

Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local

APL de Calçados de Jaú

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS DE JAÚ - SP

Jaú/SP

2007

Governança do APL de Jaú

- SINDICALÇADOS – Sindicato dos Calçados de Jaú
- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- SEBRAE/SP – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas em São Paulo
- SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.
- Prefeitura Municipal de Jaú
- FATEC – Faculdade de Tecnologia de Jaú
- ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
- ASSINTECAL - Associação Brasileira das Indústrias de Componentes Sintéticos para Calçados
- IBITEC - Instituto Brasileiro de Tecnologia em Calçados
- UFSCar (CCDM - NIT materiais) - Universidade Federal de São Carlos
- UNESP (Bauru) - Universidade Estadual Paulista
- SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- SESI - Serviço Social da Indústria
- IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas
- Empresas do Arranjo Produtivo Local - APL de pólo de Jaú

Apresentação

O Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Calçados de Jaú – SP pretende apresentar um panorama da representatividade do setor de calçados para economia regional do estado de São Paulo, bem como, a significativa função que o pólo exerce para o desenvolvimento econômico local. É válido destacar o caráter “preliminar” do mencionado plano, e ainda que suas ações geradas serão detalhadas em um segundo momento. Assim, procura-se apresentar um retrato atual do pólo de calçados de Jaú diante de suas características, oportunidades e desafios para o seu desenvolvimento.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento tomou por base informações diversas do próprio pólo. Este documento retrata a situação do pólo a fim de direcionar seu desenvolvimento no contexto da economia regional. Propõem-se aqui ações que visam o desenvolvimento sustentável do arranjo seja nos quesitos da gestão do APL e seu desenvolvimento diante das necessidades apresentadas pela competitividade atual, como nos mecanismos de governança e decisões. De tal modo que insta ressaltar a representatividade das empresas e instituições locais em busca de um novo contexto interinstitucional capaz de alavancar e desenvolver projetos estruturantes para o APL, como também, para que esses benefícios possam ser transbordados e incorporados pelas demais empresas constituintes do pólo e pelo município em geral.

A questão de uma visão mais global sobre a necessidade de intervenção das diversas instâncias de governo na atividade calçadista de Jaú de forma planejada e contínua, é preocupação antiga dos órgãos de fomento, que naturalmente tem a obrigação de conhecer mais profundamente a realidade local, debatida e assimilada pelos diversos parceiros que gradativamente foram sendo incorporados ao processo de solução dos problemas locais.

Desta forma, procura-se envidar os melhores esforços para o aumento da competitividade do setor e cooperação entre as empresas, através de projetos voltados para o aprimoramento do processo produtivo, produtos, maior participação no mercado interno, responsabilidade sócio-ambiental e preocupação com o desenvolvimento local.

As ações incluídas neste Plano de Desenvolvimento foram elaboradas e validadas pelos atores da Governança do APL e têm como objetivo principal aumentar a competitividade e a cooperação das empresas fabricantes de calçados de Jaú, focado na melhoria do processo produtivo, do produto e no aumento da participação no mercado interno e na conquista do mercado externo.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. Contextualização e caracterização do Arranjo Produtivo de Calçados de Jaú | 5 |
| 1.1 – Histórico e formação do APL de Jaú..... | 5 |
| 1.2 Principais Características das Empresas e do Processo Produtivo | 7 |
| 1.3 O fluxo de produção de calçados em Jaú..... | 11 |
| 1.4 O mercado do setor calçadista de Jaú..... | 12 |
| 1.5 – Contexto Sócio Econômico..... | 13 |
| 1.6 - Composição da população do município: | 13 |
| 1.7 Breve histórico das ações deliberadas pelo APL – (situação atual)..... | 14 |
| 1.7.1 - Dados do setor calçadista de Jaú | 16 |
| 1.8 – O setor de calçados | 17 |
| 1.8.1 - MERCADO INTERNO..... | 18 |
| 1.8.2 - MERCADO EXTERNO..... | 19 |
| 1.9 - Instâncias decisórias em prol do APL (Governança) | 22 |
| 1.9.1 - Propósito e os objetivos do APL de Calçados de Jaú..... | 23 |
| 2. Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento | 25 |
| 2.1 Documentos e Fonte de Dados..... | 26 |
| 2.2.Elaboração Participativa..... | 26 |
| 3 Consolidação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades | 26 |
| 3.1 Forças | 26 |
| 3.2 Fraquezas | 27 |
| 3.3 Oportunidades | 29 |
| 3.4 Ameaças | 30 |
| 3.5 Fatores Críticos de Sucesso Levantados em 2007 | 31 |
| 4- Resultados Esperados pelo Programa de Desenvolvimento | 32 |
| 5 - Indicadores de Resultados | 33 |
| 5.1 Indicadores Quantitativos obtidos pelo APL conforme desempenho de 2006 | 33 |
| 5.2 Indicadores Qualitativos..... | 44 |
| 6 - Ações Previstas | 45 |
| 6.1 – Ações Idealizadas pela Governança em 2007..... | 45 |
| 6.2 - Ações Planejadas por área de competência..... | 46 |
| 7 – Gestão do Plano de Desenvolvimento | 49 |
| 8 – Acompanhamento e Avaliação | 49 |
| 9- Considerações Finais | 51 |
| 10-Referências Bibliográficas | 52 |

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR DO ARRANJO PRODUTIVO DE CALÇADOS DE JAÚ - SP

1. Contextualização e caracterização do Arranjo Produtivo de Calçados de Jaú

1.1 – Histórico e formação do APL de Jaú

A atividade de calçados iniciou-se na região de Jaú, quando os imigrantes italianos, bons artesãos, que trabalhavam nas lavouras, começaram a produzir sapatões (estilo de sapato fabricado nos anos 50) e botinas rústicas de couro para venderem aos viajantes e à comunidade local. Isso ocorreu no início do século XIX, quando a produção era especialmente de sandálias, sapatões e botinas rústicas de couro com solado de borracha em estilo campestre, que caracterizava a modelagem desenvolvida para o dia-a-dia dos trabalhadores nas lavouras (JORNAL COMÉRCIO DE JAÚ, 1985).

Da aptidão de fazer sapatos nasceu a principal característica dos produtos fabricados na região de Jaú, que atualmente é composta por aproximadamente 220 micro e pequenas empresas de calçados, representando 43% dos empregos gerados no município e 65% da economia local, com quase 10 mil empregados diretos e indiretos, o que sugere ser o principal setor econômico da cidade. (SINDICALÇADOS, 2000)

O desenvolvimento do setor de calçados em Jaú é atribuído à visão de artesãos, que começaram a ensinar o ofício de sapateiro a jovens interessados, que perceberam uma oportunidade de trabalho. Essa disseminação de conhecimento desencadeou o surgimento de pequenas oficinas de fabricação de calçados no final da década de 30 (JORNAL COMÉRCIO DE JAÚ, 1985).

Na década de 50 já era possível observar certa concentração de empresas de calçados que se especializaram na fabricação de calçados femininos em couro, apesar de ainda possuir alguns estabelecimentos de fabricação de artigos masculinos. Foi a partir dessa década, em diante, que a região começou a abrigar outros estabelecimentos da cadeia produtiva desse setor, e não parou mais de produzir sapatos femininos, até se tornar uma região produtora para o Brasil.

Nos anos 70, o setor possuía 120 indústrias, que só produziam sapatos femininos em couro, e buscavam no Vale dos Sinos todo suporte e conhecimento para a fabricação de produtos, até mesmo a tendência de moda (SINDICALÇADOS, 2000).

No início de 1980, alguns profissionais gaúchos se mudaram para a região em busca de trabalho, o que acabou contribuindo para o desenvolvimento da região, dando início às primeiras exportações realizadas pela indústrias jauenses (SINDICALÇADOS, 2000).

No início dos anos 90, Jaú se tornou conhecida em todo o território nacional, aumentou as vendas, abriu novos mercados e até começou a exportar (SINDICALÇADOS, 2000).

A maioria dos empresários locais atribui à região do Rio Grande do Sul, a responsabilidade pelo crescimento do setor em Jaú no início da década de 90, quando as empresas do Vale dos Sinos começaram a exportar sua produção quase em totalidade, deixando brechas no mercado interno que possibilitaram a entrada dos produtos jauenses, contribuindo para o desenvolvimento das indústrias (SINDICALÇADOS, 2001).

Segundo LORENZON (2004) a posição geográfica de Jaú apresenta fácil acesso aos grandes centros consumidores, o que também ofereceu vantagens comerciais para as empresas de Jaú abastecerem os dois maiores mercados nacionais, que são: a Cidade de São Paulo (primeiro no ranking do consumo nacional) e o interior do Estado de São Paulo (segundo no ranking do consumo nacional).

A conquista pelo mercado nacional resultou em duas coisas, uma delas refere-se ao crescimento do setor em número de empresas e estabelecimentos da cadeia de valor que atualmente formam o cluster industrial da região de Jaú, e a outra, a relação de dependência estabelecida com o mercado, causada pela concentração da atividade na demanda desses dois mercados, o que gerou certa dependência desses mercados, nos últimos anos.

O quadro abaixo apresenta uma queda significativa do número de trabalhadores no ano 2001.

| Brasil | | Jaú | | Jaú/Brasil |
|--------|---------------------------|------|---------------------------|------------|
| Ano | Trabalhadores de calçados | Ano | Trabalhadores de calçados | % |
| 1997 | 116.302 | 1997 | 2.886 | 2,48 |
| 1998 | 113.501 | 1998 | 2.428 | 2,14 |
| 1999 | 129.777 | 1999 | 2.794 | 2,15 |
| 2000 | 149.505 | 2000 | 3.187 | 2,13 |
| 2001 | 157.859 | 2001 | 2.982 | 1,89 |

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, 2002 In: GREGOLIN et al (2004).

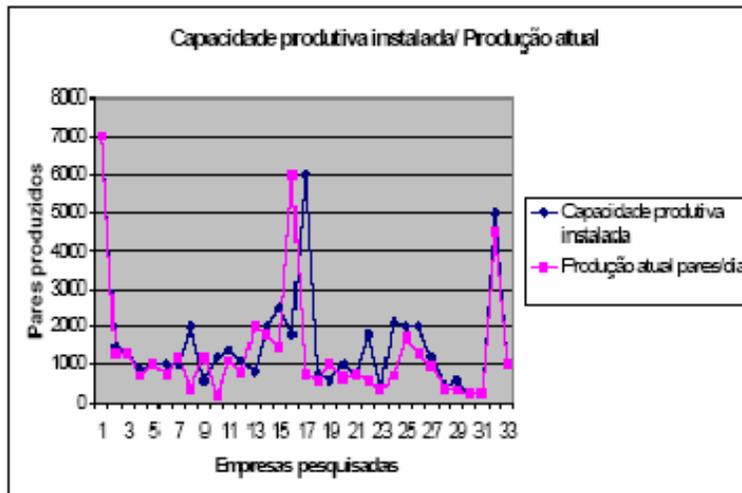
A queda na contratação de mão-de-obra em 2001 forçou as empresas de Jaú a buscarem estratégias para aumentar mercados e portanto a partir de 2002, as indústrias calçadistas de Jaú começaram a abrir mercados estrangeiros que comprassem nestes períodos de queda na produção, encontrando na exportação uma alternativa para acabar, ou pelo menos amenizar, a sazonalidade na produção de calçados femininos (LORENZON, 2004).

O foco de mercado para as indústrias de calçados de Jaú continua sendo aquele que compra em pequena escala uma variedade de produto, como foi durante todos os anos de sua existência, porém começam a despontar indústrias com interesse na produção de escala, principalmente de material sintético, o que tem despertado outros interesses no setor, resultando na união de algumas indústrias para abertura de mercados de escala que vem sendo trabalhada pelo sindicato patronal com auxílio de outras entidades importantes para o setor calçadista, desde 2003.

1.2 Principais Características das Empresas e do Processo Produtivo

Segundo LORENZON (2004) o dinamismo das empresas de calçados de Jaú é impulsionado pela tarefa de acompanhar as tendências da moda feminina e transformá-la em calçados muito rapidamente para inserção no mercado. Isso ocorre, pelo menos, quatro vezes durante um ano, através dos lançamentos de coleções em cada estação climática,

como é na moda têxtil. Atualmente, as empresas trabalham no máximo da sua capacidade produtiva instalada, com uma produção diária que varia entre 800 e 2000 pares/dia, dependendo do porte da empresa, como demonstra a figura abaixo.



Fonte: OPRIME (2004) in: GREGOLIN et al (2004)

Segundo LORENZON (2004) em Jaú, as empresas subcontratam mão-de-obra em grande parte da produção, como uma estratégia para redução de custos, assim, as etapas de corte, pesponto e enfachetamento de salto, são realizadas fora das empresas nas denominadas bancas ou serviços terceirizados. Porém, devido às dificuldades encontradas na regularização da situação de contrato com esses prestadores de serviço, pressionadas pelo Ministério do Trabalho, a maioria das empresas está adaptando seus espaços e trazendo parte destas etapas, de corte e pesponto, para dentro da estrutura da empresa.

