

Diferenciais estratégicos em redes de empresas: um estudo no APL de calçados de Jaú/SP

Strategic differentials in business networks: a study in the Jaú/SP footwear industry

Diferenciales estrategicos en las redes empresariales: un estudio de la industria del calzado en Jaú/SP

DOI: 10.55905/ijsmtv10n3-012

Originals received: 04/012/2024

Acceptance for publication: 05/03/2024

Marcos Antonio Bonifácio

Doutor em Ciências Ambientais

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Jahu (FATEC - JAHU)

Endereço: R. Frei Galvão, Jardim Pedro Ometto, Jaú - SP, CEP: 17212-599

E-mail: marcos.bonifacio@fatec.sp.gov.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8474-436X>

Célio Favoni

Doutor em Engenharia de Produção

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Jahu (FATEC - JAHU)

Endereço: R. Frei Galvão, Jardim Pedro Ometto, Jaú - SP, CEP: 17212-599

E-mail: celio.favoni4@fatec.sp.gov.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3964-9715>

Aparecida Maria Zem Lopes

Doutora em Informática na Educação

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Jahu (FATEC - JAHU)

Endereço: R. Frei Galvão, Jardim Pedro Ometto, Jaú - SP, CEP: 17212-599

E-mail: aoarecida.lopes01@fatec.sp.gov.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7143-2976>

RESUMO

A busca por diferenciais estratégicos que possam permitir às empresas enfrentarem cenários adversos deve ser constante. As empresas, ao se agruparem em Arranjos Produtivos Locais (APL's), como o das indústrias de calçados femininos de Jaú/SP, buscam obter diferenciais competitivos. Neste contexto, o objetivo deste artigo foi elaborar um perfil das empresas produtoras de calçados do APL de Jaú/SP, seus modelos de gestão e produção. Para tanto foi aplicado um questionário estruturado, de forma presencial, em 53 empresas do APL de Jaú/SP, no período de Agosto/2014 à Julho/2015, o que permitiu compreender se elas estão ou não explorando as vantagens de estarem em um APL. Ao analisar os dados, verificou-se que as empresas, em sua maioria, são Micros e Pequenas Empresas (MPE), com baixo nível de cooperação entre elas, inclusive com

uma utilização insipiente dos conceitos de redes de operações produtivas, muito embora estes elementos devam estar presentes em um APL. Observou-se um volume significativo de empreendedorismo, muitos jovens presentes ocupando os cargos de gestão, o que indica que existe espaço para aplicação de novos conceitos e novas filosofias, na busca de diferenciais estratégicos.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local, calçados, rede de operações, organização.

ABSTRACT

The search for strategic differentiators that can enable companies to confront adverse scenarios should be constant. Companies, when grouped in Local Productive Arrangements (APLs), such as the women's footwear industry in Jaú/SP, seek to obtain competitive advantages. In this context, the objective of this article was to develop a profile of footwear-producing companies in the APL of Jaú/SP, their management and production models. To do so, a structured questionnaire was applied in person to 53 companies in the APL of Jaú/SP, from August 2014 to July 2015, which allowed us to understand whether they are exploiting the advantages of being in an APL or not. By analyzing the data, we could find that the companies, for the most part, are Micro and Small Enterprises (MSEs), with low levels of cooperation among them, including an incipient use of concepts of networks of productive operations, even though these elements should be present in an APL. There was a significant volume of entrepreneurship, with many young people occupying management positions, indicating that there is room for the application of new concepts and philosophies in the search for strategic differentiators.

Keywords: Local Productive Arrangement, footwear, operations network, organization.

RESUMEN

La búsqueda de diferenciales estratégicos que permitan a las empresas enfrentar escenarios adversos debe ser constante. Al agruparse en Arreglos Productivos Locales (APLs), como la industria del calzado femenino en Jaú/SP, las empresas buscan ventajas competitivas. En este contexto, el objetivo de este artículo fue trazar un perfil de las empresas de calzado del APL Jaú/SP y de sus modelos de gestión y producción. Para ello, se administró un cuestionario estructurado de forma presencial a 53 empresas de la ZAL Jaú/SP entre agosto de 2014 y julio de 2015, lo que permitió conocer si están aprovechando o no las ventajas de estar en una ZAL. Analizando los datos, se constató que la mayoría de las empresas son micro y pequeñas empresas (MPEs), con un bajo nivel de cooperación entre ellas, incluyendo un uso insípido de los conceptos de redes de operaciones productivas, a pesar de que estos elementos deberían estar presentes en un APL. Se observó un importante espíritu empresarial, con muchos jóvenes ocupando cargos de gestión, lo que indica que hay espacio para aplicar nuevos conceptos y nuevas filosofías en la búsqueda de diferenciales estratégicos.

