

DEVELOPMENT OF LOCAL PRODUCTIVE SETTLEMENTS (CLUSTERS): PRE-PROSPECTIVE RESEARCH OF THE FOOTWEAR SETTLEMENT OF JAU -BRAZIL

Wanda Hoffmann, Jose Gregolin, Pedro Oprime

► **To cite this version:**

Wanda Hoffmann, Jose Gregolin, Pedro Oprime. DEVELOPMENT OF LOCAL PRODUCTIVE SETTLEMENTS (CLUSTERS): PRE-PROSPECTIVE RESEARCH OF THE FOOTWEAR SETTLEMENT OF JAU -BRAZIL. Informations, Savoirs, Décisions et Médiations [Informations, Sciences for Decisions Making] , Laboratoire I3M - EA3820, Université du Sud Toulon-Var, 2003. <sic_00000860>

HAL Id: sic_00000860

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000860

Submitted on 25 Dec 2003

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

***DEVELOPMENT OF LOCAL PRODUCTIVE SETTLEMENTS
(CLUSTERS): PRE-PROSPECTIVE RESEARCH OF THE FOOTWEAR
SETTLEMENT OF JAU -BRAZIL***

Wanda Aparecida Machado Hoffmann,

Profa. Dra.do Departamento Ciência da Informação da Universidade Federal de São Carlos
wanda@nit.ufscar.br , +55 16 261 31 88

José Angelo Rodrigues Gregolin,

Prof. Dr.do Departamento de Engenharia de Materiais da Universidade Federal de São Carlos
gregolin@nit.ufscar.br , +55 16 261 56 27

Pedro Carlos Oprime,

Prof. Dr.do Departamento de Administração da Faculdade Claretiana de Rio Claro
pedro@nit.ufscar.br , +55 16 261 55 47

Abstract: The exposure to the international competition imposes challenges to the Brazilian small and medium enterprises, SME's. In Brazil there are approximately four million small and medium enterprises, representing 97% of the existing companies and generating 60% of jobs and 25% of the gross internal product. One proposal to increase the competitive capacity of the Brazilian small and medium enterprises and that is being given great projection, is the formation of the grouping of companies (clusters). The clusters and their productive settlements are strategically important because it allows that more aspects are taken into consideration, for example: the relation between competitiveness and interactivity; the question of innovation and technology dissemination; the impact of social-cultural factors; the impact of macroeconomic politics, the models of organizational structures; the development strategies. The proposed study for the analysis of the local productive settlements and their dynamics has three stages: the pre-prospective, the prospective e the pos-prospective. In this work it is presented the pre-prospective study on secondary sources of the footwear settlement of Jau, State São Paulo, Brazil. The result of this stage resulted on the competitive positioning of the studied settlement and its competitive dynamic compared to the international settlements, specially the Italian one.

Keywords: clusters; local productive settlements; small and medium enterprises; forecasting.

**DESENVOLVIMENTO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS
(CLUSTERS): PESQUISA PRÉ- PROSPECTIVA DO POLO CALÇADISTA
DE JÁU-BRASIL**

Wanda Aparecida Machado Hoffmann,

Profa. Dra.do Departamento Ciência da Informação da Universidade Federal de São Carlos
wanda@nit.ufscar.br , +55 16 261 31 88

José Angelo Rodrigues Gregolin,

Prof. Dr.do Departamento de Engenharia de Materiais da Universidade Federal de São Carlos
gregolin@nit.ufscar.br , +55 16 261 56 27

Pedro Carlos Oprime,

Prof. Dr.do Departamento de Administração da Faculdade Claretiana de Rio Claro
pedro@nit.ufscar.br , +55 16 261 55 47