O grau de escolaridade dos profissionais que atuam no setor é satisfatório em comparação com outras regiões produtoras, porque demonstra incidência baixa de mão-de-obra analfabeta ou com nível baixo de escolaridade. A maioria dos funcionários concluiu ou está cursando o ensino fundamental, e muitos deles são graduados.

O processo produtivo é o mesmo existente em toda empresa fabricante de calçados, porém é característica das empresas de Jaú ter muita flexibilidade na produção de calçados, que mantiveram como um diferencial competitivo para atender nichos de mercado específicos, que compram em pequenos lotes uma variedade de produtos.

Outra característica das empresas de Jaú é que o departamento da modelagem também gerencia a produção, porque na maioria das empresas o modelista, necessário para o desenvolvimento do produto, também é o gerente da produção.

Os protótipos criados na modelagem servem como amostras para os vendedores das empresas e também para serem expostos durante as principais feiras de calçados em âmbito nacional. Se forem vendidos serão escalonados gerando uma grade de produto, ou uma linha de modelos.

O resultado na venda é o que determina os modelos que serão de fato produzidos, e assim a programação da produção é sempre feita com 15 dias de antecedência, para conseguir entregar o produto até 30 dias para o cliente final.

Em geral as empresas não possuem departamentos de vendas, muitas porque mantêm uma carteira de compradores fidedignos, ou porque a comercialização se dá por meio de representantes em pontos estratégicos de distribuição do produto.

Assim, a primeira atividade na empresa é realizar a compra dos insumos e preparar as fôrmas que darão forma ao modelo.

A matéria-prima é encaminhada para o corte com instruções do gerente de produção, que também envia os moldes das peças escaladas na modelagem para facilitar o trabalho dos cortadores.

Da banca de corte, os artigos voltam para a empresa, que são novamente distribuídos para as bancas de pesponto, que armam o calçado, costurando as peças cortadas, o que se denomina por cabedal.

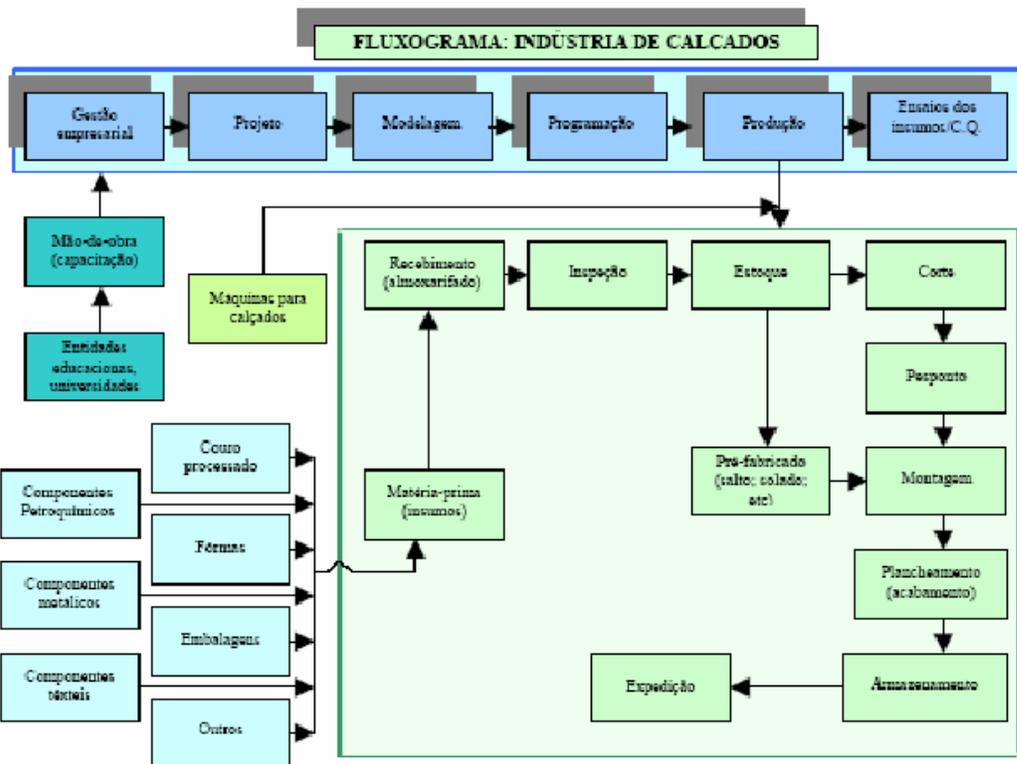
O pesponto é considerado o maior gargalo da produção para as empresas jauenses, devido ao informalismo das bancas que prestam esse serviço, a baixa qualidade dos pespontadores e a falta de responsabilidade com o prazo de entrega, que geram impactos negativos para empresa, como retrabalho, perda de matéria-prima e atraso na entrega do produto final.

Da banca de pesponto, os cabedais retornam para a empresa, e no almoxarifado são separados com os outros componentes para serem distribuídos na linha de montagem, que é feita com o auxílio de uma esteira.

A velocidade da esteira varia conforme a complexidade do modelo na montagem, mas comumente a produtividade média das empresas é de 1.000 pares por dia.

No final da esteira, após a montagem, é feita uma inspeção no produto que direciona, para retoque e melhoria se for necessário, descarte, ou embalagem e armazenamento para a expedição ao cliente. O serviço de transporte e distribuição também é terceirizado em todas as empresas de Jaú.

O fluxo da fabricação de calçados de Jaú pode ser observado na figura a seguir.



Fonte: IPT (2004) in: GREGOLIN et al, 2004.

O APL de calçados femininos de Jaú

O Município de Jaú abriga uma concentração de empresas produtoras de calçados femininos com especialização (95%) em produtos feitos em couro, além de empresas fornecedoras da cadeia de suprimentos, instituições de ensino, de apoio técnico e financeiro entre outras empresas que caracterizam um Arranjo Produtivo Local (APL).

Atualmente, este APL é formado por 1.182 estabelecimentos formais, na qual: 250 são empresas de calçados femininos, 800 bancas de prestação de serviços, 120 empresas de componentes para calçados, 3 curtumes, 4 empresas de artefatos de couro e 3 shoppings com 175 lojas de sapatos. Juntas estas empresas geram 16.130 empregos diretos e indiretos, divididos por: 10.000 na Indústria de Calçados, 4.000 nas bancas prestadoras de serviços, 1.400 nas empresas de componentes, 80 nos curtumes de Jaú, 100 nas empresas de artefatos e 400 empregos nos shoppings (RAIS, 2006).

A produção do APL é de 100 mil pares por dia, totalmente voltada para o abastecimento do mercado interno em 98%, sendo que 70% das vendas estão concentradas no Estado de São Paulo, 10% na região Sul, 10% no Centro-Oeste e Brasília, 5% no Nordeste e 5% no Estado de Minas Gerais e Rio de Janeiro. 90% das empresas nunca exportaram, apesar das exportações corresponderem a 2% da produção anual do Pólo. Em 2005, foram exportados 800 mil pares de calçados, resultando num faturamento de US\$ 11,5 milhões.

O APL de calçados de Jaú é considerado por LORENZON (2004) um cluster em fase intermediária de desenvolvimento, ou seja, mesmo apresentando algumas ações de cooperação e interação, entre as empresas, para a geração de vantagens competitivas, ainda apresenta características de um aglomerado informal.

O crescimento deste APL está sendo auxiliado, desde 2003, por um programa de desenvolvimento sustentável, organizado e coordenado pelo Sindicato da Indústria de Calçados com apoio técnico e financeiro do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) em parceria com diferentes instituições como: Prefeitura Municipal, SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), FATEC (Faculdade de Tecnologia de Jaú), IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo), UFSCAR (Universidade Federal de São Carlos), UNESP (Universidade Estadual Paulista), ASSINTECAL (Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos) entre outros.

Esse programa objetiva integrar as empresas, as instituições e os fornecedores do APL em ações de cooperação, planejadas e coordenadas para resultar num crescimento positivo para o mesmo em todos os âmbitos (econômico, político, social e ambiental).

Portanto, para continuar o processo de desenvolvimento deste APL, torna-se necessário implantar um novo conjunto de ações coordenadas e orientadas para este objetivo.

1.3 O fluxo de produção de calçados em Jaú

Segundo LORENZON (2004) a gestão empresarial pode ser considerada precária, pois a maioria dos empresários iniciou seu negócio apenas com habilidade na produção, por conhecerem ou terem atuado no processo produtivo, sem base de conhecimentos

administrativos. As empresas que nasceram dessa forma, e logo adquiriram competências na área administrativa, hoje são as que mais cresceram nos últimos anos. Porém, de uma maneira geral, as empresas possuem pouca diferença entre elas, e algumas práticas são comuns, como: não planejarem estrategicamente o desenvolvimento da empresa, não terem planos de marketing para os seus produtos, não pesquisarem novos materiais e esperarem as informações que são trazidas pelos fornecedores ou clientes, não terem plano de carreira e não oferecem treinamento para funcionários, entre outros.

Outra característica do cluster de Jaú é ter um alto índice de retrabalho ou refugados, porque não documentam seu desempenho durante todo o seu tempo de existência, muito menos as reclamações dos clientes, bem como produtos desenvolvidos anteriormente, o que dificulta saber em qual etapa está o gargalo da produção em modelos específicos, o que impede a rapidez numa ação de correção. O setor calçadista de Jaú é conhecido pela capacidade das indústrias em adequar-se a qualquer mercado, desde que não exigisse grande escala na produção.

1.4 O mercado do setor calçadista de Jaú

Segundo o IPT (2004) em 2002, o setor calçadista de Jaú chegou a representar 2% no total das exportações brasileiras com US\$ 2.116.800, com um faturamento anual de R\$ 226.800.000. O preço médio dos calçados no mercado interno varia entre R\$ 15 e 29, enquanto que no mercado externo é de US\$ 8 a 15. Os clientes são caracterizados por lojistas com mais de um ponto de venda, além de shoppings e grandes atacadistas, que compram diretamente da indústria, ou por intermédio de representantes. (IPT, 2004)

A participação de Jaú na produção e exportação de calçados, no Estado de São Paulo e no Brasil, pode ser observada no quadro abaixo.

| | Produção (pares) | % participação | Exportação (US\$) | % participação |
|-----------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| | | Jaú | | Jaú |
| Brasil | 642.000.000 | 2,36 | 1.449.000.000 | 0,15 |
| São Paulo | 192.600.000 | 7,85 | 116.000.000 | 1,83 |
| Jaú * | 15.120.000 | | 2.116.800 | |

Fonte: IPT (2004) in: GREGOLIN et al, 2004 p.222.

1.5 – Contexto Sócio Econômico

Jaú está situado no centro demográfico do Estado de São Paulo, a 296 km da capital, com 112.042 habitantes. Segundo a SERT (2002), a população economicamente ativa é de 48.675 pessoas.

Segundo o JORNAL COMÉRCIO DO JÁÚ (1985) o município de Jaú se desenvolveu com a agricultura, como na maioria das cidades do interior de São Paulo. Nessa época a atividade de principal era o café, que devido às crises, logo foi substituído pela cana-de-açúcar, que permanece até hoje na região, mas que deixou de ser a atividade principal em meados de 1950, com o auge da produção de calçados.

O município está localizado na região centro-oeste do Estado de São Paulo, conforme estabelecido no Quadro e Figura abaixo:

| | |
|-----------------------|--|
| Superfície total: | 718 Km² |
| Latitude Sul: | 22°17'44'' |
| Longitude W Gr: | 48°33' |
| Altitude Média: | 541 metros |
| Hidrografia: | Jaú é banhada pelo Rio Tietê e seus afluentes, Ave Maria e Jaú. |
| Clima: | Tropical monçônico |
| Temperatura: | 22°C e 18°C. |
| Índice Pluviométrico: | 1200 a 1400mm. |

Tabela 1- Localização de Jaú

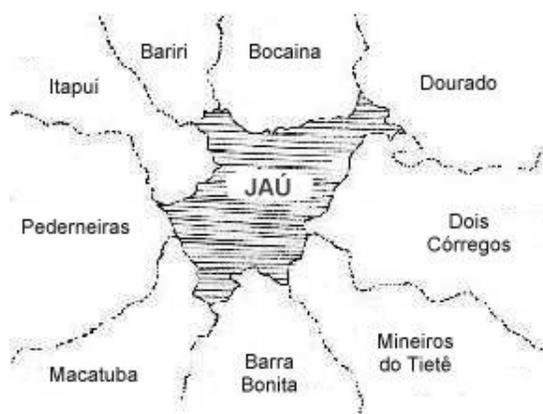


Figura 1 – Distrito de Jaú

1.6 - Composição da população do município:

Jaú

| | HOMEM | MULHER | TOTAL |
|--------------|---------------|---------------|----------------|
| URBANA | 48.766 | 50.525 | 99.291 |
| RURAL | 1.561 | 1.457 | 3.018 |
| TOTAL | 50.327 | 51.982 | 102.309 |

Tabela 2 – População de Jaú

1.7 Breve histórico das ações deliberadas pelo APL – (situação atual)

Um dos aspectos críticos e desafiantes ao desenvolvimento do APL de Jaú esta centrado na sua gestão, de modo a articular diferentes iniciativas e a buscar a sinergia entre os diferentes atores locais, para a obtenção de resultados efetivos para todos os elos da cadeia produtiva presentes na região.