Palabras clave: Acuerdo Productivo Local, calzado, red de operaciones, organización.

1 INTRODUÇÃO

A nova ordem econômica, com avanços tecnológicos e alterações nos sistemas de produção, fez surgir um novo ambiente de competição para as empresas, com uma economia interdependente, de maior produtividade e eficiência (Digalwar; Sangwan, 2007; Vieira *et al.*, 2013).

Alguns estudiosos sobre o tema, entre eles Castells (1999), afirma que a partir dos anos de 1970, houve o surgimento de uma nova ordem econômica, em virtude do avanço da tecnologia, à emergência da acumulação flexível e o fim da acumulação fordista.

Nos anos 1990, as fronteiras que antes delineavam a burocracia foram desaparecendo, tornando as organizações pós-fordistas mais flexíveis. A colaboração entre as organizações foram se tornando cada vez mais interessantes para os pesquisadores, sendo definida de várias formas: estratégia coletiva, arranjos cooperativos, alianças estratégicas e organizações de rede. A competição combinada com cooperação passa a ser um assunto que emerge como uma realidade entre as organizações do século XX (Clegg; Hardy, 1998).

Alves (2013) coloca que as empresas atuais são dependentes umas das outras, compartilhando habilidades, conhecimento técnico, informações e oportunidades. Neste aspecto, estrutura se torna infraestrutura, competição se torna cooperação e economia se transforma em sociedade.

A utilização do conceito de redes de empresas, definido como arranjos interorganizacionais baseados em vínculos cooperativos, deu origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas e que acabou por impulsionar os estudos de alianças estratégicas, terceirização, sistemas flexíveis de produção e aglomeração de empresas (Britto, 2002).

Os Arranjos Produtivos Locais – APL's - podem ser definidos como um tipo de rede de cooperação, normalmente formada por pequenas e médias empresas, geograficamente próximas, e cujas relações acontecem por possuírem habilidades semelhantes (Silva; Heber, 2014). As vantagens competitivas desses agrupamentos se dão na forma de cooperação, interação e aprendizagem, sinergia, redução do risco às

incertezas do mercado e possibilidade de maximização de ganhos (Cassiolate; Lastres, 2003).

Assim, considerando que há necessidade de adaptação e sobrevivência das empresas, têm-se como objetivo neste trabalho identificar o perfil atual das indústrias do APL Jaú/SP.

Este trabalho encontra-se estruturado em quatro seções, além desta (introdução). A seção dois apresenta uma breve revisão da literatura, seguida da seção três que caracteriza a metodologia utilizada nesta pesquisa. Na seção quatro são relatados os resultados, na seção cinco são realizadas as considerações finais e, por fim, são apresentadas as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentada uma síntese dos conceitos sobre Rede de Operações ou Rede de Suprimentos e o APL de Calçados Femininos de Jaú/SP.

2.1 REDES DE OPERAÇÕES OU REDES DE SUPRIMENTOS

Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 144) afirmam que “nenhuma operação existe isoladamente” e que, entender como a rede de operações produtivas se configura, pode contribuir na compreensão do tocante à própria competitividade da empresa. Para os autores, a configuração em redes cria alternativas para redução de prazos, gera melhoria dos serviços prestados, permite identificar elos entre empresas, contribui para decisões estratégicas de suprimento ou alterações de localização de instalações, além de colaborar em decisões de capacidade de longo prazo, diretamente afetadas pelas instabilidades da rede na qual a empresa está inserida.

Já Corrêa e Corrêa (2012) sugerem que pensar na rede de operações é reconhecer que a evolução da tecnologia, por exemplo, vem impondo pressão para que as empresas mantenham internamente os processos de atualização e desenvolvimento de produtos e serviços, mas que, pela organização em rede, pode-se amenizar essa pressão por meio de soluções que a própria rede propicia.