Resumo: O contexto econômico atual tem provocado a maior exposição das empresas brasileiras à concorrência internacional, impondo desafios e oportunidades. As pequenas e médias empresas brasileiras (PMEs), são as mais vulneráveis dada a escassez de recursos e custos de produção, dentre outros aspectos. No Brasil há aproximadamente quatro milhões de pequenas e médias empresas, representando 97% dos estabelecimentos existentes e gerando aproximadamente 60% dos empregos e 25% do Produto Interno Bruto. Uma proposta para incrementar a capacidade competitiva das PMEs brasileiras, e que tem ganhado grande destaque, é a formação de agrupamento de empresas (clusters). Os clusters e seus arranjos produtivos são importantes estrategicamente pois permitem maior competitividade as PMEs. Vários estudos têm surgido sobre clusters em várias regiões e países. Nesses estudos, vários aspectos têm sido abordados, por exemplo: a relação entre competitividade e interatividade; a questão da inovação e difusão da tecnologia; o impacto dos fatores sócio- culturais; o impacto de políticas macro econômicas; os modelos de estruturas organizacionais; as estratégias de desenvolvimento. O estudo completo proposto para a análise dos arranjos produtivos locais e sua dinâmica compreende três etapas: a pré-prospectiva, a prospectiva e a pós-prospectiva. Neste trabalho é apresentado o estudo pré-prospectivo em fontes secundárias do pólo calçadista de Jaú no Estado de São Paulo - Brasil. O resultado desta etapa resultou no posicionamento competitivo do pólo estudado e sua dinâmica competitiva comparada a pólos internacionais, especialmente o italiano.

Palavras-chave: arranjos produtivos locais; cluster; pequena e média empresa; prospecção

DESENVOLVIMENTO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (CLUSTERS): PESQUISA PRÉ- PROSPECTIVA DO POLO CALÇADISTA DE JÁU-BRASIL

1 - INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PMEs) têm tido um papel importante nas economias competitivas. Uma das razões do crescimento dessas empresas nas economias industrializadas é a tendência mundial das grandes empresas reduzirem seu tamanho através do processo de subcontratação ou terceirização [1]. No Brasil as PMEs são também muito representativas econômica e socialmente. Há aproximadamente quatro milhões de pequenas e médias empresas, representando 97% dos estabelecimentos existentes e gerando aproximadamente 60% dos empregos e 25% do Produto Interno Bruto [2].

Com a globalização as pequenas e médias empresas brasileiras são muito afetadas, pois são muito vulneráveis. Em geral, essas PMEs são tradicionalmente familiares e produzem para o mercado local e apresentam deficiências como atrasos tecnológicos, fornecedores não qualificados, falta de cooperação entre empresas e agentes, e também falta de inserção internacional. Soma-se a isso a pouca visão de mercado, o baixo controle gerencial dos processos e, principalmente, a baixa capacidade de articular estratégias [3].

Uma proposta para incrementar a capacidade competitividade das PMEs brasileiras, e que tem ganhado grande destaque, é a formação de agrupamento de empresas (clusters). Os clusters são importantes estrategicamente para as PMEs, pois eles permitem, dentre outros aspectos, flexibilizar a estratégia de produção, reduzir custos de investimentos, de aumentar o poder de negociação com clientes e fornecedores, um maior intercâmbio tecnológico e de informações em projetos de cooperações, compartilhamento de equipamentos e de recursos produtivos e redução de riscos de investimentos [4 - 9].

Os modos de produção clássicos taylorista/fordista e toyotista estão centrados na grande empresa, e, em geral as PMEs têm grande dependência delas e estão sujeitas a enormes pressões comerciais. O modo de arranjo produtivo nos moldes dos distritos industriais italianos, denominados também de clusters ou agrupamentos, tem uma dinâmica local centrado na micro, pequena e média empresa. A vantagem do modo de produção é a criação de uma infra-estrutura e sinergia que favorece a competitividade das empresas instaladas e o desenvolvimento econômico local. Algumas das dimensões de

competitividade favorecida, espelhando-se no modelo italiano, é a melhoria da qualidade, o tempo de resposta, a flexibilidade e a inovação [10].