Este desafio está sendo superado com o desenvolvimento das articulações e formalização de parcerias entre entidades de classe, empresários do setor, escolas profissionalizantes e técnicas, universidades e centros de pesquisa em ações focadas nos aspectos mais críticos do arranjo, desde 2003 quando aconteceu o primeiro esforço para integrar todos os atores locais em prol do desenvolvimento econômico da região.

Assim, a primeira Oficina de Planejamento Participativo com o propósito de elaborar um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Setor Calçadista de Jaú, aconteceu em março de 2003, onde empresários de calçados, de empresas fornecedoras e representantes dos funcionários e das instituições de apoio, de ensino e outras puderam se reunir para discutir e analisar a situação do setor coureiro-calçadista local.

Neste encontro foram identificadas: forças internas restritivas; as forças restritivas com urgência de superação; forças restritivas com gravidade dos problemas; análise de situação das forças internas impulsoras; forças impulsoras com aspectos relevantes; análise de situação com situações externas desfavoráveis; gravidade das ameaças; análise de situação com situações externas favoráveis; condição de aproveitamento das oportunidades; oportunidades estratégicas; áreas estratégicas para o planejamento estratégico com finalidades e objetivos; estratégia de ação com objetivos e atividades; matriz de responsabilidades com plano operacional e de controle com avaliação final.

Pode-se perceber que a finalidade do encontro foi discutir o desenvolvimento sócio econômico do arranjo produtivo, por meio das análises de pontos fortes e fracos

enfrentados pelas indústrias do setor, com o objetivo de prever e construir um cenário para se ter um desenvolvimento sustentável para pólo calçadista de Jaú, por meio de ações de curto, médio e longo prazo, que realmente contribuíssem para a resolução dos problemas identificados e que buscassem tornar as empresas locais mais competitivas, e assim, um pólo mais competitivo. Para isso contou-se com o envolvimento de toda a comunidade e de interessados na evolução do Arranjo.

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

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

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

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

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

Para o atendimento dessa necessidade, iniciou-se um curso sobre atitudes empreendedoras, conhecido como A+E, em um grupo formado por 20 empresários de calçados e 10 representantes de instituições de apoio e ensino, além dos gestores do sindicato patronal. Esse curso fez com que os empresários de calçados e componentes

mudassem seu comportamento frente ao programa de desenvolvimento do APL, o que era necessário estabelecerem as ações de cooperação entre si.

No término desse curso, o grupo de empresário construiu cenários otimistas e pessimistas para escreverem o novo planejamento estratégico do APL, estabelecendo a missão, visão e os valores que deverão nortear todo plano de ações até o ano de 2012.

Em 06 de março de 2007, a missão, visão e valores estabelecidos pelo APL foram apresentados, em um mega evento promovido pelo Sindicalçados, a toda comunidade de Jaú.

A partir desse mês, uma nova estrutura está sendo montada para a condução de atividades para o APL, na qual os grupos gestores estabelecidos em 2003 foram substituídos por um único grupo gestor, denominado consultivo, que se reuni periodicamente para tomar decisões quanto à elaboração de projetos no cumprimento das ações previstas no plano, por ele mesmo criado.

1.7.1 - Dados do setor calçadista de Jaú

1. Estrutura da indústria

| | Número de empresas | No Funcionários |
|---|--------------------|-----------------|
| Indústrias de calçados | 230 | 8.200 |
| Bancas (Prestadores de serviços) | 800 | 4.000 |
| Fabricantes de componentes | 70 | 1.400 |
| Curtumes | 3 | 80 |
| Artefatos de couro | 4 | 100 |
| Atacadistas e representantes de componentes | 122 | 150 |
| Shoppings de calçados | 3 | 400 |
| Total: Empresas e empregos | 1.182 | 14.330 |

Tabela 3 – Estrutura da indústria

2. Porte das empresas (Indústrias de calçados)

| Porte das empresas | Numero de funcionários | % |
|--------------------|------------------------|------|
| Micro empresa | 1-19 | 30% |
| Pequena Empresa | 20-99 | 60% |
| Média Empresa | 100-499 | 10% |
| Grande empresa | Acima de 500 | ---- |

Tabela 4 – Porte das empresas

3. Exportação de calçados de Jaú no período de 2004 a 2006 em milhões (R\$)

| 2004 (jan/dez) | 2005 (jan/dez) | 2006 (jan/dez) | 2007 (jan/julh) |
|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| 7.654.052 | 6.163.300 | 4.403.851 | 3.335.636 |

Tabela 5 – Exportação das empresas

1.8 – O setor de calçados

De acordo com estudo do BNDES, 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 às variações da moda, a diferenciação do produto e a capacidade das empresas em captar os sinais de mercado são atributos que têm assumido papel cada vez mais importante na determinação da competitividade desse setor. (Garcia, 1996).

As mudanças tecnológicas são incrementais. O setor se moderniza por etapas, dada a característica descontínua do processo de produção. As fases de costura e montagem de calçados de couro ainda são bastante artesanais, demandando muita habilidade da mão-de-obra e, com isso, limitando o processo de automação, facilitando a entrada de microempresas. Apesar da importância da qualidade, do design e dos prazos de entrega, cabe destacar que nesse setor o custo da mão-de-obra ainda constitui fator importante como determinante da competitividade. Devido ao forte conteúdo artesanal e fragmentação no processo produtivo, mundialmente a indústria de calçados tem características de produção localizada, estimulando, com isso, as aglomerações geográficas.

Mudanças significativas também foram introduzidas no campo das matérias-primas utilizadas na fabricação de calçados. Os sapatos eram tradicionalmente feitos de couro, com sola também de couro ou de borracha natural. Com o desenvolvimento da petroquímica e o surgimento de materiais sintéticos, várias opções se abriram e os fabricantes de calçados começaram a utilizar matérias-primas alternativas. Apesar de trazerem novas possibilidades, tanto em termos de estética quanto em conforto, os novos materiais também trouxeram problemas como qualquer outro material desconhecido no mercado: para a utilização dos mesmos de forma que não acarretassem problemas à saúde dos pés, novos equipamentos tiveram que ser adquiridos pelos fabricantes e os operadores necessitaram de novos conhecimentos.

Atualmente uma variedade de materiais de diversas origens é utilizada na fabricação de calçados, como o próprio couro, materiais têxteis, laminados sintéticos (PVC ou poliuretano), materiais injetados (PVC – policloreto de vinila, PU – Poliuretano, TR – borracha termoplástica, Poliestireno, ABS) e os materiais vulcanizados (borracha natural, borracha sintética, EVA – copolímero de etileno e acetato de vinila).

1.8.1 - MERCADO INTERNO

O primeiro período de dinamismo tecnológico, na indústria (1860-1920), foi proporcionado pela introdução de avanços tecnológicos oriundos da Europa, no final do século XIX. “Esta introdução transformou o sistema artesanal de produção em atividade fabril” (Cruz, 1976).

Após este período, o setor passou por uma fase de relativa estagnação (1920-1960), acompanhada de uma regionalização da produção e uma queda na introdução de novas técnicas e aquisição de máquinas mais modernas. A partir da década de 1960, iniciou-se um movimento de dinamismo, com a exportação de calçados para os EUA. A aglomeração industrial já existente no Vale dos Sinos (RS) se especializara em calçados femininos de couro, enquanto Franca (SP) se destacava pelos calçados masculinos de couro. Na década de 70, o calçado brasileiro passou a ter expressiva importância na pauta de exportações nacionais.

O grande avanço tecnológico do setor se deu com a aquisição de máquinas para produção de calçados esportivos, sendo que na área de calçados de couro não foram verificadas alterações relevantes na década de 1980. O movimento de migração da produção aconteceu no início dos anos de 1990. Nesta década, mudaram as condições de produção e concorrência na cadeia produtiva de calçados. As empresas calçadistas do Sul/Sudeste foram se deslocando para o Nordeste à procura de mão-de-obra mais barata, incentivos dos governos estaduais e, principalmente, para uma produção voltada ao mercado externo, pois a pressão da concorrência obrigou o calçadista brasileiro a reduzir custos de produção e transporte, além de outras providências.

O Nordeste possui uma vantagem com relação a este aspecto, devido à sua localização mais favorável em relação aos Estados Unidos da América, o nosso principal importador. Apesar da presença de empresas calçadistas em quase todos os estados brasileiros, destacam-se os estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e, atualmente, alguns estados do Nordeste, em especial Ceará, Bahia e Pernambuco.

Em 2005 o Brasil produziu 725 milhões de pares de calçados, apresentando queda de 4% em relação a 2004, interrompendo a tendência de crescimento iniciada em 2000. Esta queda na produção foi motivada, principalmente, pelo decréscimo de 10% no volume exportado e pela estagnação no consumo interno período compreendido entre 1993 e 2005, verificaremos que o crescimento foi de 38%. O consumo per capita também apresentou queda de 1% em 2005, em relação a 2004

Em 2004 o Brasil exportou 212 milhões de pares de calçados, ou seja, 28% da produção daquele ano. As importações foram de apenas 9 milhões de pares, correspondente a 2% do consumo brasileiro de calçados. Apesar de o saldo comercial ser positivo há mais de 10 anos, as exportações brasileiras de calçados. Entre 1993 e 1999 a produção brasileira de calçados teve queda de 5%, enquanto para o mesmo período a produção mundial cresceu cerca de 15%. Todavia, como foi dito anteriormente, em 2000 houve uma boa recuperação. Se compararmos os volumes produzidos em 1999 e 2005, constataremos um aumento de 45%. Se analisarmos o período compreendido entre 1993 e 2005, verificaremos que o crescimento foi de 38%. O consumo per capita também apresentou queda de 1% em 2005, em relação a 2004.

1.8.2 - MERCADO EXTERNO

Para ampliar o percentual de vendas em outros países, principalmente na América Latina e no Oriente Médio, o setor vem desenvolvendo um projeto para que mais empresas possam fazer parte da balança comercial, principalmente as de pequeno e médio portes.

O Brazilian Footwear é o programa de promoção comercial do setor de calçados do Brasil no exterior, desenvolvido pela Abicalçados com o apoio da Apex Brasil. A diversificação da produção é outro fator competitivo, pois a adaptação às diferentes coleções tem que ser rápida, a fim de permitir que o Brasil produza vários tipos de calçados necessários para atender ao mercado interno e também às exportações. Devido à velocidade em obter informações sobre as tendências mundiais da moda e à facilidade na obtenção de matérias-primas para desenvolver a modelagem adequada ao mercado comprador e posterior fabricação em série, os calçadistas brasileiros têm boas condições de atender à demanda de importadores dos mais diversos perfis. Exemplos são os calçados fabricados para importantes grifes e lojas norte-americanas e européias.

Em 2004 o Brasil exportou 212 milhões de pares de calçados, ou seja, 28% da produção daquele ano. As importações foram de apenas 9 milhões de pares, correspondente

a 2% do consumo brasileiro de calçados. Apesar de o saldo comercial ser positivo há mais de 10 anos, as exportações brasileiras de calçados dos sofreram queda de 31% entre 1993 e 1998. É importante observar que no ano de 1998 já houve uma pequena recuperação em relação a 1997, ou seja, um crescimento de 10%. Em 2004 exportamos 12% a mais que no ano anterior.

Este cenário favorável dos últimos anos está ligado à valorização do dólar americano ante o real, entre outros fatores citados anteriormente, como diversificação de produtos e abertura de novos mercados. Todavia, o ano de 2005 não foi dos melhores para os exportadores de calçados brasileiros. O Brasil deixou de exportar cerca de 23 milhões de pares de calçados se comparado a 2004, apresentando queda de 11%. Apesar da redução no volume de calçados destinados ao mercado externo, ou seja,

189 milhões de pares, em 2005 as exportações chegaram a US\$ 1,88 bilhão, com aumento de 4% em relação ao ano anterior. Este fato pode ser um indicativo de que o calçado brasileiro conquista status e preço no exterior, ou seja, estamos exportando produtos de maior valor agregado.

Os Estados Unidos são os principais compradores do calçado brasileiro, detendo cerca de 50% do total exportado. Todavia, os volumes exportados para lá apresentaram crescimento vegetativo, estabilizando-se durante toda a década de 1990. No ano de 2000 os EUA representavam 70% das exportações brasileiras de calçados, enquanto atualmente representam 50%. A evolução dos principais mercados, em especial os EUA, e a oferta internacional de calçados na década de 90 afetaram a cadeia calçadista brasileira. Houve aumento da concorrência externa com a entrada de novos países no mercado internacional, dispondo de vantagens competitivas superiores às brasileiras. Entre os principais concorrentes do Brasil estão China, Indonésia e Vietnã. Cabe ressaltar que as exportações de calçados do México para os Estados Unidos também cresceram, em consequência da implantação do NAFTA.