Tal como Slack, Chambers e Johnston (2009), Corrêa e Corrêa (2012) abordam a importância do entendimento dos elos (ligações) da rede de operações, identificando quais são mais fortes e mais fracos, de forma que ações estratégicas para a manutenção da rede possam ser adotadas, explorando-se assim o melhor potencial existente nelas.

Ritzman e Krajewski (2007, p. 232), por sua vez, discutem o tema na forma de Cadeia de Suprimentos, destacando que seu gerenciamento é “a sincronização entre os processos de uma empresa e os de seus fornecedores, para compatibilizar o fluxo de materiais, serviços e informações com a demanda dos clientes”. Segundo os autores, para algumas empresas, a complexidade da rede exige dos gestores uma atenção especial para integrá-la e assim explorar seu potencial, onde o foco deve estar na gestão de seu inventário, ou estoque de matéria prima, produtos em processo e produtos acabados, de tal forma que possam atender seus objetivos estratégicos, mas pensando na rede como um todo.

2.1.1 Vantagens das redes de operações ou redes de suprimentos

De uma forma geral, há algumas vantagens presentes a partir do entendimento da visão da gestão da rede de operações produtivas ou cadeia de suprimentos, que podem ser resumidas da seguinte forma:

- **Ajudar a compreender a competitividade** → Olhando além da primeira camada de fornecedores e clientes, a empresa poderá entender como diferenciar seus produtos e serviços de seus principais concorrentes e que, confiar em demasia em sua rede imediata (primeira camada) é colocar em risco a saúde competitiva da própria empresa (Slack; Chambers; Johnston, 2009);
- **Identificar os elos significativos na rede** → Identificar na rede as partes que poderão contribuir diretamente com as expectativas de seus clientes pode-se tornar um diferencial para a empresa, que poderá se valer deste entendimento para determinar quais os fornecedores com maior potencial de fornecimento, por trabalharem tradicionalmente com estoques, e intensificar sua atuação junto aos clientes que buscam maior rapidez (Slack; Chambers; Johnston, 2009; Corrêa; Corrêa, 2012);

- **Contribuir para focalizar questões de longo prazo** → Condições atípicas como, por exemplo, quebras inesperadas de máquinas ou greves de funcionários, que levem à interrupção das operações em seus fornecedores, poderão afetar sua empresa diretamente. Assim, entender como os elos se formam permitirá decisões de substituição destes elos de forma antecipada (Slack; Chambers; Johnston, 2009);
- **Decidir sobre Terceirização ou Criação de Valor (Comprar ou Fazer)** → Deve ser uma decisão amparada pelo entendimento maduro da rede de operações. Esta visão amplia a tomada de decisão tradicional de definir o que fazer e o que comprar a partir do conceito de custos marginais. Em uma visão mais contemporânea, esta decisão deve ser amparada nos potenciais de fornecimento da rede e, também, na existência ou não de competências internas para a realização das operações (Corrêa; Corrêa, 2012); e
- **Definir o relacionamento entre os parceiros da rede** → A partir da decisão anterior (comprar ou fazer), as discussões entre os membros da rede darão base para as definições de relacionamento com seus parceiros que poderão se tornar diferenciais para sua empresa pois não é possível, nem sequer viável, manter o mesmo relacionamento com todos os parceiros do negócio. Dessa forma, entender a rede e definir como o relacionamento deverá ser conduzido maximizarão as possibilidades de ganho. Alguns tipos de relacionamento são sugeridos: contratos de médio e longo prazo, *Joint Venture*; parcerias estratégicas, parcerias para desenvolvimento etc. (Corrêa; Corrêa, 2012).

As vantagens sugeridas, bem como, a importância estratégica da discussão sobre Rede de Operações Produtivas ou Cadeira de Suprimentos, apresentadas a partir de alguns autores que difundem a ideia da gestão da produção, relacionam-se com outro modelo tradicionalmente conhecido que é o de Arranjos Produtivos Locais – APL.

2.2 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DE CALÇADOS FEMININOS DE JAÚ/SP

APL's são aglomerações de empresas de pequeno e médio porte, capazes de gerar um conjunto de benefícios aos produtores, exercendo um papel importante no aumento da competitividade. As vantagens das aglomerações acontecem em virtude do processo de divisão do trabalho e da especialização dos produtores verificados nas aglomerações, e da concentração geográfica que é capaz de proporcionar economias externas à firma que são apropriadas pelo conjunto dos produtores, mesmo que de forma assimétrica (Suzigan *et al.*, 2001).