2 - OBJETIVO

No final da década de 90 surgiram muitos trabalhos sobre clusters em várias regiões e países. Nesses estudos, vários aspectos foram abordados, especialmente aqueles relacionados a fatores sociais e culturais [11-14]. Os aspectos culturais, determinantes na cooperação entre os agentes locais em outros países, são também fundamentais no Brasil. Assim, uma das hipóteses formulada neste trabalho é que algumas iniciativas de desenvolver atividades cooperativas em alguns pólos industriais, especialmente no Estado de São Paulo, têm esbarrado na desconfiança do micro e pequeno empresário nas instituições e nas suas lideranças. Complementando essa hipótese, pode-se dizer que os métodos de pesquisa existentes, sem a interação com o cotidiano da região, não permitem detectar aspectos subjacentes críticos no entendimento e no desenvolvimento dos arranjos produtivos locais (clusters). O Objetivo deste trabalho é contribuir para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico de arranjos produtivos locais diante das características culturais existentes localmente, e através da articulação dos agentes locais, que estejam ou que possam estar inseridos em atividades voltadas as micro cadeias produtivas, por meio de uma ação metódica e uma atuação perene com a região. O pólo calçadista de Jaú, como outros existentes no Estado de São Paulo, tem a relevância e as condições necessária para a aplicação de pesquisas e estudos que contribuam para o desenvolvimento de arranjos produtivos.

3 - METODOLOGIA

O grupo de pesquisa do Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais/UFSCar tem realizado nos últimos anos trabalhos no pólo calçadista de Jaú em parceria com o SEBRAE-Bauru e com o Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú. Algumas ações estão sendo elaboradas e outras já em execução com forte mobilização e envolvimento de vários agentes locais com o objetivo de fortalecer o pólo.

O estudo completo proposto para a análise do arranjo produtivo do pólo calçadista de Jaú, compreende três etapas: 1º) a pré-prospectiva, 2º) a prospectiva, 3º) a pós-prospectiva. Neste trabalho é

apresentado o estudo pré-prospectivo em fontes secundárias. O resultado desta etapa resultou no posicionamento competitivo do pólo estudado e sua dinâmica competitiva comparada a pólos internacionais, especialmente o italiano.

A fase pré-prospectiva tem a finalidade de criar e integrar um conjunto de conceitos, indicadores e outras informações pertinentes que caracterizem os aspectos básicos, a relevância e a dinâmica do cluster estudado abrangendo os seguintes aspectos ou fatores:

1. Características gerais: abrangência geográfica, cadeia produtiva, processos de produção em cada etapa da cadeia, segmentos de mercado abrangidos, características e similaridades entre as técnicas de fabricação, estrutura de preços e custos tangíveis como comunicação, energia elétrica, taxas e impostos efetivos.
2. Relevância econômica e social envolvendo: número e porte de empresas, produção industrial, produção per capita, empregos atuais e potencial de crescimento, impostos arrecadados, potencial de exportação no(s) mesmo(s) segmento(s) de mercado(s) atual(is), ameaças ao cluster devido a novos entrantes, perda de mercado ou outros motivos e outros aspectos característicos da relevância econômica e social dos clusters.
3. Análise da dinâmica local: liderança, elementos aglutinadores, agentes locais envolvidos, confiança mútua baseada na ética e competência, vantagens e deficiências locais (infra-estrutura de fornecedores e técnicas, recursos humanos, etc.), tradição regional e mercado (estrutura, tamanho, concorrência, ciclo de vida do produto, dentre outros).

Análise das tecnologias-chave: técnicas relevantes por etapa de produção; técnicas disponíveis mundialmente, mas não empregadas no cluster; tendências tecnológicas; barreiras técnicas nacionais e internacionais (Normas e Regulamentos Técnicos); profissionais e centros tecnológicos nacionais e internacionais especializados no setor; dentre outros.

