

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS - IERI

MATHEUS MASTROGIACOMO

**ESTUDO SOBRE O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS EM FRANCA
E SUA INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL**

UBERLÂNDIA - MG

2025

MATHEUS MASTROGIACOMO

**ESTUDO SOBRE O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS EM FRANCA
E SUA INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL**

Monografia apresentada ao Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia como pré-requisito a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Uberlândia, 12 de maio de 2025.

UBERLÂNDIA - MG

2025

MATHEUS MASTROGIACOMO

**ESTUDO SOBRE O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CALÇADOS EM FRANCA
E SUA INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL**

Monografia apresentada ao Instituto de
Economia e Relações Internacionais da
Universidade Federal de Uberlândia como pré-
requisito a obtenção do título de Bacharel em
Ciências Econômicas.

Uberlândia, 12 de maio de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Uberlândia, 12 de maio de 2025.

Prof. Dra. Marisa dos Reis Azevedo Botelho

Prof. Dr. Clésio Lourenço Xavier

Prof. Dra. Soraia Aparecida Cardozo

Dedico esse trabalho à memória póstuma de meu pai, Jacinto Arnaldo Mastrogiacomo, que com muita sabedoria e honra me tornou o que sou hoje.

Índice de Quadros

<i>Quadro 1: Tipos de Hierarquia</i>	<i>13</i>
<i>Quadro 2: Governança e atualização: clusters vs cadeias de valor.....</i>	<i>15</i>
<i>Quadro 3: Fases de desenvolvimento e marcos de alcance territorial do Arranjo Produtivo Local de Franca (SP)</i>	<i>18</i>

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1: Total de estabelecimentos industriais do setor de calçados em Franca (1929 a 2022)</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 2: Produção anual de calçados em Franca e no Brasil (em milhões) de 1998 a 2023</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 3: Número de funcionários na Indústria de Calçados de Franca (2000-2023)</i>	<i>27</i>
<i>Tabela 4: Número de estabelecimentos na Indústria de Calçados de Franca (1990, 2017 e 2023)</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 5: Número de vínculos formais na Indústria de Calçados de Franca (1990, 2017 e 2023)</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 6: Exportações e receita de calçados no Arranjo Produtivo de Franca: 1981-2023...</i>	<i>37</i>
<i>Tabela 7: Importações de calçados em Franca.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabela 8: Exportações por tipo de calçado no Brasil e Franca pelo SH4 em 2023</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 9: Formas de inserção no mercado externa do APL Calçadista de Franca</i>	<i>53</i>

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1: Produção anual de calçados em Franca (eixo principal) e no Brasil (eixo secundário) de 1998 a 2023 – em milhões</i>	<i>24</i>
<i>Gráfico 2: Número de funcionários diretos na Indústria de Calçados de Franca (Média de funcionários/Ano) (2000-2023)</i>	<i>28</i>
<i>Gráfico 3: Número de vínculos diretos na indústria geral e no setor de serviços em Franca (2010-2013)</i>	<i>29</i>
<i>Gráfico 4: Número de vínculos diretos na Indústria de Calçados de Franca em 2023</i>	<i>30</i>
<i>Gráfico 5: Exportações e receita de calçados no Arranjo Produtivo de Franca (1981-2018)</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 6: Exportações e receita de calçados no Brasil (1997-2023)</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico 7: Comparação do valor das exportações de calçados em dólar no Brasil e Franca</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 8: Participação das exportações de calçados de Franca no total nacional (1997-2023)</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 9 Participação das exportações de calçados de Franca no estado de São</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 10: Principais destinos da exportação brasileira de calçados em 2023</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 11: Importações de calçados no Brasil (1997 – 2023)</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 12: Importações e Exportações de calçados no Brasil (1997 – 2023)</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 13: Saldo Comercial da Indústria de Calçados no Brasil (1997-2023)</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 14: Maiores produtores de calçados em 2022</i>	<i>55</i>

Sumário

Introdução	1
Metodologia.....	4
Capítulo 1: Arranjos Produtivos Locais e suas Formas de Governança.....	6
1.1. O que é um Arranjo Produtivo Local?	6
1.2. Formas de Governança	10
Capítulo 2: Arranjo Produtivo Local de Franca	16
2.1. Contextualização	16
2.2. Fases de desenvolvimento do APL.....	17
2.3. Séries históricas do Arranjo Produtivo Local Calçadista de Franca.....	19
2.3.1. Produção de Pares de Calçados	19
2.3.2 Emprego	25
Capítulo 3: A inserção dos produtores locais no mercado internacional e a concorrência asiática	36
3.1. Exportações e Importações.....	36
3.2. A inserção dos produtores locais no mercado internacional.....	49
Considerações Finais	57
Referências	59

Introdução

A monografia possui o título de “Estudo sobre o Arranjo Produtivo Local de Calçados em Franca e sua inserção no mercado internacional de calçados”, tangenciando o recorte temático para as mudanças recentes na governança das cadeias globais de valor, a partir da ótica da ascensão chinesa e o posicionamento dos produtores locais entre 1997 e 2023.

O período de análise correspondente de 1997 a 2023 foi escolhido porque marca o início das transformações do mercado internacional de calçados, especialmente com o crescimento da concorrência asiática no setor, além de coincidir com a disponibilidade de dados de comércio exterior para o Brasil e para Franca. Sendo assim, essa delimitação permite compreender a trajetória recente do APL diante de um contexto internacional de intensificação da globalização e reconfiguração competitiva.

Dessa forma, a pergunta de pesquisa é: de que maneira as transformações no mercado internacional de calçados e o avanço da indústria calçadista asiática impactaram a competitividade e a inserção internacional do APL de calçados de Franca entre 1997 e 2023? As mudanças recentes na governança das cadeias globais de valor alteraram o posicionamento da indústria calçadista da cidade do interior paulista, e isso, de alguma forma – junto da concorrência chinesa – impôs restrições importantes à concepção e desenvolvimento de produtos, isto é, prejudicando a capacidade competitiva das empresas (Suzigan et al, 2003).

Ademais, é importante destacar que a capacidade competitiva é relativa a dois parâmetros: primeiro, sobre os concorrentes estabelecidos no mercado internacional e, segundo, sobre os próprios produtores locais – aqueles que estão inseridos no mercado nacional brasileiro e sul-americano. Tendo em vista os produtores inseridos no mercado nacional e sul-americano, os produtores inseridos no mercado externo apresentam uma clara diferença sobre eles, uma vez que as empresas que atuam no mercado doméstico e que exportam para a América do Sul (Mercosul) realizam atividades de desenvolvimento bem mais significativas, o que lhes confere capacidade de comando da cadeia de suprimentos (doméstica e regional) (Suzigan et al, 2003).

Portanto, o objetivo geral desse estudo é analisar a trajetória do Arranjo Produtivo Local de Calçados da cidade de Franca, no período de 1997 a 2023, com foco em compreender como o setor evoluiu em termos de produção, emprego e exportações no contexto de mudanças no mercado internacional. A pesquisa busca identificar as principais tendências e desafios

enfrentados pelos produtores locais a partir da intensificação da concorrência internacional com o avanço da indústria calçadista asiática, especialmente a chinesa.

Ademais, pretende-se examinar como fatores estruturais e conjunturais, como as crises econômicas nacionais, a pandemia de COVID-19 e as mudanças na demanda global, impactaram a dinâmica produtiva do arranjo.

Para isso, a pesquisa passará por uma breve contextualização do Arranjo Calçadista de Franca, analisará as empresas de calçados inseridas no mercado internacional comparando-as com aquelas inseridas no mercado doméstico e sul-americano. Após isso, dará um panorama sobre o crescimento da indústria chinesa de calçados e seu posto de líder no mercado. Por fim, serão analisados o emprego, produção e exportação do arranjo de Franca (comparando-o nessas três dimensões), de modo a tentar identificar os resultados de inserção do APL em cadeias globais e naquelas locais/regionais.

O trabalho utiliza de dados e estatística descritiva, isto é, será analisada a série histórica de emprego, produção de pares de calçados e exportação dos produtores de Franca. Isto será comparado em três dimensões: nível estadual, regional e nacional. A justificativa é para observar com maior clareza o fenômeno concentrado em Franca, além de observar possíveis tendências. Dessa maneira, ao comparar com o Brasil como um todo, poderá se tirar algumas conclusões importantes. A título de exemplo, em um evento hipotético, caso as exportações de pares de calçados venham a reduzir no Brasil, mas em Franca o número apresentou uma tendência constante, pode-se tirar a possível conclusão: o arranjo produtivo não se encaixa apenas em um fenômeno estrutural, é algo mais singular com aspectos produtivos que o impediram de seguir a tendência em nível nacional. Todavia, caso caia, pode haver uma correlação, o que mostraria que o APL não é um fenômeno.

Além disso, o texto passará pelas definições e concepções de Arranjo Produtivo Local e Cadeias e Hierarquias Globais de Valor. O referencial teórico é baseado no desenvolvido pela Redesist (2017), Storper e Harrinson (1991) e Gereffi (1994), respectivamente.

Para estudar o APL Calçadista de Franca, em qualquer que seja a esfera, é importante conhecê-lo de forma mais abrangente e geral. Em princípio, sua formação está ligada intrinsecamente à própria origem da cidade e sua formação socioeconômica e cultural. A região onde se situa Franca era cortada por uma rota de passagem, a chamada estrada de Goiás. Isso lhe dava uma localização de entreposto, ligando Franca a São Paulo, Minas Gerais, Mato

Grosso ¹e Goiás (Carmo, 2012). Essa condição gerou uma maior divisão do trabalho no espaço urbano, o que fez com que os habitantes das cidades que são entrepostos exercessem diferentes ofícios mecânicos. No caso de Franca, foi identificado que as ruas surgiram relacionadas à circulação das tropas e aos caminhos que ligavam às cidades vizinhas (Bentivoglio, 1997).

Por estar interposta, era ponto de confluência e de ligação dos principais mercados. Destarte, possibilitou um comércio de intermediação e de ligação aos principais mercados. Em Franca, a atividade criatória de gado destacou-se, entre elas a passagem de produtos de outros produtos derivados da pecuária, entre eles o couro. O comércio de couro foi crucial para o início da atividade calçadista (Carmo, 2012).

Sendo entreposto e possuindo couro em abundância junto de córregos e barbatimão (árvore na qual se extrai da casca o tanino, utilizado no curtimento do couro) foi possível o estabelecimento dos primeiros curtumes, onde ocorria o tratamento de peles e couros. Cubatão, em 1886 foi denominado o primeiro curtume em Franca (Rinaldi, 1987; Carmo, 2012).

Assim, a atividade com couro ocorria em grande escala, principalmente produtos como arreios, curtumes, selarias e, entre eles, calçados. Na década de 1950, ocorreu um período de grande desenvolvimento e modernização na indústria de calçados. Isso possibilitou a ampliação do número de indústrias e a implementação de fábricas dedicadas à produção de máquinas (Tosi, 1998). Paralelamente a isto, formaram-se indústrias subsidiárias à atividade calçadista, assim, essas contribuíram para a consolidação do APL, aumentando sua produtividade. A Indústria de Calçados, neste marco temporal, já era decisiva na economia do município (Carmo, 2012).

Em 1970, Franca se tornou a maior exportadora de calçados masculinos de couro no Brasil. A partir disso, atingiu uma trajetória constante, mas sempre sendo ímpar na cultura e economia da cidade paulista (Carmo, 2012).

Por fim, a consolidação do APL ocorreu de forma espontânea devido a localização de entreposto e comércio de couros na região. No entanto, para sua expansão foram necessários inúmeros esforços, principalmente do Estado na construção e expansão da malha ferroviária (Mogiana de Estrada de Ferro) e com a implementação de rodovias (Anhanguera). É importante

¹ O estado de Mato Grosso do Sul foi criado em 1977 pela Lei Complementar nº 31, sancionada em 11 de outubro daquele ano, e instalado oficialmente em 1º de janeiro de 1979. Portanto, as referências históricas ao “Mato Grosso” neste trabalho referem-se ao território anterior à divisão, que abarcava tanto o atual Mato Grosso quanto o atual Mato Grosso do Sul (Bittar, 2009).

destacar os esforços empresariais, principalmente no que tange a esforços inovativos (Carmo, 2012).

Logo, a justificativa para esse estudo de caso é porque o setor calçadista representa 42% da pauta exportadora de Franca e faturou US\$92 milhões em 2022. Outrossim, é a segunda maior região produtora de calçados no Brasil, representando 10% da produção, 8% das exportações e 7% do emprego da indústria brasileira de calçados no ano de 2022 (Sindifranca, 2024).

Metodologia

A pesquisa possui um caráter descritivo, uma vez que se utiliza de dados disponibilizados por outras fontes, isto é, os dados não foram obtidos e coletados pelo elaborador do projeto. Portanto, será explorada a bibliografia do tema e dados secundários, obtidos por outras fontes para chegar às conclusões do estudo.

Possui um procedimento de pesquisa dual, ou seja, tem caráter qualitativo e utiliza-se de uma análise de estatística descritiva. A pesquisa trabalhará com aspectos menos objetivos, tais como desenvolvimento de produto, *design*, formas de governança – o que confere um caráter qualitativo – e com dados numéricos (emprego, produção, exportação e salário), por meio do uso de estatística descritiva.

Ademais, apresenta um método de pesquisa indutivo, já que observa fatos da realidade para chegar a um princípio explicativo, ou seja, tem um viés mais empirista. O estudo terá caráter generalista e, através dos dados numéricos apresentados, chegará a uma generalização sobre os produtores de calçados de Franca inseridos no mercado internacional.

O método utilizado é o monográfico, já que – em certa medida – busca-se generalizar um estudo em profundidade de um caso particular (arranjo produtivo de Franca). Desse modo, investiga-se vários elementos que possam vir a influenciar o caso estudado. Além disso, outro fato marcante que corrobora com o método especificado, é que, no final das contas, a pesquisa é um estudo de caso.

As fontes obtidas e informações vieram de fontes secundárias, porque serão obtidos e coletados em órgãos externos, e posteriormente sistematizados. Os dados para esse estudo virão do Comexstat – principalmente referente aos dados de exportação de calçados do Brasil e da China, do Sindifranca – dados de exportação, produção e emprego da indústria calçadista em Franca, IBGE e RAIS – referente a dados de emprego da indústria de calçados no Brasil.

Assim, a base de dados da pesquisa trabalhará com as seguintes variáveis: produção de pares de calçados, exportações e empregos gerados pela Indústria Calçadista de Franca. Esses mesmos dados, porém, referentes a três outras dimensões: estado de São Paulo, região Sudeste e Brasil. E, por fim, uma comparação com os dados da indústria de calçados chinesa.

Capítulo 1: Arranjos Produtivos Locais e suas Formas de Governança

Antes de adentrar especificamente no Arranjo Calçadista de Franca é necessário compreender o que caracteriza um Arranjo Produtivo Local na literatura e sua relação com as formas de governança.

1.1. O que é um Arranjo Produtivo Local?

Segundo a Redesist (2015), Arranjos Produtivos Locais (APLs) são aglomerações produtivas que provém de interações sistêmicas entre empresas de uma mesma localidade, na qual produzem um produto ou serviço em comum, através das relações dos produtores com fornecedores e clientes, em determinado contexto institucional da região, que varia de localidade (Matos, 2017).