Em 2004 os maiores exportadores de calçados para os EUA foram a China com participação de 69%, volume de 1,77 bilhão de pares ao preço médio de US\$ 6,31; a Itália com 8%, 35 milhões de pares ao preço médio de US\$ 35,21; o Brasil com 7%, 99 milhões de pares de calçados ao preço médio de US\$ 10,92; a Indonésia com 3%, 47 milhões de pares ao preço médio de US\$ 10,54; e o Vietnã com 2,9%, 44 milhões de pares ao preço médio de US\$ 10,82. Em 2005 o volume de calçados importados por empresas brasileiras, 16,9 milhões de pares, aumentou 92% em relação a 2004, 8,8 milhões de pares. Em valores as importações cresceram 77%: US\$ 115,4 milhões em 2005 contra US\$ 65,2 milhões em

2004. A China foi o principal fornecedor, com participação de 68%, ao preço médio de US\$ 5,71, seguida pelo Vietnã com 15%, ao preço médio de US\$ 15,15, e pela Indonésia com 5% ao preço médio de US\$ 10,67.

A indústria calçadista brasileira está relativamente atualizada se considerarmos as tecnologias mais modernas existentes no mundo para fabricação de calçados esportivos, que necessitam de grandes investimentos em equipamentos e pouco em mão-de-obra. No que diz respeito ao pequeno e médio empresário e em especial aos fabricantes de calçados de couro, os equipamentos modernos ainda não trazem uma relação custo-benefício satisfatória, já que este segmento é intensivo em mão-de-obra. A implantação de grandes empresas no Nordeste trouxe redução nos custos da entrada de outras empresas, principalmente as de menor porte, que têm dificuldades em se deslocar para lá. Os investimentos das empresas calçadistas têm um efeito multiplicador positivo sobre a competitividade da cadeia de calçados, através da criação de melhores condições de produção e difusão de tecnologias mais modernas.

Com relação ao comércio exterior, existem alguns gargalos a serem vencidos, como comercialização, carga tributária, câmbio e a concorrência chinesa. Pelo lado empresarial estes fatores estão sufocando a indústria calçadista brasileira, que passa pela maior crise de que se tem notícia. Algumas medidas estão sendo implementadas pelo governo, de acordo com as reivindicações do setor privado, como equalização do câmbio e financiamentos, ressarcimento dos créditos fiscais de exportações, restrições às importações de calçados e à elevação da Tarifa Externa Comum do Mercosul (TEC), com intuito de dar mais fôlego aos negócios do setor.

O setor está se mobilizando para fortalecer sua posição frente à concorrência internacional e através do Programa Brazilian Footwear, está se reposicionando no mercado norte-americano e exportando calçados com mais conteúdo moda e maior valor agregado. Além disso, os calçadistas brasileiros passam a explorar novos nichos de mercado, o que, segundo a empresa Couromoda, pode se confirmar pelo aumento de empresas brasileiras participando da Feira de Las Vegas, a mais importante feira de calçados dos EUA.

A atual política cambial está tirando a competitividade do calçado brasileiro no mercado internacional. O setor sofre com o impacto da moeda e mais ainda com a concorrência dos chineses, com os quais temos uma diferença no preço dos produtos. É importante ressaltar que o preço médio dos calçados chineses importados pelos EUA em 2004 foi de US\$ 6,31, contra US\$ 10,92 do Brasil.

A presença da China no mercado vem provocando mudanças há algum tempo. Cabe ressaltar que a China tem participação muito expressiva nas exportações mundiais de calçados, ou seja, atualmente detém 61% do volume de calçados exportado em todo o mundo. Empresas brasileiras começam a se aliar a ela para aproveitar os preços mais competitivos nos calçados através da importação de seus produtos (14 milhões de pares em 2005) ou terceirizando a produção de calçados. A Azaléia, segundo a revista Update – fev. 2006, vai vender nos EUA 60 mil pares de calçados com sua marca fabricados por uma empresa chinesa. É importante ressaltar que nos últimos anos mais de mil técnicos brasileiros se mudaram para a China, onde recebem, em dólar, salários três vezes mais altos do que a média do Brasil. Realmente não se pode negar o porte da China e seu proporcional potencial. O país atua como um grande centro da produção mundial no que se refere a produtos dos setores calçadista e têxtil. A economia da China cresce a 10% ao ano. Os subsídios governamentais, como isenção de impostos, câmbio estabilizado e baixa remuneração da mão-de-obra, garantem produtos a um preço impraticável aqui no Brasil e em outros países.

O setor calçadista brasileiro está fragilizado no mercado internacional e começa a perder competitividade também no mercado interno. Será necessário que o governo e o setor privado adotem uma série de medidas para resolver as questões de comercialização, agregação de valor ao produto, carga tributária, câmbio e concorrência chinesa. Tais medidas, segundo o setor, já são de conhecimento do governo.

1.9 - Instâncias decisórias em prol do APL (Governança)

Apoio e Articulação Institucional

O projeto recebe o apoio tecnológico e empresarial das principais instituições que existem na região, entre as quais se destacam:

I - Sindicato das Indústrias Calçadistas de Jaú (SINDICALÇADOS) - Representante local das indústrias de calçados do município de Jáú. É uma instituição que visa fortalecer o desempenho competitivo das empresas do arranjo produtivo, definir e construir parcerias com instituições de ensino e inovação tecnológica (USP/EESC, CEFET), agentes federais e estaduais (SEBRAE-SP, FIESP, SENAI, MinC, ABIT etc.), atores locais (Prefeitura, Secretárias, Associações) e fortalecer a governança por meio do estabelecimento de redes de cooperação com outras elos da cadeia de valor do setor calçados. Além disso, é a instituição local que oferece suporte técnico, operacional e físico

para todas as ações relacionadas ao desenvolvimento industrial do APL de Jaú. Promovendo com isso um processo integrado de tomada de decisão durante o desenvolvimento e execução de todas as atividades planejadas no projeto.

II - Prefeitura Municipal de Jaú – Instituição governamental que apóia e incentiva o desenvolvimento econômico, industrial e social do APL Jaú.

III – FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo): sua atuação vem através do Departamento de Tecnologia e Competitividade – Decomtec que realiza estudos e análises sobre a performance e os principais obstáculos do setor produtivo promovendo a melhoria contínua e sustentada da competitividade da indústria nas áreas empresarial, setorial e sistêmico, a partir da gestão estratégica de informações e articulação de ações e projetos. Os principais objetivos deste departamento para a indústria são: elevar os padrões de qualidade, inovação e tecnologia; estimular o aumento dos níveis de investimento e produtividade; ampliar e facilitar o acesso ao crédito; promover melhorias de desempenho da gestão empresarial; incentivar o desenvolvimento regional e de APLs e estimular o crescimento de cadeias produtivas.

IV - SEBRAE: instituição de apoio ao aprimoramento em gestão das empresas calçadista de Jaú.

V - Serviço Nacional de Ensino e Aprendizagem Industrial (SENAI) - É uma instituição federal de ensino industrial que identifica as necessidades e novas oportunidades de capacitação e treinamento de mão-de-obra local, promovendo com isso o desenvolvimento social, econômico das empresas e a inovação tecnológica do arranjo produtivo de Jaú. O Centro de Treinamento SENAI – Jaú iniciou suas atividades em 1980. Em 1989, foi firmado convênio entre o SENAI – Departamento Regional do SENAI-SP e a Prefeitura Municipal de Jaú, passando a oferecer cursos na área de corte, pesponto e acabamento de calçados. Com o objetivo de apoiar e buscar soluções para alavancar ainda mais a projeção nacional e internacional da cidade no setor calçadista, o SENAI traz tecnologia de ponta que marcarão um novo tempo na indústria da região, a fim de fortalecer a permanência no mercado globalizado, cada vez mais competitivo.

1.9.1 - Propósito e os objetivos do APL de Calçados de Jaú

A Missão, apresentada a seguir, descreve a razão da existência da organização. O que a legitima perante a comunidade? Afinal, qual é seu propósito?

“Contribuir para a prosperidade das empresas, promovendo a interação, cooperação e aprendizado coletivo, fortalecendo as relações com o governo, associações e instituições, gerando maior competência e competitividade para os envolvidos, alavancando, de forma sustentável, o desenvolvimento econômico, sócio ambiental e tecnológico da região.”

Quais são os valores sob os quais se fundamenta a confiabilidade da Organização? Valores aqui são entendidos como normas, princípios ou padrões aceitos ou mantidos por indivíduos, organização, sociedade etc. São, portanto, balizamentos para o processo decisório e para o comportamento da Entidade no cumprimento de sua Missão.

Ousadia - Promove a iniciativa e rompe o medo da mudança.

Cooperação - Fortalece o espírito de equipe, supera a competição e o individualismo e promove o associativismo.

Conhecimento E Compartilhamento - Amplia a visão, busca a capacitação empreendedora e empresarial e reforça o relacionamento cooperativo.

Comprometimento - Gera responsabilidade para a concretização das ações.

Ética - Estimula reflexões a respeito das práticas moralmente corretas e incentiva condutas que fortalecem as relações.

Humildade - Desenvolve a consciência dos limites individuais, garante o respeito às diferenças e supera a soberba.

Considerou-se as forças restritivas e as ameaças como premissas de danos e as forças impulsoras e oportunidades como premissas ofensivas. Fundamentados por este cenário, os participantes identificaram os assuntos estratégicos reunindo temas críticos que, por seu caráter, podem ter um impacto positivo sobre o setor (Mercado; Produto; Pessoas e Política).

O planejamento em torno de um documento voltado ao desenvolvimento do setor foi alinhado com a Visão, Missão e Valores do APL de Jaú. Assim, foi feita uma breve exposição sobre a estrutura da proposta, revalidando a própria visão estratégica como um objetivo geral de longo prazo do plano.

Cada um dos diferentes assuntos abordados na descrição da Visão foi trabalhado dentro de um dos assuntos estratégicos citados anteriormente. Com uma visão tática, gerenciável em médio e curto prazo, foram definidos os projetos a serem realizados segundo os quatro eixos diretivos.

Com uma visão operacional, de curto prazo, foram identificados os itens de ação prioritários a serem implementados para o alcance dos Objetivos Estratégicos. Os participantes se basearam na análise da situação feita anteriormente levando em consideração a identificação dos problemas mais graves e dos potenciais mais estratégicos, respectivamente comprometedores e alavancadores do processo de desenvolvimento do setor calçadista de Jaú.

O processo de tomada de decisões consensuais em grupo e a integração entre os envolvidos possibilitaram a elaboração de uma estratégia de ação consistente com as etapas de trabalho desenvolvido durante a Oficina. O bom trabalho de organização do Sindicalçados de Jaú e de apoio do Sebrae-SP contribuíram significativamente para o sucesso do evento.

Dispõe assim o APL de Jaú de um conjunto de projetos que deverão nortear as atividades inovadoras preocupadas com a realização de sua Visão e com a sustentabilidade do processo de desenvolvimento do setor de calçados femininos de Jaú.

2. Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento

A partir da solicitação por parte do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL) para apresentação de um Plano de Desenvolvimento para o APL de Calçados de Jaú, a Governança colaborou e principalmente atuou no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Jaú – SP, que partiu da crescente necessidade de sistematização da realidade do pólo, bem como, da estruturação do planejamento de ações de curto, médio e longo prazo para o desenvolvimento do arranjo produtivo de calçados de Jaú.

De tal modo que a cooperação entre os diversos atores possibilitou estabelecer uma agenda para a elaboração do referido documento. Desta forma, o grupo gestor e outras instituições locais, como prefeitura municipal de Jaú, com o auxílio da atuação de agente vinculado ao MDIC e FIESP cumpriram agenda sistemática para o desenvolvimento dos tópicos a serem trabalhados; atuaram, também, por meio de visitas estratégicas a potenciais parceiros a fim de firmar compromissos em relação aos projetos estruturantes.

Tal procedimento permitiu a elaboração de um Plano participativo e, portanto, legítimo; uma vez que foi construído e validado pelos atores responsáveis e co-responsáveis pela execução do mesmo.

2.1 Documentos e Fonte de Dados

Os dados foram obtidos a partir das informações inicialmente coletadas pela Governança, principalmente, SINDICALÇADOS, SEBRAE/SP – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas em São Paulo,, SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, Prefeitura do Município de Jaú, empresas participantes do APL entre outras.

2.2. Elaboração Participativa

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Preliminar (PDP) do APL de calçados de Jaú contou com a participação da Governança do pólo. A versão preliminar do Plano de Desenvolvimento foi concluída e apresentada em uma reunião da Governança no dia 3 de outubro de 2007, onde foi amplamente discutida. Como resultado da referida reunião obteve-se a primeira versão preliminar completa do Plano de Desenvolvimento.

3 Consolidação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades

A consolidação dessas informações foi realizada levando em consideração os materiais: Planejamento Estratégico Participativo de 2003; Os aspectos de Cenários construídos no Programa A+E em 2006 e a Oficina de Planejamento Estratégico realizada em abril de 2007.