4 - RESULTADOS

O setor calçadista é um importante gerador de empregos e riquezas para o país. Vários pólos espalhados formam um complexo sistema produtivo, com uma variedade de produtos e voltados para diferentes mercados consumidores. Alguns parâmetros foram analisados nesta fase, como tecnologias chave, estratégia competitiva da indústria calçadista, mercado externo, o modelo italiano de clusters e o posicionamento das empresas no pólo de Jaú.

A) TECNOLOGIAS

Uma das principais tecnologias de automação utilizada na indústria de calçados e artefatos, é o Computer Aided Design (CAD). Esta tecnologia permite que o modelista ou operador elabore o modelo do produto desejado, especificando medidas e escalas, reduzindo significativamente o tempo gasto na confecção dos protótipos e dinamizando as alterações. A tecnologia Computer Aided Manufacturing (CAM) aplica-se às atividades de corte, permitindo o corte a jato d'água (water jet) e o corte a laser, através da programação de instruções. Pode ser utilizada tanto para couro como para materiais sintéticos. A adoção dessas tecnologias é limitada pelo custo de aquisição dos equipamentos, restringindo seu emprego a empresas de maior porte ou que, alternativamente, compartilhem o uso dos equipamentos.

A Alemanha e França são os países que mais usam CAD/CAM. Estudo de campo recente indicou que na Alemanha, 85% das empresas respondentes utilizam CAD, enquanto que na França, 67% das empresas utilizam essa tecnologia. Na Itália, 23% das empresas utilizam o CAD, enquanto que em Portugal somente 9% das empresas [15].

Em geral, o setor calçadista se caracteriza por baixa tecnologia dos processos produtivos e intensivo em mão-de-obra. A indústria tem como estratégia competitiva a segmentação de mercado. Constata-se uma grande variedade de produtos que contempla aspectos como gênero, faixa etária, tamanho, tipo de material utilizado, finalidade (calçados sociais, esportivos, etc.), dentre outros.

B) ESTRATEGIA COMPETITIVA DA INDUSTRIA CALÇADISTA

Verifica-se a existência de uma forte assimetria das empresas do setor no Brasil no que tange ao tamanho das mesmas, fruto de uma heterogeneidade competitiva. Grande diversidade de produtos em cada setor, mercados muito segmentados e presença de numerosas empresas, com portes variados e diferentes níveis de desempenho e capacitação produtiva, fazem da heterogeneidade competitiva uma característica básica desse grupo de setores em todo o mundo: não só sobrevivem nas atividades tradicionais empresas com baixos níveis de competitividade, como não há um padrão uniforme de estratégias que levem ao sucesso competitivo. No caso de Jaú, em geral, observa-se uma tendência na estratégia de nicho de mercado com a necessária flexibilização da produção, havendo, entretanto, tendência de algumas poucas empresas de grande porte focada em um segmento específica de mercado.

De um modo geral, um dos elementos principais de estratégia competitiva contempla principalmente a minimização de custos, sobretudo no que tange à mão-de-obra. O uso da subcontratação em etapas de cunho artesanal do processo produtivo, como a costura (pesponto), passa a ser uma das principais estratégias implementadas. A subcontratação permite uma diminuição do custo de mão-de-obra, uma vez que geralmente o custo do trabalho terceirizado é inferior, além de possibilitar uma flexibilidade produtiva que confira à empresa um rápido ajuste tanto qualitativo como quantitativo às mudanças da demanda. Permite também um adiamento dos investimentos em capital fixo, já que se refere à subcontratação de capacidade de produção. Por se tratar de uma indústria com diminutas barreiras a novos entrantes, a capacidade na gestão e a iniciativa empresarial são fatores significativos na configuração da estratégia competitiva da empresa [16].