Um arranjo produtivo local existe como parte de uma divisão social do trabalho em nível extralocal, nacional e mundial, além de, simultaneamente, exercer papel como componente de uma divisão de trabalho que representa socialmente uma determinada região. Assim sendo, primeiro, um APL aflora das relações internas sistêmicas primordiais dentro das condições produtivas locais e dois tipos de estruturas distintas, contudo, correlacionadas. Primeiramente, o APL emerge vinculado a trajetórias tecnológicas orientadas para seu produto/serviço, de onde organizará as relações técnicas de produção primordiais; além de, simultaneamente, ser uma expressão de cadeias de valor que definem as relações nos âmbitos sociais, produtivos e de transação. Em segundo lugar, um APL nada mais é do que uma parte integrante da economia local (Matos, 2017).

A noção de trajetória tecnológica vem de padrões das atividades que resolvem, com base em um paradigma tecnológico, os problemas produtivos que confrontam os processos decisórios dos agentes no atendimento de necessidades reprodutivas em contextos específicos, nas dimensões econômica, institucional e social. Além disso, levando em conta os altos níveis de incerteza que rondam a adoção de tecnologias, o contexto institucional é de suma importância, no sentido em que representa o interesse econômico das organizações, sendo parte da formação das competências e de agendas públicas e interesses geopolíticos. Não apenas isso, existe a noção da incorporação de trajetória tecnológica natural quando se pode desenvolver livremente, que seria o caminho que a tecnologia seguiria sem interferências forçadas, ou seja, em um ambiente com condições normais de mercado e de progresso técnico, verificando a dependência de trajetórias equilibradas (as tecnologias evoluem de forma estável,

e as empresas competem em condições semelhantes) – caso contrário, tratará de concorrentes em condições fora do equilíbrio. Em resumo, as trajetórias tecnológicas podem representar um retrato da produção social em qualquer escala de qualquer região econômica, dando enfoque na observação que ela proporciona sobre a divisão social do trabalho, na instância técnico-social. (Matos, 2017).

Ademais, os Arranjos Produtivos Locais fazem parte de uma cadeia de valor, na qual realiza sua produção e estabelece as diretrizes e condições de internalização do excedente gerado de acordo ao regime de produção estabelecido. Ou seja, a depender das formas de organização dos mercados, se mediante competição ou cooperação; se mediante cadeias muito longas (incluindo as cadeias mundiais); longas (mercado nacional) ou curtas (mercado local); se submetido a assimetrias desfavoráveis que o tornem um tomador de preços, ou capaz de garantir um monopólio. Isto é, como será a captação de margem do produtor local: normal, satisfatória ou excepcionais, e isso define, de forma simples, o regime de demanda do arranjo produtivo. A Redesist, portanto, compreende o regime de demanda como uma lógica de poder de compra orientado para os produtos do APL, definindo a demanda exógena da produção (Matos, 2017).

Sendo assim, a metodologia da Redesist define um regime institucional do APL que advém das interações regionais, institucionais, culturais e políticas específicas a cada local, com elementos das trajetórias tecnológicas do produto principal, com elementos da governança das cadeias de valor correlatas, e com elementos de governança das trajetórias e cadeias de valor que definem as condições endógenas e exógenas ao APL – tema que será mais bem abordado na seção 1.2 (Matos, 2017).

De maneira geral, um Arranjo Produtivo Local é a interação entre os regimes de produção e de demanda, com o apoio do regime institucional, e caso o regime de demanda garanta a internalização dos altos índices de excedente, poderá resultar a base de investimento com variação positiva na produtividade gerando um valor excedente adicional, e, fundamentalmente, o regime de crescimento do Arranjo Produtivo Local. O APL, portanto, é um componente de uma divisão social do trabalho organizada nacional e/ou globalmente através de redes estruturadas pelas interações entre trajetórias tecnológicas e as cadeias de valor relativas (Matos, 2017).

Os estudos da Redesist, além disso, identificam a inovação como elemento fundamental na análise dos arranjos. Dessa maneira, Arranjos Produtivos Locais são processos de produção e inovação sistêmicos e localizados dentro do território. Porém, tais processos podem possuir

uma base de conhecimento complexa e heterogênea, além das fontes e seus meios de aquisições, uso e disseminação. Até mesmo em atividades semelhantes, as características próprias de território dificultam uma classificação homogênea e padronizada. Sendo assim, com o esforço de compreensão e avaliação dos processos coletivos de generalização e uso do conhecimento, adicionado à capacidade produtiva e inovativa, por si só, desempenha um esforço fundamental ao tratar as empresas e agentes econômicos de forma conjunta e agregada, tendo como referência as interações entre elas (Matos, 2017).

A análise sistêmica e territorial da produção e inovação da RedeSist não individualiza fatores, trazendo para a análise atividades e capacitações de outros pares – tanto para frente quanto para trás ao longo da cadeia produtiva – como *design*, controle de qualidade e atividades relativas a *marketing* e à comercialização, além de atividades ligadas ao processo de conhecimento e aprendizagem. Logo, tradicionais abordagens setoriais ou de cadeias produtivas possuem limitações para captação desses fatores, ainda mais, a análise tradicional não reflete as especificidades locais dos ambientes. Além disso, outro ponto relevante da análise da RedeSist é a avaliação das especificidades dos territórios, reconhecendo que o conhecimento não é neutro ou autônomo, observando o contexto em que ele é gerado, adquirido e difundido, além de avaliar quem o domina e dissemina (indivíduos ou instituições). Isto é, com tal metodologia, avalia-se especificidades organizacionais, institucionais e outras congêneres ao próprio território do APL (Matos, 2017).

Em conclusão ao arcabouço teórico da RedeSist, o enfoque adequado necessita de investigações como articulações entre empresas e destas com outros atores; dos fluxos de conhecimento tácitos; dos processos de aprendizado para a capacidade produtiva, organizacional e inovativa; proximidade geográfica e a identidade histórica, institucional, social e cultural, que podem tornar-se fontes de diversificação e vantagens competitivas; da compreensão de como os processos de articulação entre as escalas distintas afetam o APL (Matos, 2017).

Por outro lado, a Pintec (Pesquisa de Inovação do IBGE) entende a inovação nos Arranjos Produtivos Locais baseada nas pesquisas de inovação feitas na União Europeia. A diferenciação com a RedeSist ocorre por três principais óticas. Primeiro, o sujeito inovador, na qual a Pintec é mais limitada na relação com os diversos agentes e instituições, não captando toda a multiplicidade da interação econômica, política e social. Segundo, no que tange ao âmbito populacional, apenas empresas formais com 10 ou mais pessoas ocupadas são consideradas, o que deixa de fora da amostra um conjunto de empresas com características reais

do território. Por fim, a representatividade nos cortes setorial e territorial, ou seja, os procedimentos amostrais são amplos e capazes de representar diversos aspectos agregados produtivos e inovativos, contudo, não aponta particularidades da dinâmica inovativa, principalmente no recorte local que transpõe o enfoque setorial (Matos, 2017).

O trabalho de Suzigan (2006) é uma abordagem que se assemelha no entendimento do APL com a Redesist, apesar desta última adotar uma visão mais sistêmica (se utilizando de trajetórias tecnológicas, regimes de demanda e instituições). Suzigan (2006) entende um Arranjo Produtivo Local como um sistema localizado de agentes econômicos, políticos e sociais ligados a um mesmo setor ou atividade econômica, na qual compartilham laços produtivos e institucionais entre si, gerando vantagens para os produtores se aglomerarem de forma conjunta. Essa estrutura local caracteriza-se como um sistema complexo em que operam vários subsistemas de produção, logística e distribuição, comercialização, desenvolvimento tecnológico (P&D, laboratórios de pesquisa, centros de prestação de serviços tecnológicos) e onde circunstâncias econômicas, sociais e institucionais tem importância singular (Suzigan, 2006).

Suzigan (2006) também cita a dificuldade e complexidade para a caracterização do fenômeno dos APLs e entende os debates acerca de se o conceito mais adequado a ser utilizado é bem embasado, uma vez que essa denominação há de ser aplicada a uma grande diversidade de experiências em diversos tipos de atividade. O autor destaca que as divergências de características em termos de história, evolução, organização institucional, contextos sociais e culturais em que se insere, geram distintos impactos sobre a estrutura produtiva, a forma de organização da produção, os processos de aprendizado e a forma de governança local. Logo, é possível vislumbrar diferenças significativas entre dois APL relacionadas ao desenvolvimento, de integração produtiva, de articulação e interação, e de capacidades inovativas (Suzigan, 2006).

O que converge nas experiências dos Arranjos Produtivos Locais, o que transforma essa em uma das características essenciais é a capacidade de geração de economias externas, que possibilitam um incremento da competitividade dos produtores locais. Essas podem decorrer de:

- 1) existência de uma grande oferta de mão-de-obra especializada e com *expertise* do negócio local;

- 2) disponibilidade e vantagens a um conjunto de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes e serviços;
- 3) alta propagação dos conhecimentos, habilidades e informações, por meio de transbordamentos locais (*spill-overs*) referentes à atividade dos produtores locais (Suzigan, 2006).

Para reforçar a capacidade competitiva, os produtores locais podem fazer isso por meio de ações conjuntas deliberadas, como compra de matérias primas, promoção de cursos de capacitação gerencial e formação profissional, criação de consórcios de exportação, contratação de serviços especializados, estabelecimento de centros tecnológicos de uso coletivo, cooperativas de crédito, entre outros (Suzigan, 2006).

1.2. Formas de Governança

A governança em arranjos produtivos locais é caracterizada como a capacidade de comando ou coordenação de certos agentes econômicos – empresas por exemplo – sobre as relações produtivas e comerciais, influenciando diretamente o desenvolvimento do arranjo. Na literatura, compreender a governança é um dos aspectos mais complexos que descrevem o espaço territorial dos APLs. Isso porque é difícil equilibrar a forma de governança com a cooperação e competição nos limites do arranjo local, além de existirem diversos condicionantes referentes a forma de governança que tornam a análise substancial (Suzigan et al, 2007).

Sendo assim, ao se trazer o escopo de governança à análise, há de se observar que não existe um modelo geral ou global, isto é, o “surgimento” dela está relacionado intrinsecamente ao APL, assim, ela depende de características e fatores específicas do próprio arranjo produtivo local em seu processo de desenvolvimento. Isso denota que a governança deve ser local. Porém, quando a estrutura de forças é externa ao APL, entende-se que é ainda mais custosa a análise, no sentido de não ser possível ocorrer uma coordenação de ações coletivas e cooperação de dentro para fora no Arranjo Produtivo Local (Suzigan et al, 2007).

Além disso, como apontado por Schmitz e Nadvi (1999, apud Suzigan et al., 2007), a discussão de governanças entra em pauta quando os agentes locais buscam ir além do aproveitamento das vantagens competitivas locais decorrentes de economias externas de aglomeração e fazem um esforço para iniciar ações coletivas ou desenvolver ações conjuntas almejando sua interdependência na busca de chegar a uma eficiência coletiva. Os produtores

locais podem perseguir o objetivo da formação de centrais de compras de matérias primas, consórcios de exportação, centro tecnológicos para uso de todos, criação de instituições de ensino e formação profissionalizante, criação de marca local e desenvolvimento das redes e centros de distribuições locais.

Entretanto, a estrutura de governança e a maneira na qual ela vai conduzir o arranjo produtivo local submete-se a um conjunto de fatores complexos. Dentre eles, destacam-se:

- 1) o número e a homogeneidade das empresas locais – estruturas ondem predominam pequenas empresas costumam ir mais ao encontro da coordenação e do coletivismo, ao contrário da presença de grandes empresas ou empresas que controlam eixos importantes da cadeia produtiva que estabelecem outra governança;
- 2) o tipo de produto ou atividade local e a respectiva base tecnológica, os quais dependem da divisão de trabalho, da interdependência das empresas locais e das redes de fornecedores especializados. Além da cooperação em estratégias de P&D, que se relaciona com o grau de maturação da base tecnológica: quanto maior ela for, tanto maior será esse tipo de cooperação;
- 3) a forma de organização da produção local – quando prevalece a integração vertical, a empresa verticalizada comanda a cadeia produtiva. Quando empresas coordenam redes de produtores, elas centralizam as decisões e limitam a governança coletiva, porém, quando a organização se dá em pequenas e médias empresas autônomas sem assimetrias evidentes, são mais propícias às atividades coletivas;
- 4) como empresas locais inserem-se nos mercados – quando estão subordinadas a grandes varejos (nacionais ou internacionais) sua autonomia carece de independência, com o controle da cadeia nas mãos das empresas detentoras do controle das cadeias globais. Contudo, quando há o esforço da organização de centros próprios de comercialização (com marca e produto próprios) a governança local é a melhor solução;
- 5) instituições locais com representatividade política, econômica e social, interagindo com o setor produtivo – uma estrutura institucional sólida e consolidada com representatividade local e sintonizada com a atividade produtiva do arranjo constitui uma base indispensável ao fortalecimento de pequenas e médias empresas;
- 6) empresas que dominem capacitações e ativos estratégicos ou tecnológicos dificultam a organização local devido a essas empresas comandarem os fluxos de informações do arranjo

local, criando um elo de subordinação das outras com elas, uma vez que é essa empresa que repassa as informações “não estratégicas”;

7) contexto social-cultural e político local – essa que é a condição mais importante para definir como será a governança em um Arranjo Produtivo Local. Desse contexto que é plural e próprio de cada território, surgem elementos ímpares para o tipo de governança, como existência de solidariedade, convergência à coesão social e a emergência de lideranças sociais. Uma vez consolidadas essas condições, invariavelmente não serão atributos genéricos de arranjos ou sistemas locais de produção que sobreporão a elas (Suzigan et al, 2007).

Existem vários trabalhos que abordam especificamente a governança em sistemas de produção organizados em redes ou cadeias de produção comandada por empresas líderes, porém, a mais utilizada e aquela que será base para este estudo de caso, baseia-se nas contribuições de Storper e Harrison (1991), considerada mais abrangente. O estudo utiliza o conceito de sistema de produção, que é a estrutura de coordenação que se forma decorrente das interações que ocorrem na cadeia de suprimento, as quais podem ser comandadas por mecanismos de mercado ou da interação de forças dos agentes, convergindo com hierarquias (Suzigan et al, 2007; Storper e Harrison, 1991).

Desse modo, os sistemas de produção, segundo Storper e Harrison (1991), possuem uma estrutura de governança (autoridade e poder) e um território concentrado ou disperso. Nesse sentido, os agentes produtivos podem se estruturar em hierarquias nos arranjos produtivos locais, havendo uma governança na qual algumas organizações podem ditar regras do mercado e inserção na cadeia produtiva. A estruturação hierárquica surge em diversos níveis e possui várias formas, estruturando e consolidando diferentes formas de governança e relacionamento entre os agentes (Storper e Harrison, 1991; Queiroz, 2011).

Sendo assim, é possível observar a forma de governança presente nessas inter-relações, que nada mais é do que o grau de hierarquia, liderança e comando entre as empresas do sistema de produção. Além disso, eles incluem na análise a dimensão territorial da atividade produtiva e a conformação de aglomerações de empresas. Quando há uma concentração de empresas de um mesmo setor, isso atrai fornecedores, aumentando as interações locais (Storper e Harrison, 1991).