Os primeiros relatos sobre aglomeração de empresas remetem aos princípios da economia clássica, principalmente com Alfred Marshall (1985) e os distritos industriais. Para ele, o agrupamento de pequenas empresas, poderia ajudá-las a competir, pois ao observar o que acontecia em certas comunidades da Inglaterra e França, concluiu que existia divisão de trabalho entre pequenos produtores baseada em laços de solidariedade e que isto gerava economias externas para os produtores agrupados (Schmitz; Nadvi, 1999).

Marshall (1985) apontou três forças principais que explicam a formação de aglomerações: a) existência de mão de obra qualificada com habilidades específicas ao setor; b) presença de fornecedores especializados que garantem baixos custos e fácil acesso a produtos e serviços e, c) ocorrência de transferência de conhecimentos (*spillovers*), decorrente da proximidade entre os agentes (Garcia; Madeira, 2013).

O APL de Jaú é formado por aproximadamente 650 estabelecimentos formais, na qual ao menos 150 são indústrias de calçados femininos. A capacidade de produção do APL é de aproximadamente 130 mil pares/dia (Sindicalçados, 2016).

O segmento coureiro-calçadista brasileiro, inclusive o de Jaú, observou um declínio de sua competitividade nos últimos anos, em virtude das mudanças tecnológicas, da abertura econômica e, principalmente, da concorrência asiática. Apesar da maior parte da produção do calçado nacional estar concentrada nas grandes companhias (Vulcabrás/Azaleia, Alpargatas, Paquetá), a característica do setor é ser composto de

pequenas e médias empresas, que entram e saem facilmente do mercado e que utilizam ultrapassadas ferramentas de gestão (Favoni *et al.*, 2013).

A produção de calçados em Jaú é caracterizada por um processo de trabalho intensivo em mão-de-obra, com tecnologia de produção com grande conteúdo artesanal, caracterizada essencialmente por pequenas e micro indústrias de calçados (Hoffmann *et al.*, 2004).

Segundo dados do MTE (2016), o número de empregos gerados pelo setor calçadista representava mais da metade dos empregos formais da cidade de Jaú entre os anos de 2006 e 2012. Entretanto, observou-se uma redução desta participação no período 2013-2014. No ano de 2010 havia mais de 9.300 empregos formais, declinando para 5.600 em 2014 (Tabela 1).

Tabela 1 - Número de empregos e participação da rede calçadista de Jaú (2006-2014)

	ANOS								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Empregos totais da Indústria (1)	13.419	14.608	14.546	14.788	15.639	14.255	14.062	13.380	12.003
Empregos totais da rede calçadista (2)	8.111	8.875	8.553	8.678	9.398	7.937	7.550	6.503	5.603
% dos empregos da rede calçadista na indústria de Jaú	60,44%	60,75%	58,80%	58,68%	60,09%	55,68%	53,69%	48,60%	46,68%

OBS: (1) Indústria conforme classificação IBGE Grande Setor. (2) Empresas conforme classificação CNAE 2.0 Div - Preparação de Couros e Fabricação de Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados.

Fonte: Adaptado de MTE (2016)

Quanto ao mercado, a forma como estas empresas estão concentradas e organizadas favorece a compra pelos lojistas, que podem impor o modelo a ser confeccionado e, em muitos casos, com a marca da sua loja. As indústrias de Jaú atuam, em termos gerais, como fornecedores diretos, em muitos casos por meio de relações de subcontratação de lojas especializadas na venda de calçados femininos (Garcia; Madeira, 2008).

Isso caracteriza o calçado jauense como “comprado” e não vendido, ou seja, é o lojista que irá colocar este sapato no mercado consumidor. Esta estratégia tem suas vantagens, pois permite baixa pesquisa em moda e *design*, baixo custo de representação e reduzido custo de pesquisa de mercado. Entretanto, isso pode levar alguns fabricantes

de calçados a uma dependência do comprador, já que não investem na pesquisa de comportamento do consumidor.