C) MERCADO EXTERNO

A Europa e EUA são os principais mercados consumidores e produtores de calçados. Os EUA importaram 804 milhões de pares de sapatos em 1999, principalmente de países asiáticos. Um terço das importações americanas de calçados são provenientes da China, com 301 milhões de pares de sapatos em 1999. As indústrias americanas são fortes em qualidade, design e moda. Entretanto, estas indústrias estão perdendo espaço para produtos importados com baixo preço. O mesmo está ocorrendo com as empresas européias. A opção estratégica das indústrias americanas e da Europa é reduzir as barreiras para exportar para países com baixa renda, especialmente em países como Argentina, Brasil e China, produzindo sapatos de alto valor agregado, diferenciados pela qualidade, moda e design [15, 17]. O Brasil é um dos países com maior barreira a importação de calçados. Em 2000, os EUA importaram do Brasil 99 milhões de pares de Sapato [18].

A concorrência asiática nos mercados externos despertou as indústrias brasileiras de calçados para a necessidade de caminhar para a segmentação e especialização, a exemplo do que tem sido feito pelos italianos. Nos segmentos de calçados esportivos - de maior valor agregado - a reação das empresas ao declínio de preços foi focalizar sua produção nos nichos de Fashion e esportes locais (como futsal). Este movimento acentuou-se na década de noventa. Em 1997, a Ásia e a América Latina responderam por quase 82% das exportações mundiais em pares de calçados [19].

A relevância do custo de mão-de-obra para a indústria calçadista foi o fator determinante do deslocamento na oferta mundial, onde países em desenvolvimento com níveis salariais bem inferiores aos países desenvolvidos foram

aumentando sua inserção no mercado internacional, em detrimento dos países ricos. A China ilustra bem esse movimento, respondendo por quase metade das exportações mundiais em 1997. A China exportou U\$ 9,315 bilhões somente para mercado norte-americano em 1998, com o agressivo preço médio de U\$ 7,47, contra um preço médio, no mesmo período, dos demais países exportadores para os Estados Unidos de U\$ 15,35 [20].

A Itália, segundo exportador mundial, atua num segmento muito distinto do chinês, sendo sua inserção no mercado internacional com produtos de alto valor agregado, voltado para consumidores de renda mais alta. A diferenciação incide principalmente fazendo uso de insumos de alta qualidade e especialmente do *design*, estimulado pelas constantes mudanças na moda. As exportações de calçados italianos para os E.U.A no ano de 1998 perfizeram U\$ 1,158 bilhões, com um preço médio de U\$ 23,63 por par de calçado [21]. Nesse nicho de mercado, as inovações incrementais geradas pelo uso contínuo do design e de uma cumulatividade de conhecimento relacionado à moda, funcionando como um poderoso elemento endógeno que constitui barreiras à entrada neste nicho mais seletivo de mercado.

Já no tocante às importações, os principais importadores são os países desenvolvidos, com as seguintes participações relativas nas importações mundiais em 1997: Estados Unidos (34,1%), Japão (9%), Alemanha (8,1%), Reino Unido (5,8%) e França (5,7%).