Em tal escopo teórico, eles descrevem quatro tipos de governança: *All ring, no core*, na qual não existe uma organização dominante, nem uma diferença de poder entre elas; *Core-ring, with coordinating firm*, na qual existe uma diferença de poder, é observado resquícios de

hierarquia, no entanto, a empresa mais bem posicionada hierarquicamente ainda necessita das outras; *Core-ring, with lead firm*, na qual a diferença de poder é alta e a hierarquia é vista com clareza, sendo que a empresa mais bem posicionada não depende das menores, o que possibilita ditar as regras e comportamento do mercado; *All core, no ring*, quando a empresa tem integração vertical (Storper e Harrison, 1991; Queiroz, 2011).

Quadro 1: Tipos de Hierarquia

<i>All ring, no core</i>	Não existe uma organização dominante, nem uma diferença de poder entre elas;
<i>Core-ring, with coordinating firm</i>	Existe uma diferença de poder, são observados resquícios de hierarquia. No entanto, a empresa mais bem posicionada hierarquicamente ainda necessita das outras;
<i>Core-ring, with lead firm</i>	A diferença de poder é alta e a hierarquia é vista com clareza. A empresa mais bem posicionada não depende das menores, o que possibilita ditar as regras e comportamento do mercado;
<i>All core, no ring</i>	Empresa com integração vertical.

Fonte: Storper e Harrison (1991) e Queiroz (2011)

Adicionado a essa metodologia, outra referência para compreender a configuração da cadeia produtiva global é Gereffi (1994), em *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks*. É apresentado que o “sistema de produção” liga as atividades econômicas das firmas à tecnologia e *networks* organizacionais, o que permite às companhias desenvolverem, manufaturarem e distribuírem específicas *commodities*. O requisito coordenado administrativo é carregado fora por diversos atores corporativos, bem como estruturas econômicas descentralizadas (Gereffi, 1994).

As *Global Commodity Chains* possuem três dimensões principais: 1) a *input-output Buyer-Driven Global Commodity Chains* (um conjunto de produtores ligados e serviços ligados juntos em uma sequência de valor-adicionado nas atividades econômicas); 2) um território (dispersão espacial ou concentração de produção e distribuição de redes, compreendendo empreendimentos distintos) e 3) estruturas de governança. A estrutura de governança das GCCs é essencial para a coordenação do sistema produtivo transnacional - neste ponto, Gereffi (1994) cita Storper e Harrison (1991). Assim, no estudo são definidos dois distintos tipos de estruturas de governança, chamadas “*producer-drive*” e “*buyer-driven*”. A primeira é aquela dirigida

pelo produtor, isto é, ele comanda a coordenação no mercado global, enquanto a segunda é dirigida pelo comprador, ou seja, o comprador tem o poder no arranjo da cadeia produtiva global (Gereffi, 1994).

Complementando o arcabouço teórico das Cadeias Globais de Valor, Humphrey (2000), argumenta que grande parte da literatura negligencia o papel das associações empresariais e da cooperação local entre empresas na competitividade e expansão. Isto é, a governança a nível local é minimizada, enquanto a governança entre empresas no âmbito das cadeias globais de valor é maximizada. A melhoria decorre de aprendizagem através da exportação, da promoção do comprador, das capacidades dos produtores dos países em desenvolvimento ou da inserção da cadeia de valor com clientes mais exigentes. Todavia, isto ajuda a atenuar o risco de os fornecedores entrarem nos mercados de exportação e concorrer contra as próprias empresas. Diante disso, a cooperação entre empresas dentro da cadeia, e não dentro da localidade, é entendida como fonte de vantagem competitiva (Humphrey e Schmitz, 2000).

Logo abaixo, no Quadro 2, é demonstrado a relação entre a governança e a atualização com os *clusters*² e as cadeias de valor. Primeiramente, os *clusters* se caracterizam por uma governança local forte, com alta cooperação entre empresas e instituições públicas, além de mecanismos locais de compartilhamento de riscos. Já nas *cadeias globais de valor*, a governança se dá majoritariamente entre empresas ao longo da cadeia, com relações quase hierárquicas, deixando em segundo plano a governança local. Enquanto os *clusters* não teorizam profundamente as relações externas, assumindo-as como transações de mercado, as cadeias globais operam com vínculos estratégicos e duradouros com grandes compradores.

No aspecto da atualização, os *clusters* priorizam o aprendizado incremental (*learning by doing*) e a inovação por meio da interação entre atores locais, com papel relevante de centros de inovação em fases de crescimento. Por outro lado, as cadeias de valor permitem tanto a melhoria incremental quanto a atualização estrutural, por meio da atribuição de novas funções pelos líderes da cadeia. Quanto aos desafios competitivos, *clusters* buscam promover a eficiência coletiva via articulação local, enquanto, nas cadeias globais, o foco é acessar essas redes e consolidar relações com grandes clientes.

² *Cluster* é uma aglomeração geográfica de empresas interligadas, fornecedores, prestadores de serviços, instituições e outros agentes relacionados a um mesmo setor, que cooperam e competem simultaneamente, gerando vantagens competitivas regionais (Porter, 1998).

Quadro 2: Governança e atualização: clusters vs cadeias de valor

	Clusters	Cadeias de Valor
Governança dentro do local	Uma governança local forte, caracterizada por uma estreita cooperação entre empresas e instituições públicas e ativas. Riscos atenuados por mecanismo locais de <i>risk-sharing</i> .	Não discutido.
Relações com o exterior	Relações externas não teorizadas ou assumidas como baseadas em transações de mercado em condições normais de concorrência.	Governança forte dentro da cadeia. O comércio internacional é cada vez mais gerido através das redes entre empresas baseadas em relações quase hierárquicas. Riscos atenuados pelas relações dentro da cadeia.
Atualização	Ênfase na atualização incremental (<i>learning by doing</i>) e na disseminação de inovações através de interações dentro do <i>cluster</i> . Na expansão descontínua, os centros de inovação locais desempenham um papel importante.	A melhoria incremental tornou-se possível através do aprender fazendo e da atribuição de novas tarefas pela empresa líder da cadeia. Atualização descontínua possibilitada pela “sucessão organizacional” permitindo a entrada em cadeias de valor mais complexas
Principal desafio competitivo	Promover a eficiência coletiva por meio de interações dentro do <i>cluster</i> .	Ganhando acesso a cadeias e desenvolvendo vínculos com grandes clientes.

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000).

Após esse apanhando teórico sobre a literatura dos Arranjos Produtivos Locais e Formas de Governança, o Capítulo 2 tratará especificamente sobre o caso de Franca no interior do estado de São Paulo. O capítulo passará pela contextualização, fases de desenvolvimento e séries de dados históricas do APL, como produção e emprego.

Capítulo 2: Arranjo Produtivo Local de Franca

2.1. Contextualização

Segundo o Observatório APL do Governo Federal, o Arranjo Produtivo de Calçados de Franca é composto por 1.015 empresas e emprega 28.000 funcionários. É o quadragésimo primeiro APL em termos de número de empresas e/ou produtores do Brasil e o sétimo do estado de São Paulo. É também o décimo oitavo APL que mais emprega trabalhadores no Brasil e o quarto no estado de São Paulo. Para além da sua importância na construção social e cultural da cidade paulista, percebe-se sua relevância relativa econômica ao município e ao estado (Observatório Brasileiro Arranjos Produtivos Locais, 2024).

Como já discutido anteriormente, o APL de Franca tem sua formação intrinsecamente ligada à origem e formação socioeconômica e cultural de Franca. A região onde se localiza a cidade de Franca atualmente era cortada por uma rota de passagem, a estrada de Goiás, o que desenvolveu uma atividade de pecuária de trânsito, enquanto nas regiões de Goiás e Mato Grosso desenvolveu-se uma atividade pastoril. Nesse sentido, a região de Franca era marcada por uma região fronteira com atividade mercantil (Tosi, 1998). A condição de entreposto do município veio graças à sua condição de ligar-se a São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso e Goiás possibilitando uma maior divisão de trabalho no espaço urbano. Pelo município ser ponto de confluência e de ligação dos principais mercados, desenvolveu-se um comércio de intermediação e especulativo (Carmo, 2012).

As atividades criatórias de gado e a passagem de outros produtos - como o couro - tem grande relevância para o início da atividade calçadista em Franca, tanto é que há datações mostrando que oficinas de fabricação de artigos de couro eram presentes desde os anos 1800. Dessa maneira, as pistas extraídas pelos historiadores relevam que o trânsito de gados na região foi condição para a implantação da atividade coureira em Franca (Carmo, 2012). Destarte, Cubatão veio a ser implementado em 1886, sendo datado como o primeiro curtume da região (Tosi, 1998). O avanço tecnológico viria a ser verificado na indústria curtumeira na produção de calçados por volta de 1921, quando foi fundada a “Jaguar”, que possuía a produção toda mecanizada com grande divisão de trabalho. Posteriormente, a fábrica Jaguar foi fechada declarando falência em 1926, mas também vieram novas fábricas calçadistas dos antigos funcionários independentes da pioneira Jaguar (Carmo, 2012).

A formação e consolidação do APL Calçadista em Franca viria em 1941 com a indústria Samello, que foi pioneira nas inovações tecnológicas no setor, introduzindo o mocassim em substituição ao sapatão, além de ser pioneira na exportação de calçados. Em seguida, a década de 1950 foi caracterizada como o período de grande desenvolvimento e modernização das indústrias de calçados em Franca, tendo a extrapolação para outras fábricas em Franca para além da Samello. Nesse interim, houve um incremento da produção de calçados em Franca relacionada ao surgimento de indústrias subjacentes a calçadista. Esse marco contribui para a consolidação do APL com o aumento da produtividade, já que a matéria prima podia ser acessada no canal de produção dentro do próprio município. Eventualmente, foi nesse período que a indústria em questão passou a ser força motriz da cidade na economia, com o município se lançando ao status de cidade operária industrial (Carmo, 2012).

De acordo com Carmo (2012), nota-se que a origem do APL de Calçados em Franca é espontânea, principalmente sendo o entreposto entre o estado de São Paulo com Goiás, Mato Grosso e Minas Gerais, na qual se transportava diversos produtos, dentre eles o couro, que acabou gerando o curtume e, conseqüentemente, uma possibilidade de agregação de valor no produto, gerando as indústrias de calçados. Se a origem é espontânea, o mesmo não pode ser dito para a consolidação e expansão, que teve papel ativo dos agentes econômicos para incorporações de inovações, além do apoio do Estado, com a expansão da malha ferroviária (Estrada de Ferro) para o escoamento da produção.

2.2. Fases de desenvolvimento do APL

É importante ressaltar que a dinâmica histórica do Arranjo Produtivo Local de Franca tem sido objeto de diversas análises. A evolução desse setor produtivo revela processos de transformação associados a mudanças tecnológicas, institucionais e sociais.

Vários trabalhos agregaram informações sobre a trajetória do Arranjo de Franca, contribuindo para o entendimento da relação entre o desenvolvimento local e a trajetória global.

O trabalho realizado por Carmo (2012) sintetiza e divide o desenvolvimento do Arranjo Produtivo de Franca em cinco fases.

Quadro 3: Fases de desenvolvimento e marcos de alcance territorial do Arranjo Produtivo Local de Franca (SP)

Fases	Marcos Alcance Territorial	Período
Genética	Marco Local	Anterior aos anos de 1920
Mecanização	Marco Local e Regional	Dos anos de 1920 até 1940
Estruturação	Marco Nacional	De 1940 aos anos finais da década de 1960
Consolidação internacionalização	Marco Internacional	Dos anos finais da década de 1960 até 1980
Mundialização	Marco Global	Dos anos de 1980 até os dias atuais

Fonte: Carmo (2012)

No quadro 3, a periodização utilizada se baseia na concepção da recuperação de marcos históricos desenvolvida por Milton Santos (2006).

“Pode-se dizer que a evolução interna dos sistemas técnicos é caracterizada por uma busca de coerência entre suas peças, isto é, seus elementos materiais e sociais. Cada período é desse modo marcado por uma espécie de coesão, que permite enxergar nele um conjunto técnico autorregulado (Ch. Miquel 8c G. Ménard, 1988, p. 224). A complementaridade entre técnicas, apontada por tantos autores, é estrutural. “As técnicas estabelecem entre elas relações de dependência”, diz J. Perrin (1988, p. 28) e o seu desenvolvimento histórico “multiplica o número de inter-relações”. Esse desenvolvimento, aliás, deve-se, em grande parte, ao fato de que toda modificação de um elemento incide sobre os demais (J. Ellul, 1977, p. 23), um outro dado de sua existência sistêmica. Esse “meio ambiente técnico”, que já havia sido evocado por Simondon é, também, responsável pelo fato de que a produtividade de cada invenção depende da disponibilidade de tecnologias complementares e um novo sistema técnico não funciona plenamente antes *damise au pointe* instalação das chamadas “técnicas afluentes” (Santos, 2006, p 115).

Carmo (2012), portanto, descreve a fase genética como aquela em que as condições locais fomentaram o início da fabricação de produtos à base de couro (sapatões, selas, bainhas etc.). Por atender apenas a região do município, o marco de alcance é local. Pospositivo aos anos 1920, verifica-se o início da mecanização da produção, criando uma rede produtiva e de comercialização com alcance geográfico local e regional.

Como descrito anteriormente, quando a produção de calçados possibilita o adensamento da atividade e possibilita a extrapolação induzida por si mesma, a criação de indústrias

correlatas e subsidiárias – como indústria de solados, indústria química, indústria de maquinário etc.) – estruturando o Arranjo Produtivo Local, Carmo (2012) descreve a fase de estruturação, essa que já possuía alcance nacional e verificava-se elevação da produção e uma integração alta com indústrias correlatas. Nessa fase, o arranjo produtivo calçadista supera a barreira regional acionando o comércio nacional.

Após isso, observou-se que a modernização das firmas calçadistas francanas irradiaram-se ao mercado externo, atingindo a fase que Carmo (2012) descreve como consolidação e internacionalização. Neste decurso, o marco territorial é internacional, uma vez que supera barreiras nacionais e acessa ao mercado internacional, principalmente o dos Estados Unidos.

A última fase descrita é aquela que se estende até os dias atuais, a fase da mundialização, essa que marca uma maior adesão dos produtores de calçados de Franca ao mercado internacional, expandindo os países importadores de calçados, acessando todos os continentes do globo (Carmo, 2012).

2.3. Séries históricas do Arranjo Produtivo Local Calçadista de Franca

2.3.1. Produção de Pares de Calçados

Nesta seção do texto, adentraremos na produção de calçados, exportações e emprego do Arranjo Produtivo Local de Franca, bem como balizar as séries históricas em comparação a nível regional – São Paulo – e nacional – Brasil.

Tabela 1: Total de estabelecimentos industriais do setor de calçados em Franca (1929 a 2022)

Ano	1929	1930	1937	1953	1960	1970	1980	1990	2005	2011	2022
Estab	12	10	10	23	76	280	367	500	760	732	1.015

Fonte: Carmo (2012)
Elaborado pelo autor

Pela tabela 1 podemos observar a evolução do Arranjo Produtivo Local pelo aumento do número de estabelecimentos industriais de calçados em Franca. Utilizando conceitos geoespaciais de Milton Santos (2006) podemos descrever a entrada do APL na internacionalização e sua consequente consolidação.

Pelo quadro 3, percebe-se que o Arranjo Produtivo estava ainda embrionário antes dos anos 1929, no contexto ainda da transição dos curtumes para as primeiras fábricas de calçados. Em 1929, nota-se um número de 12 estabelecimentos industriais, marcando a fase genética.