3.1 Forças

- Direcionamento Estratégico do APL;
- Fortalecimento do sindicato junto às entidades;
- Influência política do Setor de Jaú nos Órgãos externos; criação da frente parlamentar;
- Integração entre as instituições locais;
- Relacionamento maduro das empresas com as instituições locais;
- Envolvimento de alguns empresários com novas atitudes;

- Disposição do grupo legitimado pelo sindicato em encontrar soluções de desenvolvimento para o APL;
- Grande concentração de empresas, capacidade conjunta de produção e *know-how* no processo de fabricação de calçados;
- Localização do Pólo geograficamente favorável;
- Logística privilegiada (mercados consumidores, abastecimento e canais próprios);
- Flexibilidade das empresas / versátil nos processos de desenvolvimento de produto e de produção;
- Mão-de-obra vocacionada (boa) e especializada;
- Qualificação profissional em desenvolvimento;
- Presença de lojas de fábrica (shopping);
- Boa relação entre o fabricante e lojista;
- Aumento da preocupação com a qualidade do produto;
- Elos da cadeia de distribuição presentes e ativos (lojas de fábrica);
- Seriedade de alguns fornecedores;
- Estrutura adequada para testar a qualidade dos calçados e dos componentes (Laboratório de Qualidade do SENAI);
- Indicadores financeiros favoráveis (do APL).

3.2 Fraquezas

3.2.1 Força política e institucional

- Desunião da classe/ setor;
- Ações individuais e não conjuntas;
- Sindicato não atrai os empresários;
- Má condução de Marketing Institucional;
- Estrutura de governança deficiente;
- Ausência de pró-atividade da assessoria jurídica do Sindicalçados;
- Dificuldade em atrair novos empresários para o APL (participação ativa);
- Baixa participação dos fornecedores nas ações do APL.

3.2.2 Mercado/Marketing

- Cultura mais fabril do que de marketing;
- Insuficiência de inteligência das informações de mercado;
- Desconhecimento do consumidor (conhecimento do consumidor pelo vendedor);
- Baixo nível de relacionamento com mercado e com formadores de opinião;
- Baixo nível de reconhecimento das marcas no mercado; pólo não reconhecido pelo consumidor final.
- Sazonalidade nas vendas;
- Alta concentração das vendas em São Paulo, o que aumenta o nível da concorrência interna;
- Baixo poder de barganha dos empresários; produção é comprada e não vendida;
- Imagem negativa ligada a mau atendimento aos canais de distribuição;
- Desconhecimento das ações estratégicas dos concorrentes;
- Gestão de vendas ineficiente;
- Representantes comerciais não confiáveis;
- Baixo empenho na melhoria dos serviços;
- Relacionamento deficiente dos representantes com as fábricas;
- Alto índice de cancelamento de pedidos, muitos casos sem razão coerente; falta de mecanismos para inibir tais procedimentos.

3.2.3 Produto

- Estrutura ineficaz para desenvolvimento de produtos;
- Falta desenvolvimento de produtos com interpretação das tendências da moda;
- Baixo valor agregado;
- Desenvolvimento de produtos com baixa inovação tecnológica e design;
- Insuficiência de profissionais no design para calçados;

3.2.4 Produção e pessoas

- Altos custos de produção;

- Baixo nível de aplicação de ferramentas da gestão da qualidade;
- Baixa qualidade dos produtos terceirizados;
- Falta profissionalismo das bancas;
- Alta rotatividade de mão-de-obra por desestímulo;
- Baixo nível de escolaridade dos colaboradores;
- Mão-de-obra/ desmotivação (perda mão-de-obra p/ setores);
- Falta de pontualidade na entrega;
- Mão-de-obra altamente valorizada com baixa produtividade;
- Baixo investimento em treinamento;
- Desqualificação da mão-de-obra do nível gerencial;
- Baixo nível de trabalho em equipe e produtividade;
- Baixo nível cultural sócio-ambiental;
- Falta de ações de reciclagem dos resíduos industriais.

3.2.5 Legislação

- Terceirização informal;
- Falta de registro em carteira;
- Informalidade das empresas.

3.2.6 Outras

- O modelo atual de consultoria não dá sustentação para a empresa após o período de intervenção.

3.3 Oportunidades

- Parcerias com outros segmentos da moda (produtos afins);
- Bolsa de negócios para comercialização de sobras de insumos;
- Criação de consórcio para compra de insumos e venda de produtos acabados;
- Captação de recursos para financiar projetos aprovados FINEP/ FAPESP;
- Potencial dos novos mercados – expansão;
- Oportunidade importação insumos;
- Condomínio Industrial;

- Aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa que trará desoneração fiscal da carga tributária, da carga trabalhista e previdenciária de forma efetiva e poderá contribuir para a formalização de parte do contingente de empresas informais no Brasil;
- Desenvolver ações conjuntas para distribuição física dos produtos acabados;
- Desenvolver ações conjuntas para pesquisar novos mercados; colocar vendas em outros estados brasileiros ou mesmo no interior do estado de São Paulo; buscar a inserção internacional dos produtos do APL;
- Programa de relacionamento com clientes (relação fabricante x comprador, fabricante x consumidor final);
- Crescimento da 3ª idade;
- Exploração de novos segmentos de mercado – usos específicos;
- Exploração de novos canais de distribuição;
- Normatização dos componentes; Utilização do Laboratório do SENAI para ensaios e testes laboratoriais.

3.4 Ameaças

- Faltam barreiras protecionistas para inibir a entrada de produtos estrangeiros, principalmente os da China;
- A política cambial tem forte efeito nos setores exportadores e importadores, dessa forma a continuidade de um câmbio apreciado (dólar valorizado em relação ao real) afeta de forma significativa as empresas as empresas exportadoras e estas buscam mais oportunidades no mercado interno ameaçando as empresas do APL de Jaú;
- Alta taxa de juros e Carga tributária, tornando as empresas nacionais menos competitivas frente outros produtores mundiais;
- Legislação Tributária; Existe um processo de aparelhamento da receita federal, super receita (unificação da receita e do INSS) sistema de informação e cruzamento de dados, bem como, processos de mudanças para a nota eletrônica (já está em testes em algumas empresas AMBEV etc) que visa à redução da sonegação fiscal;
- Baixo poder aquisitivo da grande maioria da população;

- Demanda sazonal;
- Aumento da concorrência indireta, através da mudança de hábitos de consumo em todas as faixas da população, por exemplo, celulares, eletrodomésticos, planos de saúde e telecomunicações;
- Aumento da concorrência direta devida ao redirecionamento da produção de setores exportadores para o mercado interno;
- Fortalecimento de novos pólos de calçados femininos (Franca, Goiânia, Nova Serrana, São João Batista etc);
- Baixa barreira de entrada (facilidade entrada de aventureiros)
- Pólo não reconhecido pelo consumidor;
- Concentração de comercialização na cidade de São Paulo (70%) - muitas empresas vendem as grandes atacadistas nacionais (grandes redes), que compram na cidade de São Paulo para distribuição em outras localidades;
- Alto poder de barganha dos compradores; Fortalecimento do varejo no mercado de manufaturados, com relação à indústria (franquias, grandes magazines etc);
- Concorrência desleal por preço, disputa pelo mesmo cliente (Redes);
- Diversificação excessiva do produto (demanda); Coleções diversas e cada vez mais trabalhosas com custo alto para desenvolvimento e produção (muitas mudanças, enfeites acessórios etc);
- Inadimplência do lojista p/ a indústria;
- Falta de comprometimento e valores de parte de alguns fornecedores, aspectos de preço sobrepõem qualidade e prestação de serviços;
- Cartel do couro (formação) e Política de incentivo da exportação do couro;
- Migração de mão-de-obra para outros segmentos de mercado mais atrativos;
- Acabar os recursos/ incentivos para APL;
- Dificuldade de acesso ao crédito barato.

3.5 Fatores Críticos de Sucesso Levantados em 2007

As áreas chave e que as coisas precisam dar certo para a organização atingir seus objetivos.

- Nível de qualificação cultural do colaborador
- Credibilidade gerada pela competência e continuidade

- Falta de maior integração entre as fábricas
- Foco mais realista no conhecimento das atividades do negócio
- União dos empresários e das instituições em prol da cooperação e ações coletivas
- Desenvolvimento de produto: agregar valor ao produto através da inovação tecnológica e do design
- Estrutura adequada: pessoas, tecnologias, física, financeira
- Fornecedores comprometidos
- Comercialização mais eficiente
- Design estratégico no desenvolvimento dos produtos
- Marketing referencial para toda a gestão da empresa e do APL

4- Resultados Esperados pelo Programa de Desenvolvimento

Espera-se que sejam efetuadas as ações programadas que constam em curto, médio e longo prazo, nas quais temos:

Ações de Curto Prazo

1. Programa Moda Outono/Inverno
2. Aproximação dos formadores de opinião
3. Projeto Comprador
4. Curso de Vendas I – definindo as operações de vendas
5. Curso de Vendas II – Formando a equipe de vendas
6. Couro Moda 2008
7. Integração das orientações de marketing com as orientações de design
8. Início da Estruturação do projeto de inteligência em Marketing, tendências de Moda Resgate Histórico do Calçado
9. Elaboração de cadastro de fornecedores, colaboradores e mercado

Médio Prazo

1. Programa Mercado em ação com o Carmo

2. Consultoria para a implementação do PEM
3. Formatação de calendário de negócios anual
4. Aproximar APL de Jau com outros APL's de Moda
5. Capacitação em Vendas e Marketing: Necessidades identificadas nos trabalhos com o Carmo.

Longo Prazo

1. Núcleo de inteligência em Marketing, Moda e Resgate Histórico Calçado (início da implantação)
2. Estrutura de recepção de compradores em jau (termo de referência)
3. Construção de marca com valor agregado, percebido e diferenciado

Com uma visão tática, gerenciável em médio e curto prazo, os projetos, a serem realizados segundo os quatro eixos diretivos, foram propostos pelos respectivos grupos de trabalho, discutidos e consensuados em plenária:

5 - Indicadores de Resultados

O foco da avaliação devem ser os resultados alcançados, sejam estes quantitativos (que podem ser mensuradas objetivamente) ou qualitativos (com grandes impactos na competitividade empresarial, mas que não podem ser mensuradas quantitativamente de forma objetiva).

5.1 Indicadores Quantitativos obtidos pelo APL conforme desempenho de 2006

Por meio do Projeto - Sistema de Gestão Orientado para Resultados, o APL de calçados de Jaú obteve seus indicadores quantitativos, com os parâmetros abaixo:

Público Alvo - indústria de calçados e fornecedores (indústria de componentes e bancas de pesponto) de Jaú e região

Objetivo Geral - aumentar o volume de pares comercializados, o preço médio de vendas dos pares de calçados e a produtividade do funcionário da produção das indústrias de calçados, aumentando sua competitividade e sustentabilidade.

Focos Estratégicos

- 1) Conquista e manutenção de novos mercados-
- 2) Aprimoramento da gestão produtiva
- 3) Aumento e qualificação da mão de obra produtiva
- 4) Melhoria e desenvolvimento de fornecedores
- 5) Gestão e fortalecimento do APL Calçadista de Jaú
- 6) Melhoria e fortalecimento do design para diferenciação competitiva
- 7) Melhoria da gestão ambiental

Resultados Esperados

1. Aumentar em 15% o volume de pares produzidos e comercializados até dez/07
- Aumentar em 10% o preço médio de vendas de pares de calçados até dez/07
- Aumentar em 15% a produtividade do funcionário da produção até dez/07

Premissas

- Estabilidade econômica, com inflação inferior a 2 dígitos, situada entre 6 e 9%, até dez/07
- Crescimento econômico médio do País e do Estado de São Paulo da ordem de 2,5% ou superior, até dez/07