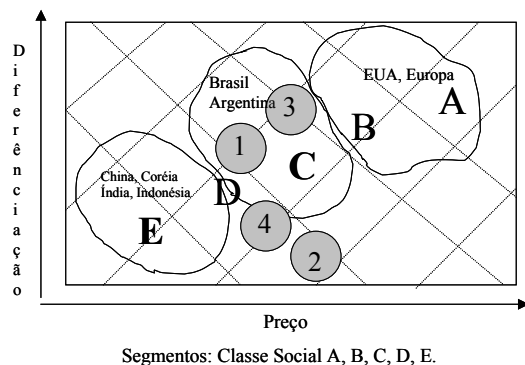
D) O MODELO ITALIANO

A Itália, diferentemente de outros países europeus, tem mantido o nível de emprego, aumentando a produção e exportação frente à competição crescente após os anos 90, com a diminuição de produtos de baixo valor agregado provenientes de países em desenvolvimento, principalmente da China. O sucesso italiano deve-se não somente as inovações em design e moda, mas em especial à nova forma de organização da produção, através da concentração de empresas nos chamados distritos industriais, que permitiu aumentar a flexibilização da produção em termos de variedade e quantidade de produtos. O aspecto mais importante que merece destaque é a divisão do trabalho entre as empresas instaladas no distrito. Cada empresa executa uma parte do trabalho, se especializando na atividade, o que resulta em benefícios a longo prazo decorrentes da especialização e curva de aprendizagem. A dinâmica deste modo de organização permitiu às empresas italianas competitividade superior aos demais países europeus. Aliados a um design moderno e de alto valor agregado, soma-se a flexibilidade da produção e, especialmente, da 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.

E) POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS DO POLO DE JAU

A figura 1 mostra o posicionamento das empresas do polo de Jaú em relação aos estrangeiros. As empresas foram agrupadas em quatro grupos, de acordo com características técnicas e estrutura funcional. Os círculos representam a posição de cada grupo formado em relação aos países produtores e segmentos de mercados.



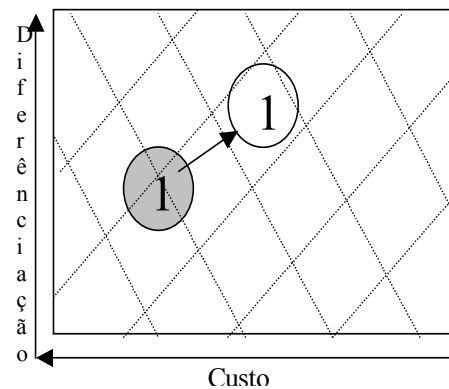
Legenda: os números 1, 2, 3 e 4 identificam os agrupamentos formados a partir das características das empresas pesquisadas no pólo de Jaú. As letras A, B, C, D e E identificam segmentos de mercado.

Figura 1: Comparação qualitativa dos grupos produtores de Jaú com os principais produtores de outros países.

Figure 1: Qualitative comparison of Jaú manufacture groups with the main manufactures from other countries.

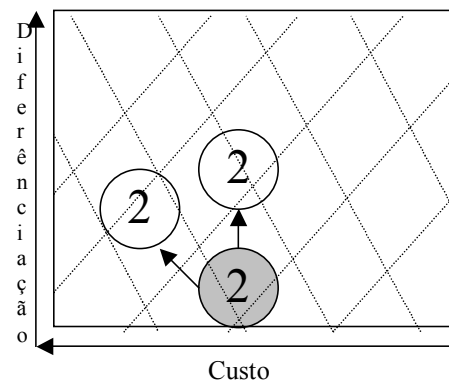
Os países produtores como China e Índia atendem a um segmento de mercado de classe E e D. Estes países ganham mercado pelo preço e estão migrando para competir também em qualidade. A figura 2 mostra propostas de estratégias para cada grupo com o intuito de desenvolvê-los e enfrentar as ameaças externas. Para cada direção estratégica há um conjunto de recomendações genéricas, mostradas na figura 3.

Desenvolvimento de produtos, gestão da qualidade e de RH, expansão da terceirização



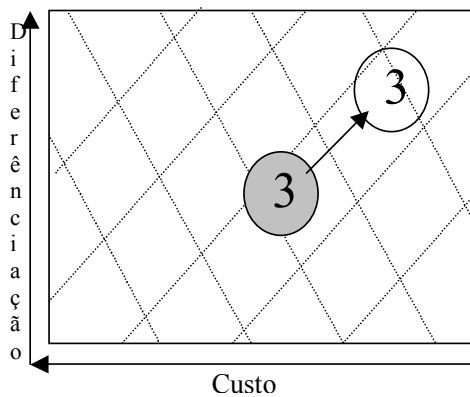
Controle da produtividade, expansão da terceirização
(A)