No interim de 1930 a 1937, percebe-se uma redução e, posteriormente manutenção de 10 estabelecimentos, fase essa que inicia a mecanização da produção, o que possibilitou a irradiação dos produtos para outras regiões nos anos subsequentes.

Com o avanço da mecanização da produção de calçados, as décadas de 1950 e 1960 tiveram um aumento extremamente relevante no número de fábricas, tendo um aumento de 660% de 1937 para 1960. Este período temporal com aumento da produção devido à mecanização permitiu ao Arranjo Produtivo se estruturar e acessar o mercado nacional.

O período que mais nos interessa é a partir do final da década de 1960 e início de 1970 que é quando, segundo Tosi (1998), ocorre a quebra da barreira nacional e os produtores calçadistas de Franca começaram a comercializar seus produtos internacionalmente. Nesse período o número de estabelecimentos cresce rapidamente, a produção de pares de sapatos se eleva devido à crescente utilização de maquinários e a exportação começa a subir. Devido à dinâmica interna de produção no município, a indústria calçadista gera uma demanda por meios de produção com o nascimento de indústrias subsidiárias e subjacentes na região.

A última fase do desenvolvimento produtivo de Franca ocorre após os anos de 1980 e se estende até os dias atuais. Sendo assim, foi analisado o avanço do número de estabelecimento industriais, que sempre avançaram com o passar dos anos, apesar da dinâmica da produção e exportação de calçados de Franca tenha seguido tendências distintas e voláteis neste intervalo.

Tabela 2: Produção anual de calçados em Franca e no Brasil (em milhões) de 1998 a 2023

Ano	Franca	Brasil	Participação relativa de Franca (%)
1998	29	516	5,62%
1999	29,5	499	5,91%
2000	32,5	580	5,60%
2001	32,5	610	5,33%
2002	29,3	642	4,56%
2003	28,6	665	4,30%
2004	35,5	724	4,90%
2005	35,3	755	4,68%
2006	33,8	776	4,36%
2007	35	797	4,39%
2008	34,8	830	4,19%
2009	32,2	757	4,25%
2010	36	895	4,02%
2011	37,2	894	4,16%
2012	37,8	877	4,31%
2013	39,5	1021	3,87%
2014	37,1	981	3,78%
2015	33	904	3,65%
2016	30,3	899	3,37%
2017	28,9	903,3	3,20%
2018	26,8	904,4	2,96%
2019	24	898,8	2,67%
2020	16,7	746,1	2,24%
2021	18,7	855,4	2,19%
2022	22,4	886,2	2,53%
2023	34,1	865,6	3,94%

Fonte: Sindifranca (2024)
Elaborado pelo autor

Em paralelo a isso, a tabela 2 mostra a evolução da produção de pares de calçados (medida em milhões) em Franca, desde o final da década de 1990 até o ano de 2023. Observam-se variações na produção ao longo de toda o período, com picos e quedas expressivos. Em um primeiro momento, observou-se um crescimento da produção de calçados, exemplificado pelo período de 1998 a 2014, no qual a produção vai de, respectivamente, 29 milhões a 37,1 milhões de calçados. Além desse aumento considerável, a produção teve picos de produção como em 2004 (35,5 milhões) e 2013 (39,5 milhões). Esse período de crescimento é marcado principalmente pela estabilidade e crescimento econômico para o setor calçadista de Franca.

Após o ano de 2014 a produção de calçados passa por uma queda significativa. De 37,1 milhões em 2014 para 16,7 milhões em 2020, o setor sofreu uma redução de 55%. O período

2014 a 2021 foi marcado por crises econômicas no Brasil, como a recessão econômica de 2015-2016, e os impactos da pandemia de COVID-19 em 2020 e 2021.

Atualmente, observa-se uma recuperação da produção do setor, após o vale em 2020 (16,7 milhões), a produção voltou a se recuperar, chegando a 34,1 milhões em 2023. Essa retomada é a clara reabertura do mercado pós-pandemia e início da recuperação do setor.

Antes disso, a década de 1980 foi marcada pela ascensão do município de Franca na produção de sapatos de couros masculinos, com ampla expansão do mercado interno e externo e de postos de trabalhos. Uma clara consequência das medidas de estímulo do governo federal à exportação de calçados, que se mantiveram até meados de 1980 (Navarro, 2006).

Com o Plano Cruzado em 1986, foi fomentada a criação de microempresas e o consumo interno, repercutindo na produção calçadista em Franca com um ápice de 35 milhões de pares. Porém, esse período foi tão intenso quanto passageiro, uma vez que com a falência do Plano Cruzado no ano posterior a produção caiu pela metade, acompanhada pela queda dos postos de trabalho (Navarro, 2006).

A produção de 1998 a 2000 é estável, entre 29 e 32,5 milhões de pares de calçados. Isso ocorreu, primeiramente, porque o Brasil vinha de um período de estabilidade econômica após o Plano Real de 1994. Por outro lado, Franca estabeleceu-se e consolidou-se como referência de um dos principais polos nacionais de calçados masculinos de couro, beneficiando-se de uma estrutura produtiva estabelecida e uma força de trabalho especializada, com uma produção voltada para o mercado interno e consolidação da exportação para mercados externos. No entanto, é importante notar que, apesar da estabilidade na produção total, houve uma significativa redução no número de postos de trabalho no setor durante esse período. Em 1984, a indústria calçadista de Franca empregava aproximadamente 34.509 trabalhadores para produzir 32 milhões de pares de calçados. Já em 2000, embora a produção tenha sido semelhante, com 32,5 milhões de pares, o número de trabalhadores caiu para cerca de 18.925. Essa redução reflete mudanças na organização do trabalho e na adoção de novas tecnologias, resultando em maior produtividade com menos mão de obra. A produção estável e sem grandes oscilações, reflete um ambiente econômico estável e a capacidade do Arranjo Produtivo de Franca de aproveitar-se de sua estrutura de produção e adaptar-se às mudanças do mercado de trabalho (Lourenço e Bertani, 2009).

Em 2004, a produção de pares de calçados do Arranjo Produtivo Local de Franca teve um crescimento acima da média (35,5 milhões de pares de calçados). Desse montante da

produção, 10,1 milhões foram destinados à exportação, o que representou 5% das exportações nacionais do setor.

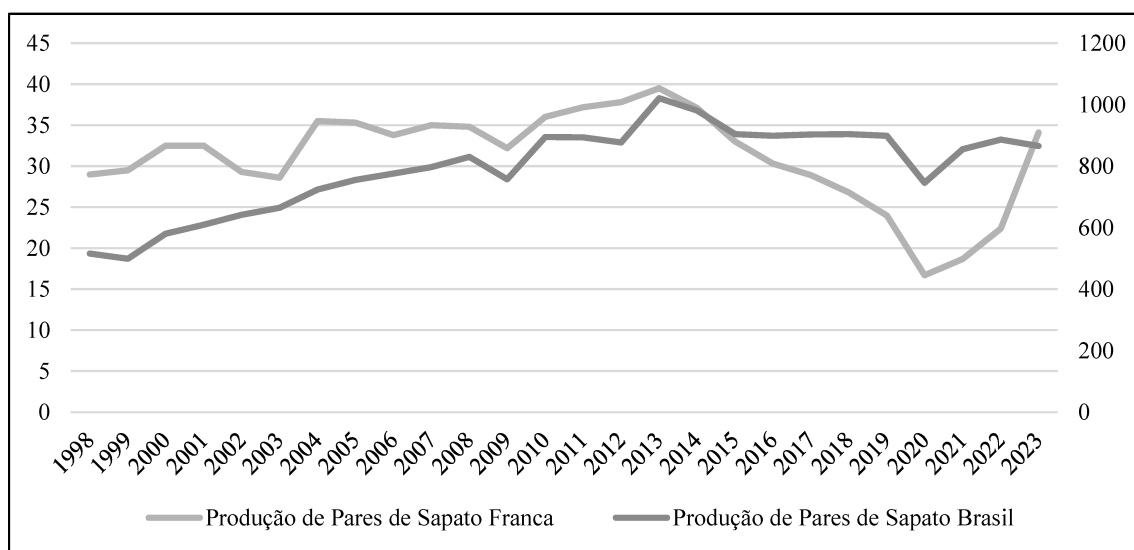
Esse aumento na produção descrito acima pode ser atribuído ao crescimento econômico nacional em que o Brasil experimentou uma fase de expansão econômica, com aumento do consumo interno e maior poder de compra. Contudo, o principal fio condutor desse resultado é a expansão das exportações. A indústria calçadista brasileira, incluindo a de Franca, ampliou sua presença no mercado internacional. No ano de 2004, com uma produção de 755 milhões de pares, o Brasil se colocou como o terceiro maior produtor de calçados do mundo; o quinto maior exportador, com um volume exportado de 212 milhões de pares; e o quinto maior consumidor de calçados do planeta, com um consumo anual de 552 milhões de pares. Em 2005, os números da indústria calçadista foram um pouco inferiores: 725 milhões de pares produzidos, 189 milhões de pares exportados e 552 milhões de pares consumidos. (Machado Neto e Almeida, 2008).

O ano de 2013 representou a maior produção de pares de sapatos do APL de Franca (39,5 milhões) e do Brasil (1,021 bilhão) – único da série histórica que chega na casa do bilhão. O fator propulsor foi o crescimento das exportações, principalmente para o mercado dos Estados Unidos e Europa, que naturalmente demandam calçados com alta qualidade. Isso refletiu na cidade que ficou em terceiro lugar no estado em evoluções de empregos, com saldo de 12.660 contratações, sendo 67% delas na indústria de calçados. Além disso, o sindicato patronal e dos sapateiros justificaram o recorde pelo bom momento do mercado interno e comportamento das indústrias locais - “O mercado interno continua consumidor, com foco no consumo de vestuário, e é ele que está mantendo esta posição, dado ao aumento do poder aquisitivo da população”, disse o presidente do Sindifranca (Sindicato da Indústria de Calçados de Franca), José Carlos Brigagão do Couto (G1, 2016).

Comparando-se as produções de Franca e do Brasil nota-se que as oscilações da produção de calçados são similares à produção nacional no geral e ao Arranjo Produtivo de Franca. Isso é sentido principalmente em tempos de baixa e crise. O período de 2014 a 2020 foi um golpe potente para a indústria de calçados de Franca, para a indústria brasileira e a economia no geral. Entre 2014 e 2016, a economia brasileira enfrentou dificuldades com redução na produção e emprego, o que afetou a indústria brasileira e, consequentemente a produção de calçados no país. Essa diminuição foi atribuída pelos produtores principalmente à desaceleração do mercado interno, uma vez que as exportações caíram 0,85% em 2016 em relação a 2015 (G1, 2016).

Entre 2017-2019 os impactos da crise econômica anterior ainda surtiam efeitos na indústria de calçados. Em 2019, a produção foi de 24 milhões de pares, o pior resultado em duas décadas, refletindo uma queda de 10,4% em relação ao ano anterior. A pandemia de COVID-19 também refletiu a crise econômica nacional na indústria calçadista, que atingiu os menores números de toda a série histórica analisada.

Gráfico 1: Produção anual de calçados em Franca (eixo principal) e no Brasil (eixo secundário) de 1998 a 2023 – em milhões



Fonte: Abicalçados (2023) e Sindifranca (2024)

Elaborado pelo autor

O gráfico 1 compara o desempenho da produção de calçados no Brasil com a produção no Arranjo Produtivo Local de Franca com o objetivo de identificar tendências do APL com o cenário nacional de calçados.

É possível identificar tendências comuns entre a produção de calçados em Franca com a do Brasil, apesar de haver algumas particularidades que demonstram diferenças no comportamento da produção local em relação ao desempenho nacional. O impacto da crise de COVID -19 é representado por quedas expressivas nos dois cenários, principalmente pelo isolamento social e problemas na cadeia de suprimentos (matérias primas e logística), além dos desafios gerais, como aumento do desemprego. Com a paralisação das fábricas e o fechamento de fronteiras no início da pandemia, a cadeia global de suprimentos sofreu severos impactos. Para a indústria de calçados, isso significou dificuldades em obter materiais essenciais, como couro, borracha e componentes metálicos, muitos dos quais são produzidos em países que enfrentaram longos períodos de *lockdown*. Além disso, o aumento nos custos de transporte e o

congestionamento nos portos resultaram em atrasos no fornecimento de matérias-primas. Essa situação obrigou as fábricas a reduzir sua produção, o que, por sua vez, afetou negativamente os prazos de entrega e a disponibilidade de produtos no mercado (Sinticalçados GO, 2024). Sendo assim, o APL de Calçados em Franca não é imune às grandes crises econômicas e setoriais, mesmo se tratando de um dos polos mais tradicionais do país.

Porém, uma análise importante é que apesar do alinhamento da queda em crises, Franca apresenta uma maior sensibilidade às crises, em outras palavras, o município paulista sofreu quedas mais acentuadas em período de crises, como observado a partir de 2014, declínio esse que se intensificou antes mesmo da pandemia. Isso pode estar relacionado à dependência de mercados mais específicos, como o segmento de calçados de couro com maior valor agregado, que tende a ser mais afetado em momentos de recessão, e à concorrência internacional com produtos substitutos, como os calçados sintéticos mais baratos que impactam os produtos *premium* (Machado Neto e Almeida, 2008).

É bem verdade que Franca apresentou uma recuperação mais pronunciada que o agregado nacional, retomando níveis próximos aos de 2016, indicando uma maior flexibilidade do Arranjo Produtivo de Franca. Ademais, nos períodos de maior produção há um certo alinhamento entre as produções, indicando uma tendência mais nacional do que específica do Arranjo Produtivo Local.

Dessa maneira, o comportamento do segmento de calçados em Franca apresenta especificidades, dado que Franca sofre desproporcionalmente mais que a média nacional, devido também ao tipo de segmento de calçados predominante no APL.

2.3.2 Emprego

O Arranjo Produtivo Local de Calçados de Franca desempenha um papel fundamental para a geração de empregos e o desenvolvimento econômico local. É amplamente reconhecido como um dos principais polos calçadistas do Brasil, abrigando uma rede de micro, pequenas e médias empresas. O Arranjo possibilita a criação de milhares de empregos diretos e indiretos, fortalecendo a economia regional e promovendo o emprego de mão de obra.

Desse modo, em 2010, foi amplamente divulgado que o município de Franca era o primeiro em criação de vagas de emprego, ficando abaixo apenas das capitais com população bastante

superior, e em 2011, o feito se repetiu, com Franca permanecendo no topo do pódio da geração de empregos, ocupando a 9º colocação nacional, e terceira no estado de São Paulo, ficando atrás apenas de Campinas (Sindifranca, 2022).

Ainda mais, sobre a especialização do trabalho em Franca, o Sindicato da Indústria de Calçados de Franca informa:

“E a importância de Franca não se resume apenas a criação de empregos, através de um estudo realizado pelo SEBRAE com 37 municípios que dedicam-se a fabricação de calçados de couro, Franca se classificou como a cidade que apresenta o maior grau de especialização regional, com um quociente de localização QL, que é instrumento que permite comparar a média de especialização econômica dos municípios em determinada atividade e identificar quais apresentam especialização econômica muito superior à média brasileira, garantido a cidade a posição de principal cluster brasileiro da atividade em questão” (Sindifranca, 2022).