Ações Mensuradas para o desenvolvimento do APL no período de 2005 a 2006 segundo o Planejamento Participativo de 2003

| | Ações | Área | Responsável | Parcerias | N. Pessoas Inseridas | | | Crescimento 05/06 |
|---|---|---------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|------|-------|----------------------|
| | | | | | 2005 | 2006 | Total | |
| 1 | Núcleos Profissionalizantes de Corte e Pesponto (Costura) | Capacitação Profissional | Prefeitura Municipal | SENAI e Sindicatos | - | 5 | 5 | |
| 2 | Curso Técnico em calçados | Ensino Profissionalizante | SENAI | Sindicatos | - | 10 | 10 | |
| 3 | Curso Superior em Calçados | Ensino Superior | FATEC | FATEC | - | 10 | 10 | |
| 4 | MBA Calçados | Ensino Pós-graduação | FIJ | Sindicatos | 10 | 10 | 20 | 100% |
| 5 | Estrutura de consultores especialistas | Intervenção Empresarial | Sindicatos | SEBRAE /SENAI/ AASSINTECAL | 8 | 6 | 14 | 75% |
| 6 | Laboratório de | Qualidade | SENAI | Sindicatos | 2 | - | 2 | |

| Qualidade | Ações | Área | Responsável | Parcerias | N. Pessoas Inscritas | | | Crescimento 05/06 |
|-----------|--|---|---------------|--|----------------------|------|-------|----------------------|
| | | | | | 2005 | 2006 | Total | |
| 7 | Incubadora de Empresa | Apoio à novos negócios | FIESP/SEBRAE | PREFEITURA Sindicalçados | 2 | - | 2 | |
| 8 | 8º Distrito Industrial | Apoio à novos negócios | PREFEITURA | Sindicalçados | - | 1 | 1 | |
| 9 | Estrutura da Assintecal | Apoio à novos fornecedores | ASSINTECAL | Sindicalçados | - | 2 | 2 | |
| 10 | Estrutura do Sindicalçados | Apoio técnico para o desenvolvimento do projeto | Sindicalçados | Sindicalçados | 2 | 6 | 8 | 300% |
| 11 | Governança do APL Instituições e empresários | Governança | Sindicalçados | Todas as instituições envolvidas | 10 | 25 | 35 | 250% |
| 12 | Grupo de política ambiental do setor coureiro-calçadista | Meio Ambiente | FATEC | SINDICALÇADOS, SEBRAE E PREFEITURA | 6 | | 6 | |
| 13 | Estrutura de coleta de resíduos sólidos do setor | Meio Ambiente | Sindicalçados | GRUPO DE POLÍTICA AMBIENTAL /SEBRAE | 3 | | 3 | |
| 14 | Jaú Tramas | Atesinato | | | - | | - | |

| | (Artesanato) | Ações | Área | Responsável | Parcerias | N. Pessoas Inseridas | | | Crescimento 05/06 |
|----|--|---------------------------|--------|--|-----------|----------------------|------|-------|----------------------|
| | | | | | | 2005 | 2006 | Total | |
| 15 | Celeiro (Artesanato) | Atesinato | | | | 1 | | 1 | |
| 16 | PAE (Posto de atendimento ao empreendedor) | Apoio a novos negócios | Sebrae | Preefitura/FIESP/ Associação Comercial/CDL /Sindicalçados | | - | 2 | 2 | |

FOCO ESTRATÉGICO: CONQUISTA E MANUTENÇÃO DE NOVOS MERCADOS

| | AÇÕES | ÁREA | RESPONSÁVEL | PARCERIAS | NÚMERO DE EMPRESAS | | Cresc 05/06 | VOLUME DE NEGÓCIOS (MILHÕES R\$) | | |
|---|-------------------|---------|---------------|---------------------|--------------------|------|----------------|----------------------------------|-------|--------------|
| | | | | | 2005 | 2006 | | 2005 | 2006 | TOTAL |
| 1 | Feira Couro Moda | Mercado | Sindicalçados | Sebrae e Prefeitura | 09 | 09 | - | 6.045 | 2.200 | 8.245 |
| 2 | Feira Franca | Mercado | Sindicalçados | Sebrae e Prefeitura | 09 | 16 | 78% | 3.565 | 3.262 | 6.827 |
| 3 | Show Room Da moda | Mercado | Sindicalçados | Sebrae | 21 | 33 | 57% | 6.968 | 8.755 | 15.723 |
| 4 | Projeto Comprador | Mercado | Sindicalçados | Sebrae e APEX | | 20 | - | | 618 | 618 |
| | | | | | | | | TOTAL GERAL | | 31413 |

Observação: O valor negociado no projeto comprador foi de US\$ 285.000.
O Valor do dólar no mês de junho, período da ação, foi de US\$ 2,17

FOCO ESTRATÉGICO: APRIMORAMENTO DA GESTÃO EMPRESARIAL COM ENFOQUE NA PRODUÇÃO

| | AÇÕES | RESPONSÁVEL | PARCERIAS | NÚMERO DE PARTICIPANTES | | Total | Crescimento 05/06 |
|---|--|-------------|---|-------------------------|------|--------------------|----------------------|
| | | | | 2005 | 2006 | | |
| 1 | Curso Tecnológico Superior de Calçados | FATEC | PREFEITURA, SENAI, SEBRAE E SINDICALÇADOS | | 40 | 40 | |
| 2 | Curso Técnico em Calçados | SENAI | PREFEITURA E SINDICALÇADOS | | 29 | 29 | |
| 3 | MBA Calçados | FUJ | SINDICALÇADOS | | 18 | 18 | |
| 4 | Programa de Qualidade Total | SEBRAE | SINDICALÇADOS | 34 | | 34 | |
| 5 | Consultoria Empresarial | SEBRAE | SENAI, ASSINTECAL, SENAI E SENAC | 27 | 39 | 66 | 144% |
| 6 | Cursos de Gerentes de Produção | SENAI | SINDICALÇADOS | 66 | 14 | 80 | 35% |
| | | | | | | TOTAL GERAL | 267 |

FOCO ESTRATÉGICO: APRIMORAMENTO DA GESTÃO EMPRESARIAL COM ENFOQUE NA PRODUÇÃO

| | AÇÕES | RESPONSÁVEL | PARCERIAS | NÚMERO DE PARTICIPANTES | | Total | Crescimento 05/06 |
|--------------------|--|---------------|---------------|-------------------------|------|------------|-------------------|
| | | | | 2005 | 2006 | | |
| 7 | Capacitação de Almojarife | SENAI | SINDICALÇADOS | 16 | 12 | 28 | 75% |
| 8 | Curso de Classificação de Couros | SENAI | SINDICALÇADOS | 19 | 16 | 35 | 84% |
| 9 | Curso de Inspeção da Qualidade | SENAI | SINDICALÇADOS | 10 | 13 | 23 | 130% |
| 10 | Cursos de PCP e Cronoanálise | SENAI | SINDICALÇADOS | 17 | 16 | 33 | 94% |
| 11 | Administração de Vendas nas Indústrias de Calçados | SINDICALÇADOS | SEBRAE | 25 | | 25 | - |
| 12 | Gestão Financeira nas Indústrias de Calçados | SINDICALÇADOS | SEBRAE | | 31 | 31 | - |
| TOTAL GERAL | | | | | | 175 | |

FOCO ESTRATÉGICO: APRIMORAMENTO DA GESTÃO EMPRESARIAL COM ENFOQUE NA PRODUÇÃO

| | AÇÕES | RESPONSÁVEL | PARCERIAS | NÚMERO DE PARTICIPANTES | | Total | Crescimento 05/06 |
|--------------------|---|-------------|---------------|-------------------------|------|------------|-------------------|
| | | | | 2005 | 2006 | | |
| 13 | Palestra Qualidade no atendimento ao cliente | PAE/SEBRAE | SINDICALÇADOS | | 60 | 60 | |
| 14 | Curso Qualidade no atendimento ao cliente | PAE/SEBRAE | SINDICALÇADOS | | 30 | 30 | |
| 15 | Curso Vendas na empresa – As melhores táticas para a sua equipe | PAE/SEBRAE | SINDICALÇADOS | | 30 | 30 | |
| 16 | Curso: Custos e Formação do Preço de Venda | SENAI | SINDICALÇADOS | | 8 | 8 | |
| 17 | Curso Gestão Financeira | BANCO REAL | SINDICALÇADOS | | 60 | 60 | |
| TOTAL GERAL | | | | | | 188 | |

FOCO ESTRATÉGICO: MELHORIA E DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

| | AÇÕES | RESPONSÁVEL | PARCERIAS | NÚMERO DE PARTICIPANTES | | Total | Crescimento 05/06 |
|--------------------|---|-------------|----------------------------|-------------------------|------|-------------|-------------------|
| | | | | 2005 | 2006 | | |
| 1 | Testes e ensaios laboratoriais para testar a qualidade do | SENAI | SINDICALÇADOS E PREFEITURA | 592 | 743 | 1335 | |
| 2 | Projeto Comprador | ASSINTECAL | SINDICALÇADOS E SEBRAE | | 5 | 5 | |
| 3 | Missão Couromoda | ASSINTECAL | SINDICALÇADOS E SEBRAE | | 50 | 50 | |
| 4 | Feiras Show Room | ASSINTECAL | SINDICALÇADOS E SEBRAE | | 7 | 7 | |
| 5 | Feiras Stand | ASSINTECAL | SINDICALÇADOS E SEBRAE | | 2 | 2 | |
| 6 | Feiras Stand (Artesanato) | ASSINTECAL | SINDICALÇADOS E SEBRAE | | 1 | 1 | |
| TOTAL GERAL | | | | | | 1400 | |

FOCO ESTRATÉGICO: AUMENTO E QUALIFICAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA

| | AÇÕES | RESPONSÁVEL | PARCERIAS | NÚMERO DE PARTICIPANTES | | Total | Crescimento 05/06 |
|--------------------|----------------------------|-------------|-----------------------|-------------------------|------|-------------|-------------------|
| | | | | 2005 | 2006 | | |
| 1 | CORTADOR DE CALÇADOS | SENAI | SINDICALÇADOS | 106 | 57 | 163 | |
| 2 | PREPARAÇÃO PARA O PESPONTO | SENAI | SINDICALÇADOS | 161 | 165 | 326 | |
| 3 | PESPONTADOR DE CALÇADOS | SENAI | SINDICALÇADOS | 131 | 59 | 190 | |
| 4 | MONTAGEM E ACABAMENTO | SENAI | SINDICALÇADOS | 25 | 11 | 36 | |
| 5 | MONTAGEM DE BOLSAS | SENAI | SINDICALÇADOS | 11 | 12 | 23 | |
| 6 | CURSOS DE CORTE E PESPONTO | PREFEITURA | SINDICALÇADOS E SENAI | | 720 | 720 | |
| TOTAL GERAL | | | | | | 1458 | |

FOCO ESTRATÉGICO: FORTALECIMENTO DO DESIGN PARA DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA

| | AÇÕES | RESPONSÁVEL | PARCERIAS | NÚMERO DE PARTICIPANTES | | Total | Crescimento 05/06 |
|--------------------|--|-------------|-------------------------------|-------------------------|------|-------------|-------------------|
| | | | | 2005 | 2006 | | |
| 7 | Modelagem de calçados no Sistema CAD-shomaster | SENAI | - | 7 | 12 | 1451 | - |
| 8 | Técnicas de Estilismo | SENAI | - | 68 | 31 | 99 | 46% |
| 9 | Fórum de Design e Tecnologia | ASSINTECAL | SEBRAE, SENAI E SINDICALÇADOS | 396 | 510 | 906 | 129% |
| 10 | Consultoria em Design | ASSINTECAL | SEBRAE | 1 | 19 | 20 | 1900% |
| 11 | Palestras sobre Design | ASSINTECAL | SEBRAE E SINDICALÇADOS | 102 | 155 | 257 | 152% |
| 12 | Senac Fashion Day | SENAC | SEBRAE, SENAI E SINDICALÇADOS | - | 150 | 150 | - |
| TOTAL GERAL | | | | | | 1439 | |

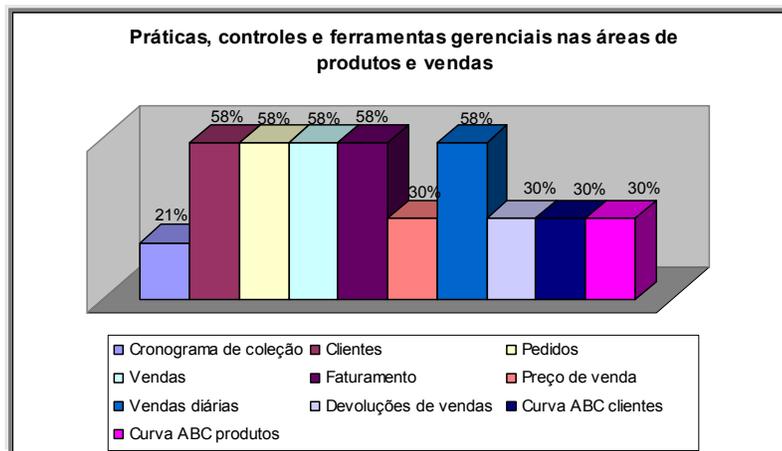
FOCO ESTRATÉGICO: MEIO AMBIENTE

| | AÇÕES | RESPONSÁVEL | PARCERIAS | NÚMERO DE PARTICIPANTES | | Total | Crescimento 05/06 |
|--------------------|---|---------------|----------------------------|-------------------------|------|------------|-------------------|
| | | | | 2005 | 2006 | | |
| 1 | Curso de gerenciamento de resíduos | FATEC | SINDICALÇADOS E SEBRAE | 21 | | 21 | |
| 2 | Seminário: Jornada ambiental do setor coureiro-calçadista | FATEC | SINDICALÇADOS E SEBRAE | 101 | | 101 | |
| 3 | Destinação correta dos resíduos sólidos | SINDICALÇADOS | FATEC E SEBRAE | 105 | 61 | 166 | |
| 4 | Projeto Jáú Recicla | UFSCAR | FINEP/SEBRAE SINDICALÇADOS | | 9 | 9 | |
| TOTAL GERAL | | | | | | 297 | |