3 METODOLOGIA

Há diversas maneiras para realizar uma pesquisa e cada uma traz diferentes enfoques para a coleta e análise dos dados. O que diferencia uma da outra é o trabalho proposto, o controle que o pesquisador apresenta sobre os eventos e o grau de enfoque que será dado a esses acontecimentos (Yin, 2001).

Para Forza (2009) existem três tipos de pesquisa: a) exploratória - utilizada no estágio inicial da pesquisa; b) confirmatória ou teste de teoria - quando o conhecimento do fenômeno é articulado e a teoria está definida; e c) descritiva – tem o objetivo de entender a relevância do fenômeno e descrever a incidência ou distribuição do fenômeno na população.

As pesquisas tradicionais são as chamadas quantitativas, com natureza empírica e hipóteses “fortes” e bem formuladas. Baseiam-se em métodos lógico-dedutivos e buscam explicar a realidade por meio de modelos matemáticos e estatísticos (Berto; Nakano, 1999). Neste tipo de abordagem o pesquisador não interfere ou pouco interfere nas variáveis de pesquisa, sendo essas oferecidas pela natureza ou teoria consolidada (Martins, 2012).

A abordagem qualitativa preocupa-se com o contexto e concentra-se na interpretação do indivíduo sobre o fenômeno estudado, facilitando o entendimento do pesquisador sobre mecanismo do fenômeno (Bryman, 1989). Diferentemente da anterior, esta abordagem é caracterizada pela ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado. A realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa é considerada relevante e contribui para o desenvolvimento da pesquisa (Martins, 2012).

Para a realização deste estudo adotou-se a pesquisa confirmatória, de natureza qualitativa e foi adotado o método de estudo de caso que, para Voss (2009), fornece uma excelente medida para estudos de práticas emergentes, como também para construir e desenvolver teorias, além de permitir ao pesquisador identificar e explicar as variáveis-chave e suas ligações.

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário estruturado, com questões fechadas, no período de Agosto/2014 à Julho/2015, com proprietários e gestores de 53 empresas do APL. O objetivo foi detectar aspectos sobre produção, terceirização, qualidade, planejamento, entre outros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio do instrumento utilizado para levantamento dos dados, foi possível caracterizar o perfil do empresário que atua no APL de Jaú/SP.

No tocante ao número de funcionários, 37,7% das empresas empregam entre 20 e 50 funcionários que, de acordo com o SEBRAE (2016), são classificadas como pequenas empresas e 17,0% delas empregando mais de 100 funcionários, classificando-se assim como médias, segundo a mesma base. A distribuição destes dados encontra-se na Tabela 2:

Tabela 2 - Número de funcionários das empresas pesquisadas

Nº Funcionários	%	Porte*	
até 10	15,1%	Micro	34,0%
de 10 a 19	18,9%		
de 20 a 50	37,7%	Pequena	49,1%
de 51 a 100	11,3%		
mais de 100	17,0%	Média	17,0%

Fonte: Autores (2016)

Verificando com maior detalhe estes dados, observa-se que o APL de Jaú/SP, possui 83,1% das empresas classificadas como Micro e Pequenas (MPE), o que deve orientar as ações estratégicas voltadas para essa característica de empresas que “consomem” programas e ferramentas diferenciadas de grandes empresas, conforme a literatura técnica/estratégica disponível.

Após descrever o tamanho das empresas, observou-se que, das 53 empresas pesquisadas, 73% são administradas por homens, 36,8% encontram-se entre 40 e 50 anos

de idade, com destaque para 19,7% das empresas que são gerenciadas por jovens com menos de 30 anos, sugerindo uma renovação empresarial do APL (Figura 1).

Outra informação importante coletada é que apenas 42,1% dos entrevistados possuem formação superior, talvez justificado pelos 64,2% que possuem origem no ramo calçadista. Esta mesma característica foi destacada por Contador (2004), que ao descrever as origens das indústrias calçadistas mais antigas de Jaú (década de 1940 e 1970), identificou que os empresários, considerados precursores, produziam calçados femininos e os funcionários que saíam destas fábricas, montavam a sua própria empresa, entrando também no mesmo ramo.

Corroborando a visão anterior, a pesquisa detectou que 64,2% dos empresários estão no seu primeiro negócio, ou seja, a multiplicação de empresas de calçados em Jaú está ligada à especialização da mão de obra disponível e na possibilidade de empreender.