Isso decorre porque, além de possuir as fábricas de calçados, a cidade também conta com produtores de insumos, como soldados, adesivos, curtumes, matrizerias, máquinas e equipamentos, agentes de mercado interno e externo e, sobretudo, com instituições que procuram desenvolver e difundir inovações tecnológicas e gerências através de instituições de ensino técnico e profissionalizante como o SENAI, SESI, SENAC, SEBRAE de universidades como Fatec, Uni-Facef, Universidade de Franca e Unesp (Sindifranca, 2022).

Tabela 3: Número de funcionários na Indústria de Calçados de Franca (2000-2023)

Ano	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média
2000	14.062	14.754	15.761	16.897	17.702	18.559	18.917	19.108	19.122	19.615	19.582	15.614	17.474
2001	16.119	16.064	16.982	17.845	18.586	18.874	18.755	18.635	19.001	19.387	19.514	15.545	17.942
2002	16.186	16.502	17.462	18.500	19.200	19.352	19.262	19.568	20.383	21.040	20.897	16.695	18.754
2003	17.368	17.607	18.808	19.692	20.758	21.180	21.657	22.020	22.804	23.538	23.475	18.826	20.644
2004	19.789	20.797	22.586	24.265	25.788	26.913	27.682	28.231	28.951	29.634	28.964	23.346	25.579
2005	23.692	23.939	24.867	25.842	26.387	26.412	26.163	26.073	26.527	27.355	27.066	21.192	25.460
2006	22.184	22.811	24.300	24.952	25.347	25.164	25.361	25.392	26.241	27.094	26.066	19.496	24.534
2007	21.002	22.384	24.447	25.741	25.988	26.194	26.796	26.684	27.447	28.337	27.417	20.255	25.224
2008	20.776	21.894	24.270	25.635	25.994	26.396	27.127	27.781	28.766	28.558	26.448	17.627	25.106
2009	19.370	20.630	22.043	22.836	23.171	23.538	24.101	25.001	26.304	27.397	26.312	18.496	23.267
2010	19.887	21.999	24.293	25.828	26.827	27.558	28.267	28.891	29.546	29.69	28.244	20.740	25.981
2011	23.180	24.998	26.293	27.528	27.898	28.073	28.661	28.992	29.140	29.076	27.419	20.618	26.823
2012	22.828	24.903	26.773	27.674	28.296	28.934	29.279	29.454	29.643	29.566	28.193	21.809	27.279
2013	24.739	26.729	28.239	29.360	29.816	30.158	29.861	29.865	30.274	30.381	29.115	23.419	28.496
2014	25.655	27.179	28.056	28.231	28.081	27.725	27.395	27.136	27.432	27.426	26.099	20.762	26.765
2015	22.450	24.081	25.209	25.398	24.956	24.881	24.813	24.492	24.593	24.483	22.976	17.739	23.839
2016	19.341	21.355	22.331	22.796	22.689	22.749	22.886	22.824	23.012	22.894	21.612	17.588	21.840
2017	18.590	20.448	21.380	21.868	22.298	21.882	21.645	21.452	21.627	21.683	20.530	17,08	20.874
2018	18.666	20.310	20.961	21.029	20.677	20.204	19.727	18.988	18,917	19.071	18.372	14.941	19.322
2019	15,897	17.399	17.885	18,121	17,983	17,757	17,617	17,564	17,941	18,021	17,350	14,402	17.328
2020	15,699	16,601	16,327	13,493	11,127	10,348	9,912	10,184	10,900	11,261	11,481	10,262	12.300
2021	11,689	13,053	13,250	12,683	12,258	12,540	13,431	14,267	14,973	15,304	15,187	13,461	13.508
2022	14,385	15,169	15,585	15,797	16,411	16,728	16,895	17,225	17,579	17,503	16,654	13,988	16.160
2023	14 890	15 434	15 435	15 200	15 034	14 902	14 868	14 728	14 710	14685	13 877	11681	14.620

Fonte: Sindifranca (2024), CAGED/RAIS (2024)

Elaborado pelo autor

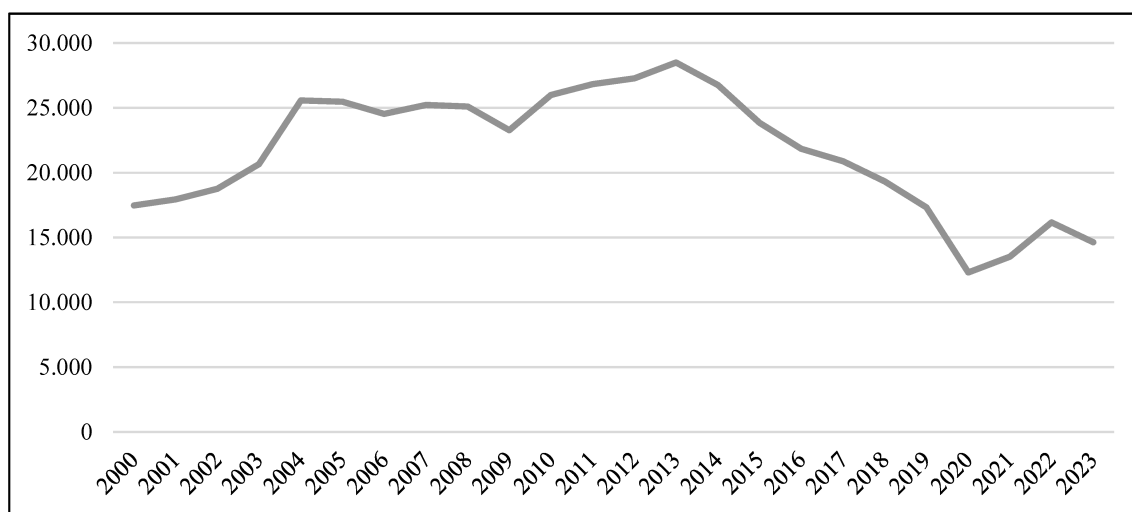
A tabela 3 mostra a evolução do número de empregos do Arranjo Produtivo de Calçados em Franca de 2000 até 2023, fracionado em meses e evidenciando o total e média dos anos.

A primeira tendência observada é que houve um crescimento inicial de 2000 a 2013, com o emprego crescendo de forma consistente. Uma vez que a média mensal em 2000 era 17.474, enquanto em 2013 atingiu seu pico de 28.496. Esse crescimento reflete o período de expansão do setor calçadista em Franca descrito na seção anterior, corroborando os argumentos naquela ocasião. Além disso, observam-se reduções nos anos de 2006 e 2009, que refletem períodos de retração econômica que impactaram diretamente a produção do setor analisado. Em 2006, apesar de uma tendência geral de crescimento nos anos anteriores, houve uma queda na média mensal, possivelmente decorrente de ajustes no mercado interno ou flutuações na demanda que levaram à desaceleração da atividade produtiva. Já em 2009, a redução é mais acentuada e pode ser associada aos efeitos da crise financeira global de 2008, que gerou uma queda significativa no consumo e na produção industrial em diversos setores, inclusive no setor de calçados.

A partir de 2014 há uma redução gradativa nos empregos. Em 2014, a média era 26.765, mas caiu para 23.839 em 2015, com um declínio mais acentuado nos anos subsequentes. A consequência disso foi que entre 2014 e 2020, os empregos recuaram cerca de 54%. 2020 foi o pior ano, claramente impactado pela pandemia de COVID-19, que foi responsável por políticas de *lockdown*.

No gráfico 2, fica ainda mais evidente a crise descrita entre 2015-2017, que se estende até os anos de 2018 e 2019. Isso mais uma vez corrobora com a redução da produção de calçados visto na seção anterior nesse período. Importante ressaltar que mesmo antes da pandemia, o número de empregados na indústria calçadista estava despencando, com uma redução de 35,2% de 2014 (26.765) a 2019 (17.328). Além disso, o melhor ano em termos de emprego segue a mesma tendência da produção de calçados, com o ano de 2013 registrando uma média mensal de 28.496.

Gráfico 2: Número de funcionários diretos na Indústria de Calçados de Franca (Média de funcionários/Ano) (2000-2023)

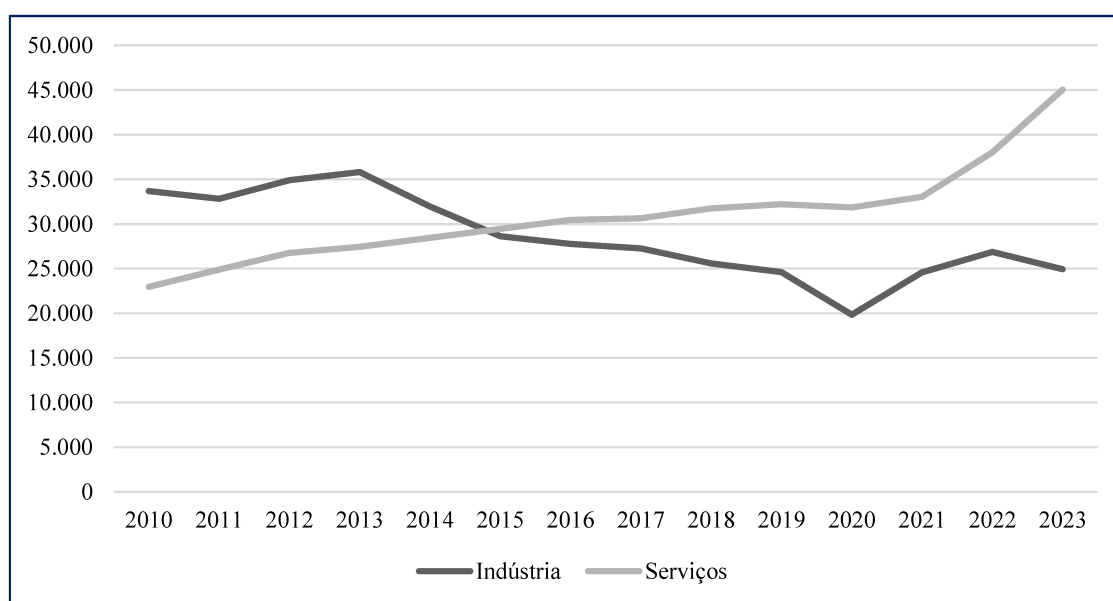


Fonte: Sindifranca (2024), CAGED/RAIS (2024)
Elaborado pelo autor

Mesmo após a recuperação da crise sanitária de 2020-2021, com 2022 aumentando em 19,6% o número de empregos (16.160) em relação ao ano anterior (13.508), o ano de 2023 representou o menor número de empregos no século. Isso não é derivado da crise 2020-2021 – ou não apenas isso – já que em 2022 houve um aumento considerável.

De fato, houve uma mudança no perfil econômico de Franca, especialmente no número de vagas ofertadas no setor calçadista. É indicado que houve uma queda de 78% de criação de vagas industriais e, em contraposição, houve um aumento significativo da alocação para o setor de serviços. Essa “desindustrialização”³ é associada aos efeitos da pandemia no curto prazo. Nesse sentido, o setor de serviços teve uma alta de 244% em 2023 (3.269 mil vagas) em relação a 2021 (1.008). Observe o gráfico 3 abaixo.

Gráfico 3: Número de vínculos diretos na indústria geral e no setor de serviços em Franca (2010-2013)



Fonte: MTE/RAIS, 2024

Elaborado pelo autor

O Presidente do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca explica a desaceleração no setor:

"Isso envolve vários fatores, não é recente. Temos uma desindustrialização que vem acontecendo no país. Começamos a industrialização em 1952 e tivemos um ápice da indústria brasileira em dezembro de 1985. Desde janeiro de 1986 ocorre a desindustrialização. E isso se soma a uma série de crises, como a pandemia e as incertezas da política industrial a longo prazo", pondera o presidente (G1, 2023).

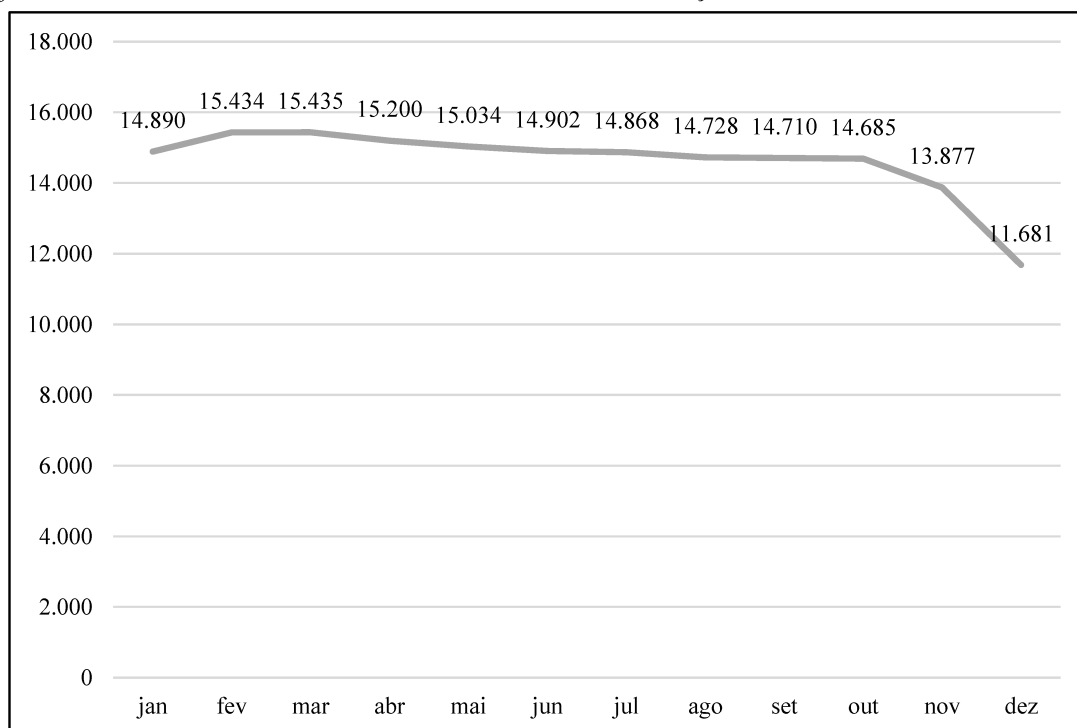
³ O termo “desindustrialização” é utilizado neste contexto para descrever a redução da participação relativa da indústria — especialmente a de transformação, como a calçadista — no total de empregos formais em Franca. Desse modo, o conceito refere-se à redução da participação da indústria de transformação no Produto Interno Bruto (PIB) e no emprego total. No Brasil esse processo é considerado prematuro, pois ocorreu antes de o país atingir níveis elevados de renda per capita, afetando especialmente setores intensivos em tecnologia e limitando o desenvolvimento industrial e tecnológico do país (Morcello e Guilhoto, 2023).

Ademais, um dos principais fatores do impulsionamento do Arranjo Produtivo Local de Calçados em Franca passou por desafios. A desaceleração econômica global e a inflação mundial representaram desafios para o acesso ao mercado internacional. Isso foi potencializado por guerras no Leste Europeu e o retorno da China ao mercado global, que reduziram as exportações do setor calçadista. A Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados) projetou uma queda de 5,7% nas exportações em 2023, indicando um cenário desafiador para o mercado externo. A entidade aponta também que, ainda com esse declínio, o coeficiente deve ser positivo, mas o mercado interno terá mais força no desempenho do setor durante o ano de 2024 (Abicalçados, 2024).