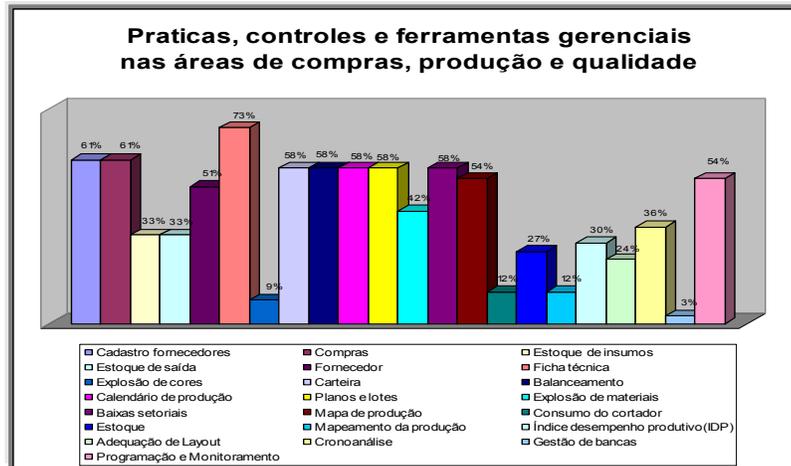
FOCO ESTRATÉGICO: GESTÃO E FORTALECIMENTO DO APL

| | AÇÕES | RESPONSÁVEL | PARCERIAS | NÚMERO DE PARTICIPANTES | | Total | Crescimento 05/06 |
|--------------------|---|---------------|---------------|-------------------------|------|------------|-------------------|
| | | | | 2005 | 2006 | | |
| 1 | Oficina de Planejamento Estratégico do APL | SEBRAE | SINDICALÇADOS | 30 | | 30 | |
| 2 | Fortalecimento da Governança - Capacitação da - Seminário A+E | SEBRAE | SINDICALÇADOS | | 35 | 35 | |
| 3 | Compra em conjunto de cesta básica | SINDICALÇADOS | - | | 60 | 60 | |
| 4 | Compra em Conjunto de embalagens | SINDICALÇADOS | - | - | | - | |
| 5 | Portal Benchmarking | USP SÃO | SINDICALÇADOS | | 14 | 14 | |
| 6 | IAPC – Índice Assintecal de Produção de | ASSINTECAL | SINDICALÇADOS | | 34 | 34 | |
| TOTAL GERAL | | | | | | 173 | |

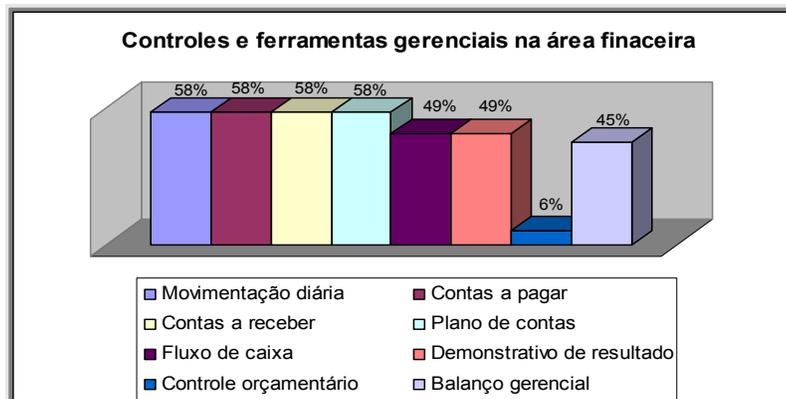
Práticas, controles e ferramentas gerenciais nas áreas de produtos e



Práticas, controles e ferramentas gerenciais nas áreas de compras,



Práticas, controles e ferramentas gerenciais na área financeira



5.2 Indicadores Qualitativos

A partir de pesquisas de satisfação e questionários o pólo consegue identificar os pontos a serem trabalhados em diversas áreas, tais como: gestão empresarial, cooperação, Governança e capacitação empresarial e de colaboradores e recursos humanos.

E ainda, para apoiar o desenvolvimento das empresas locais, a cada semestre, serão identificadas e escolhidas ações que condizem com as diretrizes de desenvolvimento do APL. Portanto, o processo de oferta de serviços dar-se-á da seguinte forma:

- (1) Plano participativo com empresários do conselho consultivo, comissão especial que apóia as ações do Sindicalçados, com o objetivo de levantar necessidades e definir prioridades;
- (2) Detalhamento das ações, definição do público-alvo, dos objetivos, dos conteúdos e negociação das mesmas com os diversos parceiros do APL;
- (3) Elaboração de um cronograma das atividades e apresentação, no início de cada semestre, para as empresas do APL.

6 - Ações Previstas

6.1 – Ações Idealizadas pela Governança em 2007

Os participantes reuniram temas críticos que, por seu caráter, podem ter um impacto excepcional sobre o trabalho do APL-Jaú na realização de sua Visão As ações foram contempladas a partir das visões estabelecidas em conformidade com as diretrizes elencadas.

| Forças Restritivas | Forças Impulsoras | Ameaças | Oportunidades | Temas Críticos |
|--|--|---|--|-----------------|
| -Mercado -Fornecedores | -Logística -Novas Oportunidades | -Mercado -Concorrência | -Mercado -Suprimentos do Consumidor -Inteligência -Logística -Imagem | Mercado |
| -Produto | -Produto & Produção | | | Produto |
| -Pessoas -Comportamento Empresarial -Gestão -Ambiente | -Qualificação de Pessoas -Comportamento Empresarial | | | Pessoas |
| -Força Política | -Institucional | -Suprimentos -Legislação Trabalhista | -Política | Política |

As ações estratégicas dos concorrentes monitorada e conhecida; Cadastro de fornecedores, colaboradores e mercado existente; concentração de vendas na cidade de SP analisada e administrada; cultura voltada para marketing; Gestão de vendas aperfeiçoada; Imagem positiva nos canais de distribuição quanto ao atendimento; Informações sobre mercado consumidor disponíveis; Memória do pólo Calçadista resgatada e gerenciada; Nível de relacionamento com mercado ampliado; Programação de produção/vendas implantada; Reconhecimento de marcas de Jau no mercado e pólo reconhecido pelo consumidor final; Relacionamento das fabricas com representantes comerciais eficientes e eficazes; Representantes comerciais confiáveis e sazonalidade nas vendas administrada e serviços priorizados

| Critérios para classificação das ações em curto prazo, médio prazo e longo prazo | Forma de estruturação das ações | Público(s) Alvo: |
|---|--|---|
| <u>Curto prazo:</u> Está pronto, não depende de outros parceiros e construção, possui recursos e estrutura | Informação Capacitação Consultoria | 1. Empresário da fábrica de calçado 2. Gerente 3. Administrador |
| <u>Médio prazo:</u> Está quase pronto, depende de outros parceiros e construção, estrutura e recursos | Negócios Articulação | 4. designer ou modelista 5. Empresário da fábrica de componentes |
| <u>Longo prazo:</u> Não está pronto, depende de outros parceiros, construção, estrutura, recursos e encadeamento lógico com as ações anteriores | | 6. Empresário das bancas |

6.2 - Ações Planejadas por área de competência

Com uma visão tática, gerenciável em médio e curto prazo, os projetos, a serem realizados segundo os quatro eixos diretivos, foram propostos pelos respectivos grupos de trabalho, discutidos e consensuados em plenária:

As ações a seguir em “vermelho” são as ações prioritárias.

1 - Mercado:

Visão - Nossas marcas serão reconhecidas com participação expressiva no mercado em função do nosso compromisso com a eficiência no atendimento e satisfação dos diferentes clientes.

| Diretrizes Formuladas | |
|------------------------------|---|
| 1.1 | Elaborar e implementar um plano estratégico de marketing |
| 1.2 | Minimizar os efeitos de sazonalidade |
| 1.3 | Construir uma “marca” com valor percebido e diferenciado |
| 1.4 | Gerar programas de relacionamento com o mercado |
| 1.5 | Segmentar o mercado e definir um posicionamento |
| 1.6 | Desenvolver uma nova força de vendas “capaz” de criar e manter mercados |
| 1.7 | Criar uma estrutura de recepção de compradores em Jaú |
| 1.8 | Estimular a criação de um núcleo de inteligência de marketing |
| 1.9 | Estabelecer uma Central de Negócios/ Compras |
| 1.10 | Fomentar cultura de marketing empresarial |
| 1.11 | Criar show-rooms para promover os produtos do APO |
| 1.12 | Promover investimentos através de ações conjuntas em negócios da cadeia |
| 1.13 | Promover investimentos através de ações conjuntas em negócios da cadeia |
| 1.14 | Criar programa de comunicação de marketing de acordo com posicionamento |
| 1.15 | Institucionalizar a marca Jaú como “Capital do calçado feminino” |
| 1.16 | Pesquisar mercado potencial: pesquisa, mapeamento, pontos fortes, fracos, volume de compras, comportamento, preço, produto, etc. |

2 - Produto:

Visão - O pólo de Jaú será conhecido como referência de moda em calçados e acessórios femininos inovadores e desejados.

| Diretrizes Formuladas | |
|------------------------------|--|
| 2.1 | Criar um Centro de Pesquisa, disseminação e serviços de moda (birô) |
| 2.2 | Criar programa de formação de designers com foco no mercado |
| 2.3 | Fortalecer os prêmios CIESP e Top Estilismo |
| 2.4 | Continuar com o Projeto Moda-Jaú |
| 2.5 | Aproximar-se dos formadores de opinião |
| 2.6 | Aproximar o APL de Jaú com outros APL's de moda |
| 2.7 | Criar programas com foco no desenvolvimento em design sustentável |
| 2.8 | Promover ações para mudar a cultura de pólo produtor para referência em moda |
| 2.9 | Abrir campo de estágio |
| 2.10 | Criar intercâmbio entre profissionais locais com instituições voltadas para a moda |
| 2.11 | Promover ações que levem a busca de identidade das empresas |
| 2.12 | Aumentar a estrutura de profissionais de design |
| 2.13 | Capacitação em moda dos profissionais que atuam no varejo |
| 2.14 | Busca de novos fornecedores inovadores para o conseqüente fortalecimento dos fornecedores locais |
| 2.15 | Aproximar as empresas do Centro de Design de Franca |
| 2.16 | Divulgar o posicionamento do APL em eventos ligados à moda |

3 - Pessoas:

Visão - Nosso centro de formação profissional terá excelência e seremos nacionalmente reconhecidos quanto ao desenvolvimento tecnológico em design, inovação e gestão.

| Diretrizes Formuladas | |
|------------------------------|---|
| 3.1 | Aprimorar o modelo de consultoria |
| 3.2 | Alinhar e validar os objetivos dos cursos oferecidos às empresas do APL |
| 3.3 | Disseminar as tecnologias existentes e captar novas |
| 3.4 | Implantar o Centro de Inteligência Empresarial (Projeto FINEP) |
| 3.5 | Facilitar acesso ao crédito p/ aquisição de tecnologia |
| 3.6 | Criar selo conforto |
| 3.7 | Buscar certificação do produto |

4. Qualidade

Visão - A qualidade de vida será priorizada em todas as práticas de gestão, promovendo o desenvolvimento sustentável, norteadas pela responsabilidade social e com o meio ambiente

| Diretrizes Formuladas | |
|------------------------------|---|
| 4.1 | Incentivar ações sociais para os colaboradores e suas famílias |
| 4.2 | Aumentar o nível cultural, sócio-ambiental dos empresários e seus colaboradores |

5. Meio Ambiente

Visão - Teremos um ambiente próspero, onde todos sentirão orgulho de pertencer a essa comunidade.

| Diretrizes Formuladas | |
|------------------------------|--|
| 5.1 | Gerar maior envolvimento e comprometimento do empresário |
| 5.2 | Melhorar a qualificação e o comprometimento do colaborador |
| 5.3 | Incentivar a formalidade das empresas |
| 5.4 | Promover programas para melhoria da segurança e ambiente de trabalho |
| 5.5 | Implantar um sistema de valorização do profissional |
| 5.6 | Implantar medidas como empresa socialmente responsável |
| 5.7 | Criar programas estabelecendo prêmio por desempenho |
| 5.8 | Buscar recursos internos/ externos para qualificação profissional (FAT) |
| 5.9 | Qualificar mão-de-obra terceirizada |
| 5.10 | Incentivar regularização da situação de terceiros |
| 5.12 | Capacitar os prestadores de serviços em gestão empresarial |
| 5.13 | Estreitar relações com entidades de classe (trabalhadores) |
| 5.14 | Incentivar a formação de novas lideranças no Setor |
| 5.15 | Despertar as necessidades e vantagens do associativismo |

6. Política:

Visão - Nossa expressão política irá influenciar os agentes locais, estaduais e federais para cumprir a missão do APL

| Diretrizes Formuladas | |
|------------------------------|--|
| 6.1 | Reforçar a representatividade do Sindicalçados junto às instituições |
| 6.2 | Envolver e comprometer de forma mais clara o Poder Público nas ações do APL |
| 6.3 | Criar políticas de incentivo para o setor local |
| 6.4 | Fortalecer a estrutura do Sindicato Patronal |
| 6.5 | Criar estrutura para implementar projetos aprovados |

7 – Gestão do Plano de Desenvolvimento

O plano de desenvolvimento será gerido pela Coordenação composta pelos atores locais, com a assessoria do Comitê Gestor que aglomera as instituições executoras do Plano. Cabe à Coordenação a tomada das decisões, e ao Comitê Gestor orientar e executar as ações, formulando as estratégias para promover o desenvolvimento sustentável do APL calçadista bde Jaú.