Gestão da Qualidade e de RH, expansão da terceirização



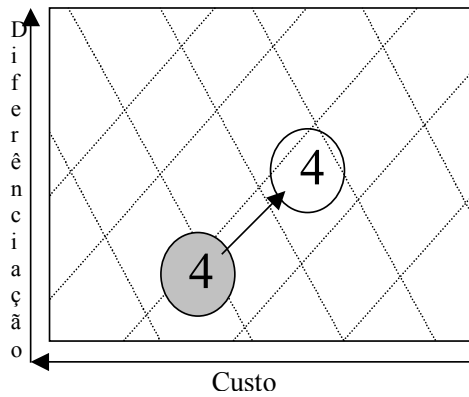
Controle de custos e da produtividade, estrutura administrativa, previsões de vendas, métodos de trabalho
(B)

Gestão de RH, expansão da tercerização, segmentação de mercado, uso de tecnologia software



Expansão da tercerização
(C)

Gestão de RH, desenvolvimento de produtos, Gestão da Qualidade



Controle da produtividade, estrutura administrativa, métodos de trabalho
(D)

Figura 2: Exemplo de estratégias para cada grupo (A, B, C, D) para competir em diferenciação e custo.

Figure 2: Examples of strategies for each group (A, B, C, D) to compete in differentiation and cost.

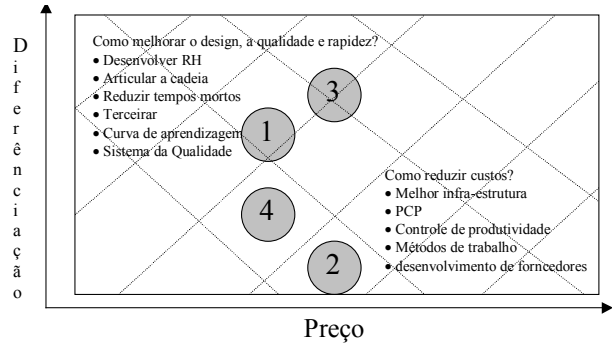


Figura 3: Competências a fortalecer para as diferentes estratégias.

Figure 3: Competences to be strengthened for the different strategies

5 - CONCLUSÕES

Recomenda-se que a condução dos projetos voltados à melhoria das empresas do setor respeite as peculiaridades de cada grupo no que se refere às suas capacidades. Assim, pode-se esperar que as ofertas de apoio a cada grupo seja bem focada e trabalhada nas reais necessidades de cada empresa.

A análise e leitura das informações coletadas, se aproximam das percepções dos dirigentes sindicais e técnicos da área. Entretanto, os empresários locais tendem a ter uma percepção mais positiva do desempenho de suas empresas quando comparada com as opiniões dos dirigentes técnicos. Aparentemente, estas divergências são justificáveis.

Outro aspecto a considerar diz respeito a concentração de esforços às reais necessidades do pólo. Nesse sentido, as estratégias de intervenção deve passar, inicialmente, por um processo de conscientização e formação dos empresários para que estes, com o apoio de atores locais, como prefeitura, escolas técnicas e entidades de classe, identifique as fraquezas de seus processos e que elabore estratégias articuladas que, dentre outros aspectos, mobilize o pólo e seus atores no desenvolvimento de negócios voltadas à inserção novos mercados.

Este trabalho contribuiu significativamente como um indicador aos empresários locais e demais atores que a estratégia mercadológica adotada pela maioria das empresas do pólo, alinhada a um processo produtivo flexível e ágil, não atrelado a poucos compradores, especialmente externos, tem propiciado um diferencial competitivo significativo. Esta estratégia, baseada na diferenciação, deve ainda mais ser fortalecida através de ações articuladas e integradas pelos agentes que tem, ao longo desses últimos três anos, desenvolvidos

relações perenes com a região, que propiciado mudanças importantes na dinâmica local.