O presidente da Abicalçados, Haroldo Ferreira, reforça a tensão com a adentrada dos calçados asiáticos:

“Em 2024, além da baixa dinâmica do consumo internacional, estamos com dificuldades adicionais nos dois principais destinos do calçado brasileiro no exterior. Nos Estados Unidos, temos uma invasão de calçados asiáticos, que vêm ganhando *market share* em detrimento do nosso produto. Já na Argentina, temos uma crise interna que vem afetando diretamente a nossa performance. No início do ano, esperávamos uma recuperação econômica mais rápida, o que não está acontecendo”, avalia o dirigente (Abicalçados, 2024).

Gráfico 4: Número de vínculos diretos na Indústria de Calçados de Franca em 2023



Fonte: Sindifranca (2024), CAGED/RAIS (2024)
Elaborado pelo autor

O gráfico 4 é referente ao número de vínculos diretos na Indústria de Calçados de Franca em 2023 e evidencia uma relativa estabilidade do emprego formal no setor durante o primeiro semestre do ano, com variações pouco expressivas entre janeiro (14.890 vínculos) e junho (14.902 vínculos), alcançando o pico em março (15.435 vínculos). No entanto, a partir do segundo semestre, observa-se uma tendência de queda gradativa, que se acentua de forma significativa nos últimos meses do ano, culminando em dezembro com apenas 11.681 vínculos, o menor número registrado no período analisado. Essa retração representa uma perda de aproximadamente 3.200 postos de trabalho em relação ao pico anual, o que equivale a uma queda de mais de 20%.

A indústria brasileira de calçados, desde a década de 1990, passa por alterações em sua organização territorial, principalmente após uma reconfiguração de seu mapa de produção no âmbito nacional, ao incluir os estados nordestinos no circuito produtivo e ter forçado as produtoras tradicionais a buscarem novas estratégias de competitividade.

O Arranjo Produtivo Local de Calçados masculinos em Franca (SP) é o mais tradicional do estado de São Paulo. No entanto, desde os anos de 1990, a partir da abertura econômica aos investimentos internacionais e da chegada de produtos de outros países a preços mais competitivos, o APL passa por modificações, especialmente no que diz respeito à sua organização produtiva e de trabalho.

Com as mudanças, uma série de dificuldades passaram a ser sentidas, porque as empresas passaram a adequar a produção à uma lógica mais flexível. Sendo assim, floresceu uma nova divisão do trabalho e os padrões de organização tecnológica foram ampliados. Embora tenha ocorrido um incremento do *Just-in-time*, programas de qualidade total, inserção de microeletrônica (CAD/CAM) e informatização da produção, uma mudança significativa no APL esteve atrelada ao aumento da jornada de trabalho. Da mesma forma, houve redução no número de trabalhadores formais, efetivando-se uma reorganização das atividades a partir da terceirização e externalização das etapas de produção.

“Isso está associado a uma redução dos custos de produção, com resultado direto na intensificação do trabalho, na diminuição dos salários e no aumento da informalidade. As empresas passaram a estabelecer uma flexibilização interna e externa da produção. A primeira se dá a partir da redução dos níveis hierárquicos (desverticalização da produção), ao tornar a produção mais leve e enxuta, aumentando a produtividade quando reduz os custos de mão de obra. A segunda, por sua vez, se efetiva na transferência de sua produção, ou alguma etapa dela, para outras firmas, com a

intenção de não arcar com os custos e a responsabilidade pela mão de obra (encargos sociais e trabalhistas)” (Braga Filho, 2000, p. 101).

Importantes instituições, frequentes em arranjos territorializados que geram economias externas, se encontram em Franca. Porém, coexistem e crescem novos processos ligados ao aumento da informalidade e à diversificação do antigo produto símbolo da indústria local – o calçado masculino de couro. Logo, associado ao tradicional sapato de couro masculino, atualmente, a produção se dá com uso de diferentes materiais, como tecido, plástico e couro sintético, além de atingir outros públicos, como calçados femininos e infantis.

“Ademais, durante a realização do trabalho de campo, em 2019, inúmeros entrevistados informaram que o município passa por uma diversificação no que diz respeito ao seu setor produtivo, uma vez que o calçado de couro não é mais capaz de sustentar as fábricas. Por este motivo, muitas empresas passam a produzir calçados femininos, bolsas, cintos, ou ainda, diversificam sua produção com fabricação de diferentes materiais, como confecções de roupa íntima feminina. As mudanças nos últimos anos acarretaram uma rearticulação do circuito espacial da produção na escala da região. Uma nova organização da produção foi estabelecida, já que é crescente a produção especializada em determinadas etapas produtivas. No caso das empresas tradicionais, como é o caso da Sândalo e da Samello, praticamente toda a produção foi transferida para produtores subcontratados, sendo que elas concentram apenas a gestão e a comercialização do produto finalizado. Assim, desde a década de 1990, foi possível notar um aumento do número de bancas (formais e informais) e do trabalho em domicílio, ou ainda, o deslocamento das mais diversas linhas de produção para outros municípios da região, seja no estado de São Paulo ou em Minas Gerais.” (Sampaio e Pereira Júnior, 2019, p. 8).

O trabalho de Sampaio e Pereira Júnior (2019) analisou os dados de estabelecimentos e vínculos formais na indústria calçadista em Franca nos anos de 1990 e 2017, por porte de empresa compreendendo como se deu o movimento de desintegração vertical e disjunção funcional da produção. Além disso, nas tabelas 4 e 5 se adicionou o ano de 2023 para atualizar a análise.

Os dois autores identificaram que os estabelecimentos industriais no ano de 1990 totalizavam 769, sendo que 83% destes, isto é 640, correspondiam aos estabelecimentos de porte micro. Os pequenos estabelecimentos correspondiam a 9% (71), os médios a 7% (49) e os grandes a 1% (09). Ao analisar o ano de 2017, notamos o aumento de 769 para 1.456, crescimento de cerca de 90% em 27 anos. Desse total, os micros estabelecimentos apresentaram crescimento de 100% (640 para 1.281) e agora representam 88% do total de unidades formais.

Enquanto isso, os pequenos estabelecimentos evoluíram 115% (71 para 153) e representam em 2017, 10,5% do total. Em contrapartida, os médios e grandes estabelecimentos apresentaram decréscimo no período analisado. Os primeiros caíram de 49 para 20 (-60%) e passaram a representar apenas 1,3% do total, enquanto os grandes caíram de 9 para 2 estabelecimentos (-78%), correspondendo, atualmente, a menos de 1% do todo. (Sampaio e Pereira Júnior, 2019).

De acordo com a tabela 4, o número total de estabelecimentos no Arranjo Produtivo de Franca de Calçados era 1.153 em 2023. Desses, 87% eram microempresas (1.007), 12% eram pequenas empresas (126), 1% médias empresas (20) e nenhuma grande empresa. Ao se analisar 2023, percebe-se uma redução de 20,8% do número total de estabelecimento em relação a 2017 (1.456). As microempresas reduziram 21,3% em relação a 2017 (1.281) – muito relacionado às consequências da pandemia –, as pequenas empresas reduziram 17,6% em relação a 2017 (153), as empresas médias se mantiveram em 20, idêntico a 2017, e duas grandes empresas provavelmente fecharam.

Tabela 4: Número de estabelecimentos na Indústria de Calçados de Franca (1990, 2017 e 2023)

Porte do estabelecimento* - 1990		Porte do estabelecimento* - 2017		Porte do estabelecimento* - 2023	
Micro	640	Micro	1.281	Micro	1.007
Pequeno	71	Pequeno	153	Pequeno	126
Médio	49	Médio	20	Médio	20
Grande	9	Grande	2	Grande	0
Total	769	Total	1.456	Total	1.153

Fonte: MTE/RAIS (2024), Sampaio e Pereira Júnior (2019), elaborado pelo autor

*Microempresa: até 19 empregados, pequena empresa: de 20 até 99 empregados; média empresa: de 100 até 499 empregados; e grande empresa: acima de 500 empregados

Da mesma forma, os dois autores observaram os dados sobre os vínculos formais por porte de estabelecimento, na Tabela 5, que apresentou movimento semelhante. Na década de 1990 o município acumulava 21.949 vínculos diretos, sendo que o total empregado em micro estabelecimentos representava cerca de 9% (1.965). Os pequenos estavam com 14% (3.136); os médios com 45% (9.801); e os grandes com 32% (7.074). Ao analisarmos o ano de 2017, verificamos uma diminuição total do número de vínculos diretos, com redução de 24% (21.949 para 16.713). Porém, se prestarmos atenção nos números considerando o porte dos estabelecimentos, é possível notar que os estabelecimentos de micro porte cresceram 122%

(1.965 para 4.371) e passaram a representar 26% do total. Enquanto isso, os pequenos estabelecimentos apresentaram crescimento de 109% (3.136 para 6.557), sendo responsáveis agora por gerar 39% dos vínculos formais. Os números referentes aos vínculos em médios e grandes estabelecimentos seguiram o caminho inverso dos dois primeiros e apresentaram diminuição. As médias firmas reduziram de 9.801 para 4.430 (-55%) os contratados, concentrando cerca de 26% do total de empregos formais; enquanto as grandes caíram de 7.047 para 1.355 (-81%), representando apenas 8% do total em 2017 (Sampaio e Pereira Júnior, 2019).

A tendência é para o número de vínculos ativos no ano de 2023 é a mesma do número de estabelecimentos. Observe a tabela 5 e note que o número total de vínculos ativos em 2023 era de 12.375. Desses, 31% estavam nas microempresas (3.852), 42% estavam nas pequenas empresas (5.229), 27% nas médias empresas e zero nas grandes empresas. O que se percebe comparando com 2017, é que teve uma redução de 11,8% nos números de vínculos ativos (4.371) nas microempresas, uma redução de 20,2% nos números de vínculos ativos (6.557) as pequenas empresas, uma redução de 20,6% nos números de vínculos ativos (4.430) nas médias empresas e uma redução de 100% nos números de vínculos ativos (1.355) nas grandes empresas. Em um panorama geral, os vínculos ativos reduziram 26% em 2023 comparado a 2017 (16.713).

Tabela 5: Número de vínculos formais na Indústria de Calçados de Franca (1990, 2017 e 2023)

Porte do estabelecimento* - 1990		Porte do estabelecimento* - 2017		Porte do estabelecimento* - 2023	
Micro	1.965	Micro	4.371	Micro	3.852
Pequeno	3.136	Pequeno	6.557	Pequeno	5.229
Médio	9.801	Médio	4.430	Médio	3.294
Grande	7.047	Grande	1.355	Grande	0
Total	21.949	Total	16.713	Total	12.375

Fonte: MTE/RAIS, 2024, Sampaio e Pereira Júnior (2019), elaborado pelo autor

*Microempresa: até 19 empregados, pequena empresa: de 20 até 99 empregados; média empresa: de 100 até 499 empregados; e grande empresa: acima de 500 empregados

Toda essa análise de dados sustenta a hipótese de que o crescimento da produção, nas últimas décadas, mesmo com a diminuição do número de empregos formais, não está pautado no aumento da composição orgânica do capital⁴ - mostra que a redução dos empregos formais na indústria calçadista de Franca não se deve ao aumento da mecanização, mas à reestruturação

⁴ A composição orgânica do capital é um conceito marxista que expressa a relação entre capital constante (meios de produção) e capital variável (força de trabalho), refletindo o grau de mecanização do processo produtivo (Marx, 2013).

produtiva baseada em micro e pequenas empresas, mas em estratégias produtivas e territoriais das empresas, sobretudo as médias. A relação da diminuição dos vínculos em médias e grandes empresas e o crescimento em micro e pequenos estabelecimentos tem relação direta com as especificidades técnicas da indústria de Calçados, ligadas à estrutura produtiva do território. Portanto, ao contrário de muitos gêneros, a habilidade manual é utilizada como uma porta de entrada à produção, o que explica o número de pequenos empresários e donos de bancas, ex-funcionários de empresas maiores, num setor produtivo com pequenas barreiras à entrada de novos produtores (Sampaio e Pereira Júnior, 2019).

Capítulo 3: A inserção dos produtores locais no mercado internacional e a concorrência asiática

3.1. Exportações e Importações

As exportações, como visto no início do texto, foram fundamentais para o crescimento do APL Calçadista de Franca, permitindo que os produtores regionais ampliassem sua participação no mercado global, gerando receita em moeda estrangeira e reduzindo a dependência com o mercado interno. Portanto, o momento de inserção no mercado internacional foi fundamental para o desenvolvimento e crescimento das empresas e, conseqüentemente, do APL.

Além disso, a necessidade de atender a padrões internacionais impulsionou a modernização do setor, levando à adoção de novas tecnologia e na qualidade geral dos calçados. Essas capacitações possibilitaram aos produtores serem mais competitivos no geral. Além da exportação, a importação de materiais de melhor qualidade e/ou com custos mais competitivos contribui para a redução dos custos de produção e o aumento da qualidade dos produtos. Insumos como couro tratado, solados e produtos químicos podem ser adquiridos de mercados internacionais para melhorar a competitividade do setor.

Desde o final dos anos 1960, o Governo brasileiro criou estímulos às exportações, que envolveu política cambial e apoio na forma de incentivos fiscais, tributários e creditícios. Nesse período, conhecido como Milagre Econômico, o objetivo era ampliar a participação brasileira no comércio internacional – com foco em produtos industrializados (Botelho e Xavier, 2006).

Nesse período, a indústria de calçados alcançou uma posição importante no comércio internacional. Desde o início da década de 1970, a produção brasileira de calçados cresceu de 223 milhões de pares para um pico de 695 milhões de pares em 1986. Em 1990, a produção caiu para 502 milhões de pares, decorrente da crise econômica que o Brasil sofreu nesse período (Botelho e Xavier, 2006).

Nesse sentido, a partir da década de 1970, houve um alto crescimento das exportações de calçados brasileiros, posicionando a indústria brasileira, na segunda metade dos anos 1980, detendo 7,4% do total da produção mundial de calçados, ocupando o sexto lugar no ranking mundial na época (Botelho e Xavier, 2006).

Tendo em vista isso, observe a tabela 6, e veja a evolução das exportações em Franca.