Figura 1 – Perfil do Empresário do APL de Jaú/SP



Fonte: Autores (2016)

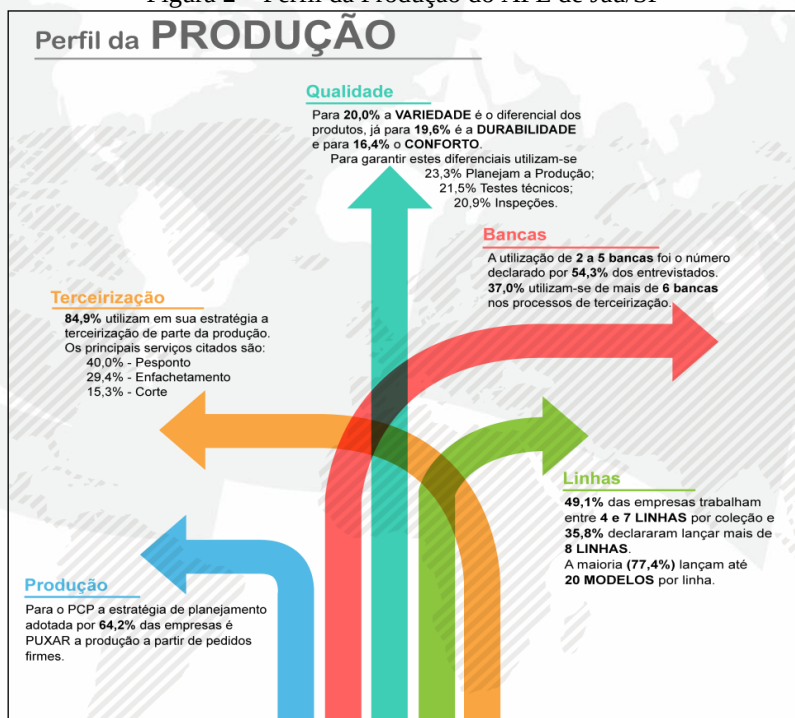
A administração das empresas, apresentada na Figura 1, é tipicamente familiar, ou seja, as funções dos gestores se confundem com as do próprio dono, pois 98,1% dos entrevistados possuem funções diretas na gestão do negócio, predominantemente na

administração (42,3%) e produção (19,7%), além do que 60,4% já buscaram consultoria externa, principalmente com o SEBRAE e SENAI.

No tocante à cooperação, 41,5% das empresas declararam cooperar com outras empresas do APL, principalmente em compras, vendas e *marketing*. Quanto à origem das matérias-primas 50,5% delas são obtidas fora do Estado de São Paulo. Chama a atenção que 60,0% consideram que parte destas matérias-primas poderiam ser fabricadas no próprio APL.

Com relação ao perfil da produção, 64,2% utilizam a estratégia de puxar a produção a partir dos pedidos confirmados, ou seja, não há um planejamento estabelecido. As indústrias produzem para atender apenas o que está vendido, não havendo, dessa forma, estratégia para prospecção e inserção dos produtos no mercado (Figura 2).

Figura 2 – Perfil da Produção do APL de Jaú/SP



Fonte: Autores (2016)

Além disso, 84,9% das empresas terceirizam alguns processos na produção, entre eles o pesponto (40,0%), enfachetamento (29,4%) e corte (15,3%). Há, entretanto, preocupação quanto a não dependência de uma banca (empresas terceirizadas) apenas:

54,3% dizem utilizar entre 2 e 5 bancas e 37,0% das empresas utilizam mais de 6 bancas em seus processos de terceirização.

Outra abstração possível foi que o entendimento de “qualidade” é diferente entre as empresas. Para 20,0% delas, qualidade está relacionada à “variedade” dos produtos, 19,6% consideram a “durabilidade” um fator importante quando se refere à qualidade, enquanto 16,4% atribuem mais valor ao “conforto” oferecido por seus produtos. Assim, as ações que realizam para conseguir garantir tais diferenciais em seus produtos estão divididas em: a) planejamento da produção (23,3%), b) testes técnicos (21,5%) e c) inspeções na produção.

Apesar de apenas 20,0% considerar a “variedade” como um fator relevante para a qualidade da produção, quase 50,0% das empresas costumam produzir entre 4 e 7 linhas diferentes por coleção e 35,8% disseram lançar mais que 8 linhas.