6 – BIBLIOGRAFIA

1 SPILLING, O. On the re-emergence of small scale production: the norwegian case in Interantional comparison. **Small Business Economics**, Sandvika, v.10, n.4, p.401-417, 1998.

2 DOLABELA, Fernando. **O segredo de luísa**. São Paulo: Cultura Editora Associados, 1999. 312p.

3 YOGUEL, G. Businesses adjusting to na open economy: heterogeneity of the responses of small and medium and medium-sized businesses. **Desarrollo Economico-revista de Ciencias Sociales**. Buenos Aires, p.177-198, 1998.

4 CASSAROTO FILHO, N., PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998. 148p.

5 RABELLOTTI, R. Recovery of a Mexican cluster: Devaluation Bonanza or Collective Efficiency? **World Development**, vol. 27, pp. 1571-1585, 1999.

6 NADVI, K. Collective efficiency and collective failure: the response of the sialkot surgical instrument cluster to global quality pressures. **World Development**, v.27, n.9, p.1605-1626, 1999.

7 NEGRI, A. O empresário político. In: URAMI, A., COCCO, G, GALVÃO, A P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p.59-75

8 BECATINI, G. Os distritos industriais na itália. In: URAMI, A., COCCO, G, GALVÃO, A P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o casoda terceira itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p.45-58.

9 SENGENBERGER, W. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: URAMI, A., COCCO, G, GALVÃO, A P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A,1999. p.101-146.

10 CASSIA, Giuseppe. Modelos empresariais e figuras do trabalho no nordeste da itália. In: URAMI, A., COCCO, G, GALVÃO, A P. **Empresários e empregos nos novos territórios**

produtivos: o caso da terceira itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p.239-254.

11 NADVI, K. Collective efficiency and collective failure: the response of the sialkot surgical instrument cluster to global quality pressures. **World Development**, v.27, n.9, p.1605-1626, 1999.

12 NEGRI, A. O empresário político. In: URAMI, A., COCCO, G, GALVÃO, A P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p.59-75

13 BECATINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: URAMI, A., COCCO, G, GALVÃO, A P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o casoda terceira itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p.45-58.

14 SENGENBERGER, W. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: URAMI, A., COCCO, G, GALVÃO, A P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A,1999. p.101-146.

15 Adjustment to Globalisation: A Study of the Footwear Industry in Europe. **The Center for European Policy Studies**. Disponível em www.ceps.be/Pubs/2000/wd/151pt2.htm#tbl9, acessado em outubro 2002.

16 LEMOS, C.; PALHANO, A. Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB. **Instituto Economia, UFRJ**. Dezembro 2000.

17 **Shoes.info**. Disponível em www.footwear.co.uk/trade.htm, acessado em novembro de 2002

18 - O setor em notícias. Fonte: ABICALÇADOS. Estatísticas (Mercado mundial: tabela geral. Brasil: o mercado de calçados). <http://www.couromoda.com/estatist.htm>. Acesso: 19/11/2002.

19 - O setor em notícias. Fonte: ABICALÇADOS. Estatísticas (Mercado mundial: tabela geral. Brasil: o mercado de calçados). <http://www.couromoda.com/estatist.htm>. Acesso: 10/04/2003.

20 - O setor em notícias. Fonte: ABICALÇADOS. Estatísticas (Mercado mundial: tabela geral. Brasil: o mercado de calçados). <http://www.couromoda.com/estatist.htm>. Acesso: 10/09/2002.

21 - O setor em notícias. Fonte: ABICALÇADOS. Estatísticas (Mercado mundial: tabela geral. Brasil: o mercado de calçados). <http://www.couromoda.com/estatist.htm>. Acesso: 25/05/2003.

AGRADECIMENTOS

Ao SEBRAE-SP- regional de Bauru, e do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú, FAPESP e prefeitura de Jaú.