Tabela 6: Exportações e receita de calçados no Arranjo Produtivo de Franca: 1981-2023⁶

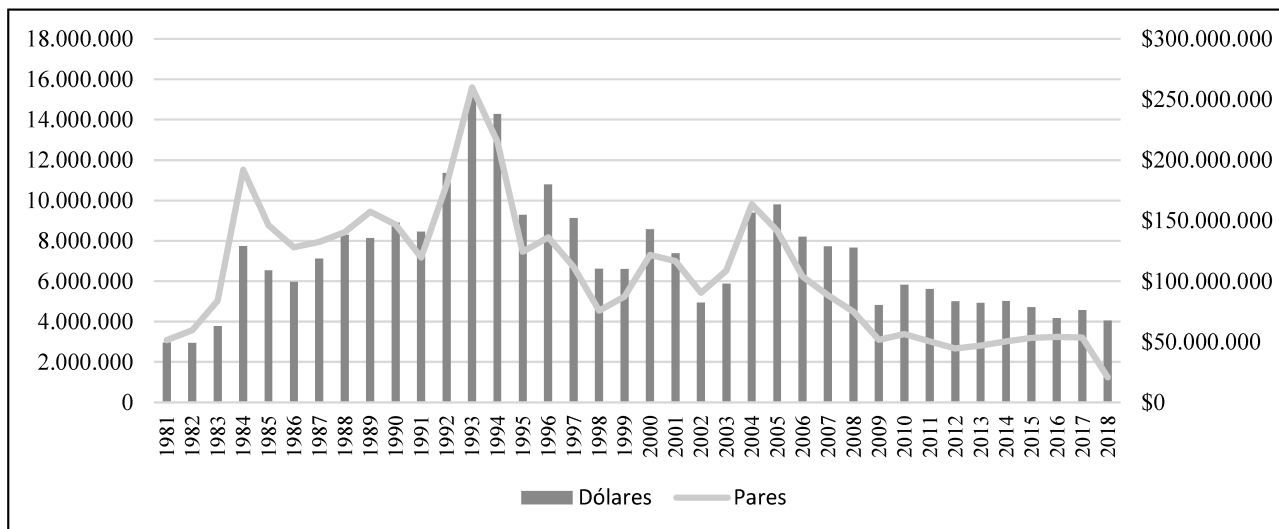
Exportações de Franca		
Ano	Dólares	Pares
1981	\$49.320.550,00	3.077.570
1982	\$49.115.283,00	3.570.684
1983	\$63.163.835,00	5.034.505
1984	\$129.189.349,00	11.516.341
1985	\$109.019.222,00	8.768.203
1986	\$99.402.953,00	7.685.504
1987	\$118.671.455,00	7.955.116
1988	\$138.312.697,00	8.425.874
1989	\$135.700.770,00	9.443.340
1990	\$148.390.310,00	8.808.064
1991	\$141.056.391,00	7.172.255
1992	\$189.210.156,00	10.763.415
1993	\$256.504.904,00	15.593.203
1994	\$238.026.994,00	12.910.854
1995	\$154.760.133,00	7.464.909
1996	\$179.772.639,00	8.166.555
1997	\$152.109.667,00	6.706.792
1998	\$110.429.038,00	4.538.211
1999	\$110.048.582,00	5.234.671
2000	\$142.907.351,00	7.297.088
2001	\$122.990.902,00	7.004.355
2002	\$82.223.711,00	5.432.062
2003	\$98.024.267,00	6.522.582
2004	\$156.520.333,00	9.798.991
2005	\$163.350.050,00	8.500.493
2006	\$136.632.892,00	6.239.123
2007	\$128.793.360,00	5.310.565
2008	\$127.793.360,00	4.494.827
2009	\$80.374.868,00	3.105.735
2010	\$97.104.322,00	3.378.158
2011	\$93.640.733,00	3.022.211
2012	\$83.451.272,00	2.677.923
2013	\$82.011.852,00	2.817.812
2014	\$83.658.074,00	3.022.450
2015	\$78.497.422,00	3.195.332
2016	\$69.545.511,00	3.245.403
2017	\$76.263.501,00	3.217.707
2018	\$67.427.183,00	1.243.616
2019 ⁵	\$68.955.363,00	-
2020	\$29.195.601,00	-
2021	\$54.246.094,00	-
2022	\$89.740.975,00	-
2023	\$67.996.361,00	-

Fonte: Comexstat (2024); Sindifranca (2024), elaborado pelo autor

⁵ O período de análise do trabalho é de 1997-2023, porém, no caso dessa análise, iniciam-se em 1982, para oferecer uma perspectiva histórica mais longa da dinâmica de exportação.

⁶ A partir de 2019, o número de pares de calçados deixou de ser divulgado pelo Sindifranca (2024).

Gráfico 5: Exportações e receita de calçados no Arranjo Produtivo de Franca (1981-2018)⁷



Fonte: Comexstat (2024); Sindifranca (2024)

Elaborado pelo autor

A tabela 6 e o gráfico 5 demonstram os dados de exportações de calçados em Franca entre 1981 e 2023. Está descrito o número de calçados exportados (expresso em pares de calçado) e a receita dos pares de calçados em dólar (\$).

Nota-se que, na década de 1980, houve um crescimento expressivo com a receita de calçados em Franca. Em 1981 as exportações somaram \$49,3 milhões com 3 milhões de pares exportados, mantendo a tendência de aumento nos anos seguintes. Em 1984 houve um grande salto, atingindo \$129,1 milhões com 11,5 milhões de pares. O pico da década ocorreu em 1990, com \$148 milhões e 8,8 milhões de pares exportados.

Durante esta década, o APL Calçadista de Franca experimentou um crescimento expressivo devido à modernização das máquinas, mudanças nos processos de produção, maior racionalização do trabalho, ganhos de produtividade e consideráveis melhoria na qualidade dos produtos. Tais transformações possibilitaram que a cidade do interior paulista se consolidasse internacionalmente na produção de sapatos de couro (Sindifranca, 2024). Vale destacar que a produção de calçados se consolidou na década de 1970 – apesar de ter seu início bem anterior a isso (ver Capítulo 1) – com o início das exportações. Porém, a partir dos anos 1990 – abertura econômica – o setor passa por modificações significativas.

⁷ O período de análise do trabalho é de 1997-2023, porém, no caso dessa análise, inicia-se em 1982, para oferecer uma perspectiva histórica mais longa da dinâmica de exportação.

A abertura comercial e desregulamentação promovida desde os anos 1990, no Governo Collor, promoveu transformações estruturais, mudou o modelo de crescimento com base no processo de substituição de importação. Em 1994, com a implementação do Plano Real, reafirmou-se a opção por uma estratégia de política econômica que privilegiava a ampliação da internacionalização da economia brasileira. Passava por isso, um aumento das importações. Dessa forma, esperava-se que determinados setores industriais não tivessem problemas com a ampliação da abertura e com a política cambial adotada em 1994, por terem vantagens comparativas reveladas. O setor de calçados possivelmente fazia parte dessa expectativa, uma vez que adquiriu uma posição razoavelmente consolidada no comércio internacional. Contudo, na prática, o setor passou a enfrentar crescentes pressões competitivas, especialmente diante da ampliação da concorrência externa, o que exigiu adaptações significativas de suas empresas (Botelho e Xavier, 2006).

Contudo, o que se observou foi a dificuldade dos setores exportadores nesse novo contexto competitivo, principalmente ligados a valorização cambial de 1994 a 1998 e a dificuldade de os calçados nacionais competirem contra uma tendência ou em qualidade de marca (marca e design) ou em baixo custo de produção (mão de obra principalmente) (Botelho e Xavier, 2006). Essa observação será melhor desenvolvida nos próximos tópicos.

Na década posterior (2001 – 2010), o valor das exportações continua subindo e atinge seu primeiro pico em 1993, com \$256,5 milhões e 15,5 milhões de pares. No entanto, após 1994 há uma queda constante, atingindo \$110 milhões em 1998. Deve-se observar que a abertura econômica brasileira nos anos 1990 expôs a indústria nacional à concorrência internacional, especialmente de países asiáticos com custos de produção mais baixos. Além disso, a valorização cambial e a redução de barreiras tarifárias dificultaram a competitividade dos calçados brasileiros no mercado externo (Sampaio e Pereira Júnior, 2019). Logo, ao final da década, a soma desses fatores resultou na diminuição das exportações e produção nacional.

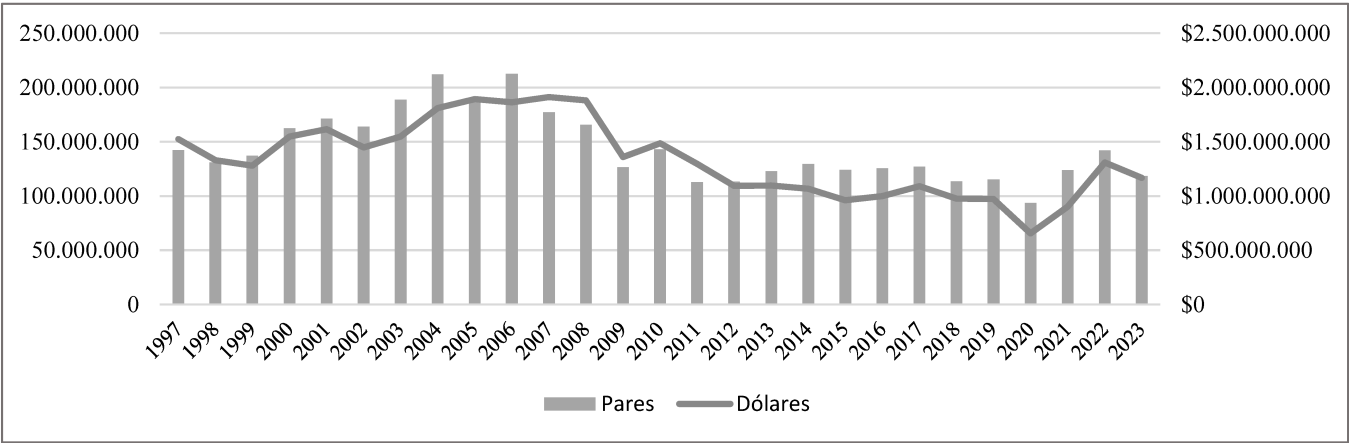
A primeira década do século XXI começa com valores entre \$82 milhões e \$156 milhões. Na metade da década (2004-2005) houve um crescimento, com valores superiores \$150 milhões e quase 10 milhões de pares exportados. Contudo, a partir de 2006, as exportações começam a cair significativamente. Em 2009, ocorre o pior ano da década com uma forte queda para \$80 milhões, reflexo da crise econômica que infligiu o mundo nesse período.

No período posterior (2011-2020) segue a tendência anterior e o valor das exportações continua caindo, ficando abaixo de \$100 milhões e próximo de 3 milhões de pares na maior

parte do período. A partir de 2012 o prognóstico piora, com o número de pares exportados abaixo de 3 milhões. O pior ano da década é em 2020, reflexo da pandemia de Covid-19.

Recentemente, percebe-se uma leve recuperação pós pandemia, com 2022 sendo um ano bem positivo no contexto geral. Porém, o ano de 2023 os valores voltam a cair, mostrando as dificuldades do setor como citadas anteriormente, tanto em nível regional como nacional. Veja o gráfico 6 abaixo.

Gráfico 6: Exportações e receita de calçados no Brasil (1997-2023)

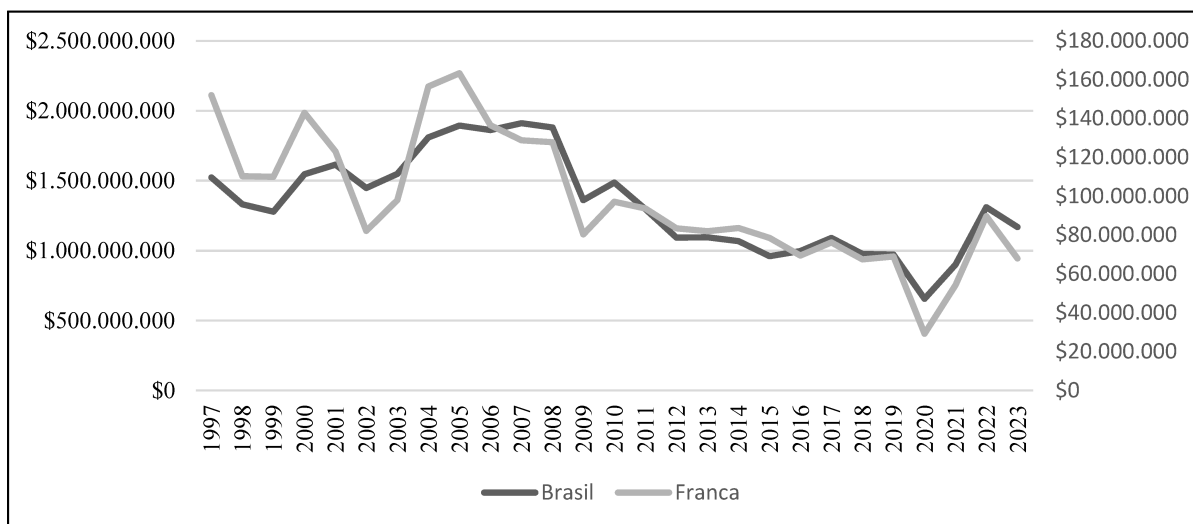


Fonte: Comexstat (2024); Sindifranca (2024)

Elaborado pelo autor

O gráfico 7 demonstra as exportações e a receita (em dólar) das exportações no Brasil entre 1997 e 2023. O objetivo é comparar as tendências com as exportações do Arranjo Produtivo de Calçados em Franca. Para isso, observe o gráfico abaixo.

Gráfico 7: Comparação do valor das exportações de calçados em dólar no Brasil e França (1997-2023)



Fonte: Comexstat (2024); Sindifranca (2024)

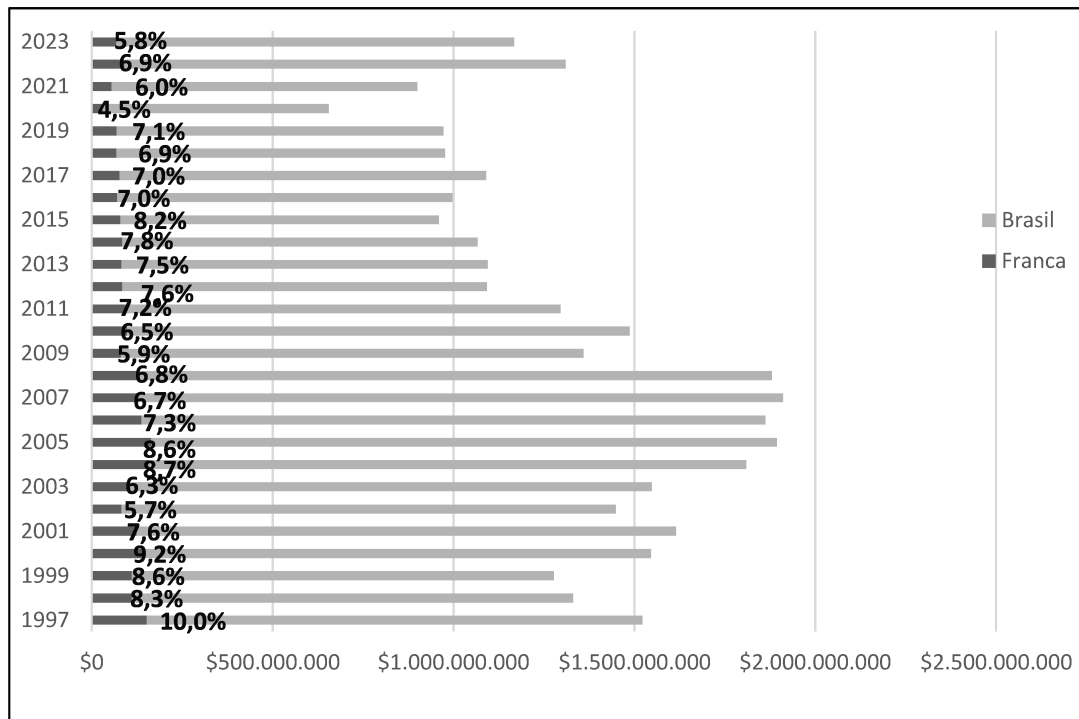
Elaborado pelo autor

Nota-se que as curvas do Brasil e de França apresentam um padrão semelhante, com picos e quedas em períodos próximos, o que sugere que ambos são influenciados pelos mesmos – ou próximos – fatores. Isso evidencia padrões semelhantes de comportamento entre as duas curvas, sugerindo que França acompanhada de forma proporcional as tendências do mercado externo vividas pelo setor calçadista nacional.