O andamento e monitoramento das atividades será gerido de forma participativa, por meio de reuniões mensais conjuntas, da Coordenação Local e o Comitê Gestor, onde serão discutidas e aprovadas as programações, avaliadas as ações executadas, e planejados eventos, dentre outros.

8 – Acompanhamento e Avaliação

Para o acompanhamento do Plano de Desenvolvimento, serão realizadas reuniões mensais para avaliação de relatórios das ações executadas e/ou em andamento, onde serão discutidos os resultados de forma a embasar a Coordenação Local para a tomada de decisões das atividades subseqüentes.

Utilizará ainda, como subsídio para o acompanhamento e avaliação, os relatórios de monitoramento realizados conforme descrito na ação prevista de Medição de Situação Atual e Futura. Contudo, ainda não foram elaborados.

Plano Operacional / Controle

Dando continuidade ao trabalho conjunto, os responsáveis deverão, logo após a oficina de planejamento, elaborar indicadores para cada objetivo a ser alcançado e detalhar as atividades em nível operacional, elaborando o Plano de Atividades:

1. Revendo o conjunto de **Atividades** necessárias para o alcance de cada **Objetivo**
2. Identificando as **Sub-atividades** relevantes para a realização de cada **Atividade**
3. Detalhando as **Responsabilidades** pela execução das **Atividades/Sub-atividades**
4. Descrevendo a **Situação Esperada de Cumprimento** (Indicador de Processo) de cada **Sub-atividade/Atividade**
5. Estabelecendo um **Cronograma**
6. Identificando os **Recursos** necessários

Recomenda-se para isso, ainda trabalhando no enfoque participativo, a continuidade da lógica de detalhamento de todo o conjunto de atividades do Plano. É de fundamental importância que grupos de trabalho tenham a oportunidade de estruturar sistematicamente o conjunto de sub-atividades necessárias para o alcance da situação esperada, de cumprimento, em relação a cada uma das atividades previstas, para todos os objetivos que compõem a estratégia elaborada. A situação esperada de cumprimento (antecipação dos resultados), poderá ser utilizada como um indicador de processo.

Enfatiza-se também a importância de se trabalhar de forma participativa na elaboração do cronograma, possibilitando a definição conjunta pelos envolvidos na execução das atividades, do tempo necessário, do período mais recomendado para a realização das mesmas, da articulação das atividades entre si e avaliação dos períodos de execução considerados críticos.

Deverá sistematizar o processo de revisão e atualização das ações durante o ciclo de vida do Plano. O Plano deve conter, em si, as condições para seu controle através de parâmetros que servirão para a comparação com o realizado:

- a) Que espécies de informações de “*feedback*” devem ser prestadas periodicamente a cada responsável, a fim de que se possa verificar se os resultados reais estão sendo alcançados de acordo / em desacordo com a parte do plano pelo qual é responsável.
- b) Com que frequência cada componente das informações de controle será fornecido.
- c) Como devem os componentes das informações de controle ser apresentado, a fim de que se possa: compreendê-los facilmente e observar ao mesmo tempo as informações importantes e as respectivas relações.
- d) Fixar a data em que se deve ser feita uma análise geral de resultados em confronto com os parâmetros do plano.
- e) Determinar quais e como os elementos de resultados devem alimentar o Sistema de Informações (*Feedback*).

9- Considerações Finais

O APL de Jaú vem sofrendo mudanças de ordem estrutural por parte das organizações empresariais que receberam efetivamente a intervenção realizada pelos consultores contratados pelo Sindicalçados com o apoio financeiro do Sebrae, desde 2004.

Porém, as experiências vivenciadas nestes últimos anos contribuíram para o amadurecimento na forma de intervenção que resultaram numa metodologia de atendimento proposta neste documento.

Portanto, o presente documento apresenta as diretrizes para a condução e a avaliação das novas ações de intervenção no pólo dando continuidade ao trabalho de atendimento às empresas, que tem como objetivo continuar melhorando a eficiência e a eficácia para torná-las mais competitivas, capacitando-as para desenvolverem um modelo de gestão adequado às suas estratégias de atuação no mercado.

Nesse sentido, as empresas precisam melhorar suas práticas de gestão, ou seja, desenvolver inúmeras competências internas para apoiar a consecução das visões estabelecidas. Para isso, são necessárias intervenções em muito mais áreas de gestão do que, até então, tem sido oferecidas no modelo atual de consultoria do APL de Jaú. Outro aspecto relevante é que, em nenhum momento, até agora, foram considerados os aspectos: planejamento sistêmico das necessidades e a inclusão das áreas de gestão de pessoas e qualidade, extremamente importantes para sustentar uma mudança organizacional. Por estes motivos, segue, abaixo, uma proposta de método de trabalho para o processo de intervenção nas empresas.

Sendo assim, dar diretrizes para a elaboração do projeto de intervenção nas empresas - por meio de ações integradas, através da visão holística das organizações -, que promova o atendimento personalizado no tempo das necessidades das empresas, com o intuito de agenciar mudanças estruturais e estratégicas, que podem ser mensuradas por um conjunto de indicadores no alcance dos resultados propostos e capacitem as empresas para dar continuidade ao processo. Isso permitirá que as ações não ocorram de maneira isolada e sejam integradas para alcançar um efeito de mudança que realmente rompe com os paradigmas limitantes das empresas, e as façam atingir os objetivos de suas estratégias.

10-Referências Bibliográficas

1. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS. ABIMAQ. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/>>. Acesso em: jun. 2003.
2. SINDIJÓIAS - Cluster: quando a união faz mais do que a força. Associação dos Joalheiros do Estado de São Paulo. Disponível em: < <http://www.ajesp.com.br/framesetnews.htm>> Acesso em: 02.06.2001
3. ALTENBURG, T., STAMER, J.M. - How to promote cluster: policy experiences from latin america. *World Development*. v. 27. n. 1. p.1693-1713, 1999.
4. ANASTASIA, B.. Em torno a uma incógnita: o emprego futuro. 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, p.199-237, 1999.
5. ANDRADE, J.E.P.; CORRÊA, A.R.. *Calçados: panorama da indústria mundial de calçados com ênfase na América Latina*. Rio de Janeiro: BNDES Setorial. n. 13 p.95-126, mar. 2001.
6. BAPTISTA, R. Do innovations diffuse faster within geographical clusters? *International Journal of Industrial Organization*, v. 18. p. 515-535, 2000.
7. BECATINI, Giacomo. 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: P&A, p.45-58, 1999.
8. BELL, M.; ALBU, M. Knowledge Systems and Technological Dynamism in Industrial Clusters in Developing Countries. *World Development*, vol. 27. n. 9. p. 1715-1734, 1999.
9. BRITTO, J.; ALBUQUERQUE, E.M. *Clusters industriais na economia brasileira: uma análise exploratória a partir de dados da rais*. Disponível em: <www.anpec.org.br/encontro2000/artigos/art-319.pdf>. Acesso em: 02.02.2001.
10. CAMPOS, R.R.; NICOLAU, J.A.; CÁRIO, S.A.F. *Cluster e capacitação tecnológica: a experiência na indústria cerâmica de revestimento de santa catarina*. Campinas: Unicamp, 2001. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/asp-scripts/anpec/textos/sul2/Renato.pdf>>. Acesso em: 02.jun.2001.
11. CASSAROTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. *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.
12. CASSIA, Giuseppe. Modelos empresariais e figuras do trabalho no nordeste da itália. In: URAMI, A.,
13. CNI - *Agrupamentos (clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local*. Brasília: Confederação Nacional da Indústria CNI, COMPI, 1998. 38 p. (apostila).
14. COCCO, G, GALVÃO, A P. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira itália*. Rio de Janeiro: DP&A, p. 239-254, 1999.
15. CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. *Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2001. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/gei/ativid/projetos/gil/public/public3.htm>>. Acesso em: 02 jun. 2001.

16. CNI - Agrupamentos (clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local. Brasília. Confederação Nacional da Indústria - CNI, COMPI, 1998. 38p. (apostila).
17. CORÒ, Giancarlo. Distritos e sistemas de pequena empresa na transição. 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. 147-197
18. FERNANDES, R.C. ; REBELO, A.M. *Diagnóstico do cluster couro-calçadista de Franca*. São Paulo: Fiesp/Ciesp, 1999. 20 p.
19. FIESP/CIESP - *Cluster couro-calçadista de franca*. São Paulo. Federação/Centro das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP/CIESP, 1999. 38 p. (projeto).
20. FIESP - CLUSTERS. *Fiesp/Ciesp on line*. São Paulo, 02 jun. 2001. Disponível em:<<http://www.fiesp.org.br/foco/clusters/index.htm>>. Acesso em: 02 jun. 2001.
21. GIGLIO, C. *Os Distritos Produtivos: o made in Italy na economia global*. São Paulo: Instituto Roberto Simonset/Fiesp/Ciesp, 2000. 23 p. (Estudos Número, 7)
22. GURISATTI, Paolo. Distritos e sistemas de pequena empresa na transição. 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. 147-197.
23. HUBERT, Schmitz. Global competition and local cooperation: success and failure in the sinos valley, Brazil *World Development*, v. 27. n. 9. p. 1627-1650, 1999.
24. HUBERT, Schmitz. From ascribed to earned trust in exporting clusters. *Journal of International Economics*, v. 48. n. 1. p. 139-150, 1999.
25. HUMPHREY, J, SCHIMITZ, H. *Principles for promoting clusters & networks of SMEs*. Londres. UNIDO, 1995.
26. IBGM. Estatísticas. Disponível em:< <http://www.ibgm.com.br> >. Acesso em 20 maio 2002.
27. IBGM. *Pesquisa da indústria joalheira brasileira: sumário executivo*. Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos: IBGM, out.1996.
28. IPEA. Experiências de Industrialização Localizadas. Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/polind/ipeaat03.html>>. Acesso em: 02.06.2001.
29. LORENZON, E. J. *Caracterização e classificação do cluster de calçados femininos do município de Jaú/SP São Carlos*. UFSCar, 2005. Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2005.
30. NADVI, Khalid. 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.
31. 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.
32. NIT/Materiais. *Levantamentos informais sobre a ocorrência de clusters*. São Carlos: NIT/Materiais, 2001.
33. OESP. *Venda aumenta produção de empresas*. Estado de São Paulo , São Paulo, 16 maio 2000. Disponível

- em:<<http://www.estado.estadao.com.br/suplementos/pain/2000/05/16/pain012.html>>. Acesso em: 02.06.2001.
34. PERFIL ECONÔMICO DE JAÚ. Disponível em:<<http://www.camarajau.sp.gov.br/cideconomia.htm>>. Acesso em: 02.06.2001.
 35. PORTER, Michael E. Clusters e competitividade. *Harvard Business Review*, p. 100-110, 1999.
 36. PRIOR, V. The language of competitive intelligence. *Competitive Intelligence Review*, v. 9. n. 4, p. 84-86, 1998.
 37. RABELLOTTI, Roberta. Recovery of a Mexican cluster: Devaluation Bonanza or Collective Efficiency? *World Development*, v. 27. p. 1571-1585, 1999.
 38. ROESE, M. *Política industrial e de c&t regional: sistemas de inovação regionais? o caso da aglomeração moveleira de bento gonçalves*. *Read*, v. 6, nº 16. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read16/artigo/artigo6.htm>>. Acesso em: 02.jun. 2001.
 39. SENGENBERGER, Werner. 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
 40. SILVA, S.E. *Análise da aquisição, implantação e uso de sistemas ERP em médias empresas industriais do ramo de calçados*. 2002. 177 f. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
 41. SINDICALÇADOS(a). Programa setorial integrado para promoção das exportações de calçados do pólo de Jaú.. Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú, Jaú, 2001.
 42. SINDICALÇADOS(b). *Jaú século 21: perfil sócio-econômico do setor calçadista de Jaú*. Sindicalçados, 2001.
 43. SOUZA, G. B. *Um sistema de planejamento e controle da produção para uma associação que coordena empresas e exportadoras pertencentes a um industrial cluster de calçados*. 2002. 131 (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
 44. SUZIGAN, W. et al. *Aglomerções industriais no Estado de São Paulo*. Campinas: Unicamp, 2001. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/projetos/neit/documentos/w_suzigan3.htm> Acesso em: 02 jun. 2001.
 45. VISSER, Jan. A Comparison of Clustered and Dispersed Firms in the Small-Scale Clothing Industry Lima, *World Development*, vol. 27. n. 9. p. 1553-1570, 1999. www.ceps.be/Pubs/2000/wd/151pt2.htm#tb19, outubro 2001.