A maior parte das empresas (77,4%) afirma trabalhar com até 20 modelos por linha de produção, corroborando com o estudo realizado por Zem_Lopes (2009, p. 107), no qual identificou que a “flexibilidade também deve ser destacada, pois, na região de Jaú, é um dos fatores principais que têm mantido as empresas competitivas”. A autora afirma ainda que esta flexibilidade na produção é possível por conta do tamanho e do tipo de produto que as empresas concentram, em sua maioria, produtos com ciclos de vida curtos.

Outras informações coletadas na pesquisa permitiram caracterizar o perfil gerencial dos entrevistados. Em geral, as empresas declararam fazer internamente suas contratações, sendo que 39,5% selecionam os candidatos por currículo e 29,1% utilizam de indicações de outros funcionários. Quanto ao planejamento e controle da produção (PCP), 88,7% realizam este tipo de ação, ou seja, mais de 10% das empresas pesquisadas ainda realizam a produção sem nenhum tipo de planejamento formal.

A mesma característica pode ser observada na utilização de cálculos técnicos para apuração de custos, onde 13,6% não fazem o cálculo dos custos de produção. Dos que responderam que realizam cálculos, 96,2% utilizam estas informações para a formação do preço de seu produto.

Além dos resultados apresentados, algumas sugestões de melhoria da competitividade do APL de Jaú/SP foram citadas pelos empresários e são apresentadas em ordem de prioridade no Quadro 1.

Quadro 1 – Sugestões de melhorias citadas pelas empresas pesquisadas

SUGESTÃO	OBSERVAÇÃO
Incentivos	Principal solicitação refere-se ao apoio para obtenção de incentivos, tais como: Fiscais; Financeiros; Redução carga tributária; Diminuição de impostos.
Feiras	Investir em feiras, subsidiando a participação das empresas do APL; Reforço na feira local.
Marketing	Investimento no marketing visando melhorar da imagem do APL, por meio de programas de TV; Trabalhar no Reforço da imagem de Jaú como Capital do Calçado Feminino.
Qualificação	Promover a qualificação de Pessoal, inclusive da cidade de Barra Bonita.
União	Incentivar os Empresários para melhorar a visão da “briga” por PREÇO; Buscar melhorar a visão de cooperação no APL.
Componentes	Produção de mais componentes na cidade da Jaú.
Cooperativas	Estimular a criação de cooperativas de prestadores de serviços (bancas).

Fonte: Autores, 2016

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi possível definir um perfil atualizado das empresas que compõem o APL de Calçados Femininos de Jaú/SP, com o objetivo de identificar sua forma de organização da produção e modelo gerencial, tendo como referencial a visão das vantagens contidas no conceito de rede de operações produtivas ou rede de suprimentos.

Os resultados demonstraram que as empresas estudadas se agrupam em sua maioria em micros e pequenas empresas, mantendo características singulares de constituição do negócio, devido à própria origem dos empresários ser, predominantemente, do ramo calçadista. Mas a forte presença de jovens empreendendo pela primeira vez pode representar uma renovação. Outros dados demonstraram que a produção também mantém características singulares tais como flexibilidade, forma de planejamento, terceirização, entre outras.

Quanto ao modelo gerencial, pode ser observada a existência de certo empirismo em temas delicados para a gestão do negócio, tais como planejamento da produção e composição dos custos. Foi possível inferir, com base nos dados analisados, que as

empresas não exploram os diferenciais de uma rede de operações, cooperando pouco entre si e não explorando a rede presente no próprio APL, o que abre espaço para ações que possam estimular a adoção de estratégias de integração das empresas.

Entende-se que a discussão de redes no contexto do APL possa alavancar a mudança do perfil dos empresários e permitir a construção de diferenciais competitivos para empresas que, por sua vez, permitirão alavancar o APL como um todo e criar, assim, uma rede de operações que ofereça diferenciais para os seus participantes.

Dessa forma, deve ser destacada a contribuição desse trabalho, que traz à luz um tema que deveria estar no centro das discussões no contexto de um APL, mas que, talvez por desconhecimento, não são exploradas pelas empresas. Assim, ao invés de se utilizarem desse diferencial para atuar em novos mercados, acabam por competirem em mercados cada vez mais acirrados.

