**. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-graduação em Geografia, IGCE-UNESP, Rio Claro, 189 p. 2007.

FUINI, L.L. Os arranjos produtivos locais (APLs): Uma breve explanação sobre o tema. **Geotextos**, Salvador, UFBA, v. 9, p. 57-83, 2013.

FUINI, L.L. Compreendendo a governança territorial e suas possibilidades: Arranjos Produtivos Locais (APL) e circuitos turísticos. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande-MS, UCDB, v. 13, p. 93-104, 2012.

FUINI, L.L. Desenvolvimento e Arranjos produtivos locais (APLs): Concepções e interrelações. **Geografia**, Londrina, UEL, v. 20, p. 151, 2-164, 2011.

FUINI, L.L. Uma breve análise da temática da governança territorial: Caracterizando uma forma contemporânea de produção do espaço. **Geografia e pesquisa**, Ourinhos-SP, UNESP. Ourinhos, v. 3, p. 119-136, 2010.

FUINI, L.L. A nova dimensão da competitividade: territorialização e arranjos produtivos locais (APL). **Caminhos da Geografia**, Uberlândia, UFU, v. 9, p. 148-157, 2008.

GURISATTI, P. O nordeste italiano: Nascimento de um novo modelo de organização industrial. Em COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P., **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: O caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A/Sebrae, 2ª. Edição. 2002.

INFORMATIVO OFICIAL DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE JAÚ. *Unidos em defesa dos direitos dos calçadistas*. **Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Jaú**, março de 2011.

LENCIONI, S. *Mudanças na metrópole de São Paulo e as transformações industriais*. In: SPOSITO, E.S. (org.). **Dinâmica econômica, poder e novas territorialidades**. Presidente Prudente: UNESP/FCT: GASPER, p.115-136, 1999.

MANZAGOL, C. **Lógica do espaço industrial**. São Paulo: Difel, 1985.

NEGRI, A. *O empresário italiano*. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A.P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: O caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A/Sebrae, 2ª. Edição. 2002.

PIRES, E.L.S. Mutações econômicas e dinâmicas territoriais locais: Delineamento preliminar dos aspectos conceituais e morfológicos. In: SPÓSITO, E.S.; SPÓSITO, M.E.B.; SOBARZO, O. (org.), **Cidades Médias: Produção do Espaço Urbano e Regional**. SP: Expressão Popular, 2006.

PIRES, E.L.S.; NEDER, R.T.A. Governança Territorial no Brasil: as Instituições, os Fatos e os Mitos. **Geografia e Pesquisa**, Ourinhos-SP, Unesp, v. 2, p. 83-103, 2008.

PIRES, E.L.S. As lógicas territoriais do desenvolvimento: diversidades e regulação. **Interações-Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande-MS, UCDB, v. 8, p. 155-163, 2007.

PIRES, E.L.S.; MÜLLER, G.; VERDI, A.R. Instituições, territórios e desenvolvimento local: delineamento preliminar dos aspectos teóricos e morfológicos. **Geografia**, Rio Claro-SP, Unesp, v. 31, n.3, p. 437-454, 2006.

PIRES, E.L.S.; FUINI, L.L.; MANCINI, R.F.; PICCOLI NETO, D. **Governança territorial**: Conceito, fatos e modalidades. Rio Claro: Unesp-IGCE-Programa de pós-graduação em Geografia, 2011.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR DO APL. **Arranjo produtivo local de calçados de Jaú-SP**. Jaú, 2007.

PORTER, M. **Competição**: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 1999.

SAMPAIO, A.B.F. Desenvolvimento econômico e a Formação de Distritos industriais: O caso da Terceira Itália. **FACEF Pesquisa**, Franca-SP, Centro Universitário de Franca/Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional, v. 5, n. 3, p. 7-14, 2002.

SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M.B. Arranjos e sistemas produtivos locais em espaços industriais periféricos: Estudo comparativo de dois casos brasileiros. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.6, n.2, p. 147-180, jul.-dez. 2002.

SANTOS, G.A.G.; DINIZ, E.J.; BARBOSA, E.K. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. **Revista do BNDES**, v.11, n. 22, p. 151-179, 2004.

SANTOS, M. **A natureza do espaço**: Técnica e tempo, Razão e emoção. São Paulo: Hucitec: 4ª. edição. 2009.

SANTOS, M.; SILVEIRA, M.L. **O Brasil**: Território e Sociedade no início do século XXI. Rio de Janeiro-São Paulo: Record, 13ª. edição. 2010.

SENGENBERGER, W.; PIKE, F. Distritos industriais e recuperação econômica local: Questões de pesquisa e de política. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A.P., **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**: O caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A/Sebrae, 2ª. Edição, p. 101-146. 2002.

SILVA, A.L.G. (coord.). *Caracterização, análise e sugestões para adensamento das políticas de Apoio a APLs implementadas: O caso do Estado de São Paulo. Relatório de pesquisa do projeto “Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil”*. Campinas: Redesist, s/d.

STORPER, M.; HARRISON, B. *Flexibilidade, Hierarquia e Desenvolvimento Regional: As mudanças de estrutura dos Sistemas Produtivos Industriais e seus novos modos de Governância nos anos 90*. Em BENKO, G. e LIPIETZ, A (org.), **As Regiões Ganhadoras. Distritos e Redes: Os novos paradigmas da Geografia Econômica**. Oeiras: Celta Editora, p. 171-188, 1994.

TEIXEIRA, T.R.A. Por uma análise entre o território e a competitividade. **Caminhos da Geografia**, Uberlândia-MG, Instituto de Geografia, v. 14, n. 46, p. 71-85, Jun. 2013.

TEIXEIRA, J.H. *Setor calçadista comemora redução do ICMS confirmada por Alckmin*. **Jornal Gente**, Caderno Economia, p. 05, Jaú, 24/04/2012.

VERDI, A.R.; PIRES, E.L.S. As dinâmicas territoriais locais na globalização: aspectos conceituais e metodológicos. **Geosul**, Florianópolis, UFSC, v. 23, p. 33-53, 2008.