REFERÊNCIAS

ALVES, P. R. **Arranjos Produtivos Locais no Brasil**. Diálogos Interdisciplinares, v. 2, n. 1, p.129-141, 2013.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. **A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento dos métodos e tipos de pesquisa**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 19, e INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERING (ICIE). Rio de Janeiro, RJ: UFRJ/ABEPRO, 1999.

BRITTO, J. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. In: KUPFER, D. & HASENCLEVER, L. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies**. New York: Routledge, 1989.

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.

CASTELLS, M. **Para o Estado-rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação**. In: BRESSER PEREIRA, SOLA & WILHEIM (org.), Sociedade e Estado em transformação. São Paulo, UNESP, 1999, p.147-171.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. **Introdução: organização e estudos organizacionais**. Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas: 1998.

CONTADOR, O. JR. **Tecnologia e Proteção Ambiental nas Indústrias do Couro e Calçados na Região de Jaú**. Dissertação. Araraquara S P: UNIARA, 2004.

CORRÊA, H.L., CORRÊA, C.A. **Administração de Produção e Operações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIGALWAR, A. K. & SANGWAN, K. S. **Development and validation of performance measures for world class manufacturing practices in India**. Journal of Advanced Manufacturing Systems. v. 6, n. 1, p. 21-38, 2007.

FAVONI, C.; GAMBI, L. N.; CARETA, C. B. **Oportunidades de implementação de conceitos e ferramentas de produção enxuta visando melhoria da competitividade de empresas do Apl calçadista de Jaú/SP**. Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v.13, n. 3, p. 1118-1142, jul./set. 2013.

FORZA, C. Surveys. In: Karlson, C. **Researching Operations Management**. NY, Routledge, 2009. pp. 84-161.

GARCIA, R.; MADEIRA, P. **Uma Agenda de Competitividade para a Indústria Paulista Cadeia Couro e Calçados**. Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo – IPT. Fundação Instituto de Pesquisa Econômicas – FIPE, 2008.

GARCIA, R.; MADEIRA, P. **Uma avaliação da difusão de práticas de gestão da produção entre pequenas empresas em sistemas locais de produção**. *Produção*, v. 23, n. 1, p. 20-30, 2013.

HOFFMANN, W. A. M; GREGOLIN, J. A. R; OPRIME, P. C. **A Contribuição da Inteligência Competitiva para o Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: Caso Jaú - SP**. Santa Catarina: UFSC, 2004.

MARSHALL; A. **Princípios de economia: tratado introdutório**. S. Paulo: Nova Cultural, Os Economistas, 1985.

MARTINS, Roberto A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, Paulo A.M (org.). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, pp.47-64.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - MTE. **Relação Anual de Informações Sociais - RAIS**. Estatísticas. Disponível <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/rais.php>. Acesso em 25 abr. 2016.

RITZMAN, L.P, KRAJEWSKI, L.J. **Administração da Produção e Operações**. S. Paulo: Person Pretince, 2007.

SCHMITZ, Hubert; NADVI, Khalid. **Clustering and industrialization: introduction**. *World Development*, Oxford, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SILVA, G.; HEBER, F. **Ecologia organizacional e teoria de redes: uma análise contemporânea da formação de APLS**. *Gestão & Regionalidade*, v. 30, n. 88, p. 34-48, 2014.

SINDICALÇADOS DE JAÚ. **Caracterização do APL de Calçados Femininos de Jaú**. APL. Disponível em: <www.sindicaljau.com.br>. Acesso em: 25 mai. 2016.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. E. K. **Aglomerações industriais no Estado de São Paulo**. *Economia Aplicada*, v. 5, n. 4, 2001.

VIEIRA, A. M.; GALDAMEZ, E. V. C.; SOUZA, F. B.; OLIVEIRA, O. J. **Diretrizes para desenvolvimento coletivo de melhoria contínua em arranjos produtivos locais.** Gestão & Produção, v.20, no.2, p.469-480, 2013.

VOSS, Chris. Case research in operations management. **In:** Karlson, C. Researching Operations Management. NY, Routledge, p. 162-195, 2009.

YIN, R.K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEM_LOPES, A. M. **A relação entre a tecnologia da informação e comunicação e a competitividade: estudo em empresas do polo calçadista de Jaú/SP.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: UFSCar, 2010. 150 f.