Entre 1997 e 2006, tanto o Brasil quanto França apresentaram crescimento nas exportações, com oscilações pontuais, atingindo um pico por volta de 2005. Porém, a partir de 2008, contudo, observa-se um declínio contínuo nos valores exportados, intensificado após a crise financeira internacional. Esse movimento de queda é igualmente visível na curva de França, refletindo sua dependência das mesmas dinâmicas macroeconômicas e comerciais. A partir de 2020, há uma retomada nas exportações, tanto nacionais quanto locais, possivelmente impulsionada pela recuperação gradual pós-pandemia e por esforços de reposicionamento no mercado internacional.

Contudo, a análise principal é a de que em França as exportações sofreram mais após a crise de 2008, com 2009 tendo uma queda mais acentuada do que o cenário nacional, mesma coisa para a pandemia, o que reforça uma tendência de queda mais acentuada que a nacional.

Gráfico 8: Participação das exportações de calçados de Franca no total nacional (1997-2023)



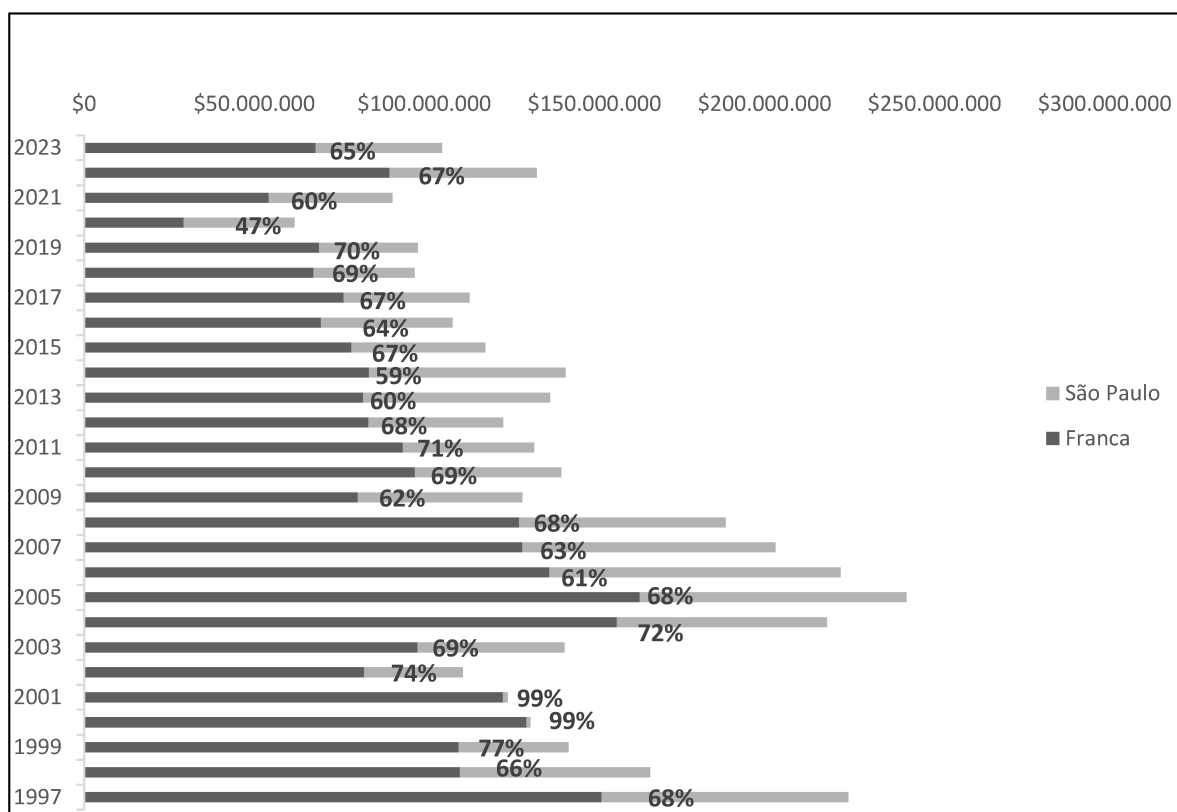
Fonte: Comexstat (2024); Sindifranca (2024)

Elaborado pelo autor

As maiores dificuldades do APL ficam evidenciadas no gráfico 8, que mostra a evolução da participação de Franca nas exportações totais do Brasil. Percebe-se que Franca representou 10% do total de exportações de calçados do Brasil em 1997, seu ápice total. Porém, a partir de 2001, a participação de Franca começou a cair progressivamente, atingindo 5,7% em 2002. Após a crise de 2008, a participação de Franca manteve-se abaixo de 7% a maior parte do tempo. Tal tendência se manteve até os períodos mais recentes.

Um dos fatores explicativos dessa perda de participação, já discutido anteriormente, pode estar relacionado ao fato de que Franca atinge um público mais específico, o de calçados de couro masculino, diferentemente do Brasil, que abrange calçados mais diversificados e com preço menor. Além disso, a concorrência da China afetou muito as exportações de Franca, como veremos no próximo capítulo.

Gráfico 9 Participação das exportações de calçados de Franca no estado de São Paulo (1997-2023)



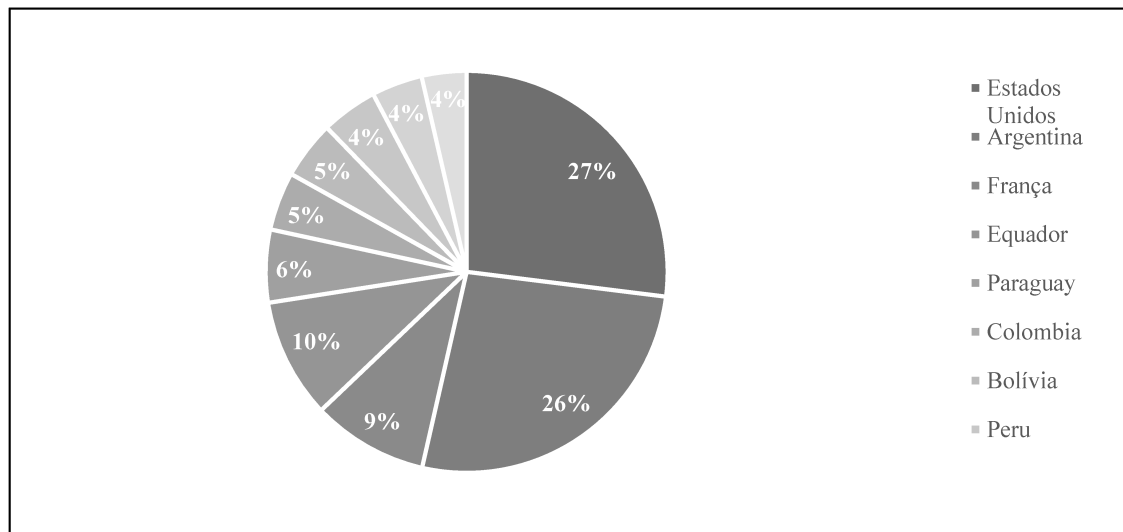
Fonte: Comexstat (2024)

Elaborado pelo autor

O gráfico 9 mostra a participação das exportações de calçados de Franca no estado de São Paulo. Verifica-se que a exportação de calçados do estado paulista é bastante representada pelos calçados masculinos de couro em Franca. A participação chegou a quase o total exportado em 2000 e 2001, porém, a tendência é se manter entre 60% e 70%. Apenas em 2014 e 2020 ficaram abaixo de 60%, 59% e 47%, respectivamente. Lembre-se como vimos, que as crises tendem a ter um impacto negativo mais profundo em Franca – seja em exportações, produção ou emprego – como o caso de 2020 com a pandemia. Para livrar-se do viés dos primeiros anos da década (2000 e 2001), a média entre 2010 e 2023 é de 65%. Bom lembrar que Franca não atinge a totalidade das exportações em São Paulo porque existem outros dois polos importantes produtores de calçados no estado – Jaú produz calçados femininos e Birigui é a “capital do calçado infantil” – mesmo que em uma escala bem menor do que em Franca.

Abaixo, no gráfico 10, estão os principais destinos da exportação brasileira de calçados. Veja:

Gráfico 10: Principais destinos da exportação brasileira de calçados em 2023



Fonte: Comexstat (2024)

Elaborado pelo autor

Como apontado na Introdução deste texto, após a entrada dos *players* asiáticos, o Brasil ficou dependente das vendas para os países sul-americanos. Apesar do principal parceiro comercial ainda continuar sendo os Estados Unidos, os outros 9 países do top 10 são da América do Sul. No último capítulo veremos a implicação disso para os produtores locais, porém, por agora, deve-se ter em mente que os mercados dos EUA e Europa se tornaram mais restritos devido à alta escala e baixos custos vigentes nas indústrias dos países asiáticos.

Estados Unidos (27%) e Argentina (26%), que juntos representam mais da metade (53%) do total exportado. Em contrapartida, países como França (10%) e Equador (9%) aparecem com participações mais modestas, porém relevantes, indicando o início ou fortalecimento de relações comerciais em mercados alternativos, que podem representar uma diversificação na estratégia competitiva das empresas.

Observa-se também uma presença expressiva na América Latina, com países como Paraguai, Colômbia, Bolívia e Peru ocupando posições entre os principais destinos, ainda que com percentuais inferiores a 6%. Essa regionalização está associada à proximidade geográfica e a facilidades comerciais oferecidas por acordos como o Mercosul. A presença da França, por outro lado, pode ser interpretada como um sinal de inserção de calçados brasileiros com maior valor agregado em mercados mais exigentes.

Tabela 7: Importações de calçados em Franca

Ano	Franca - SP
1997	\$1.140.239
1998	\$1.612.006
1999	\$747.709
2000	\$1.915.344
2001	\$2.203.992
2002	\$306.787
2003	\$212.027
2004	\$160.021
2005	\$13.679
2006	\$82.484
2007	\$36.147
2008	\$31.121
2010	\$88.053
2011	\$133.769
2013	\$3.078
2014	\$23.039
2015	\$63.461
2016	\$58.677
2017	\$171.437
2018	\$380.370
2021	\$12.287
2022	\$30.101
2023	\$15.197

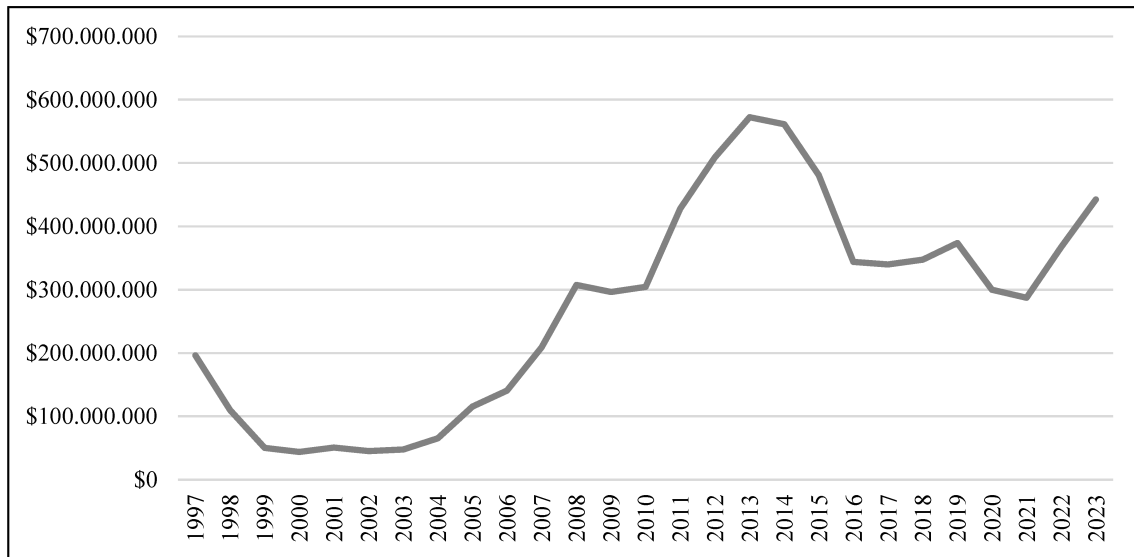
Fonte: Comexstat (2024)

Elaborado pelo autor

Por ser um grande polo exportador, a importação por calçados em Franca é muito rebaixada. Sua produção doméstica forte e sua especialização em couro supre toda e qualquer necessidade de importação. Como se pode observar na tabela 7, a importação por calçados tendeu a cair de 1997 a 2023. O que já chegou a movimentar \$2.209.922 em 2001, atualmente raramente passa de \$100.000.

Por outro lado, a importação de calçados no Brasil apresentou um crescimento significativo ao longo das últimas décadas. Nesse contexto, a China, Vietnã e Indonésia se tornaram líderes na produção de calçados mais baratos, devido a sua mão de obra barata e produção em larga escala (Mordor Intelligence, 2022). Essa entrada de calçados asiáticos era óbvia, principalmente no começo da década de 2010, quando esses países passaram a dominar a produção mundial.

Gráfico 11: Importações de calçados no Brasil (1997 – 2023)



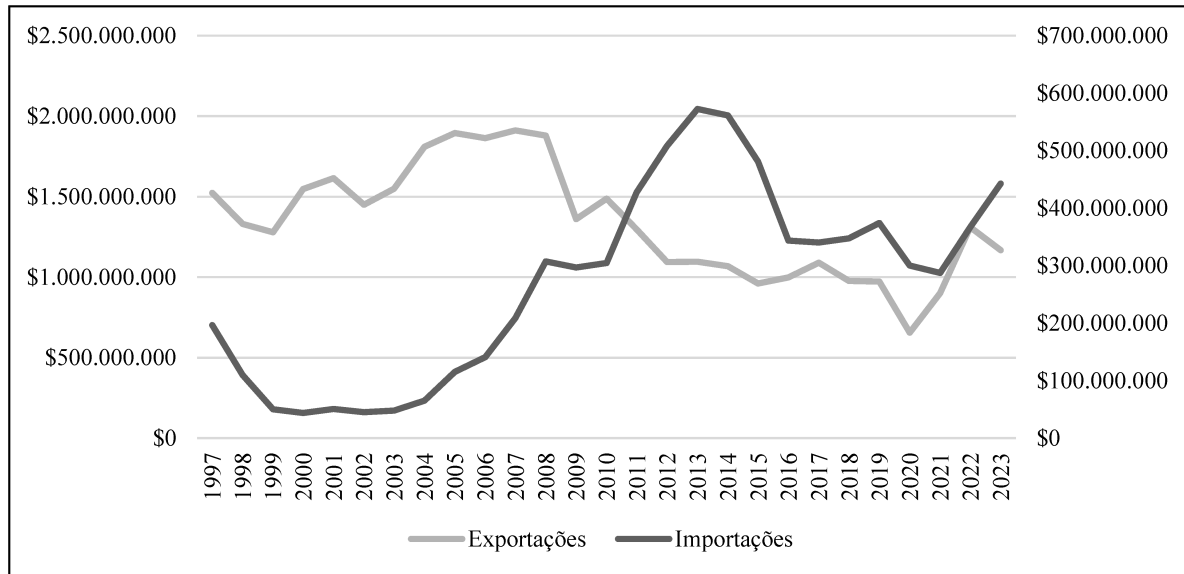
Fonte: Comexstat (2024)

Elaborado pelo autor

De acordo com o gráfico 11, percebe-se que as importações de calçados no Brasil tiveram um aumento de 125% de 1997 (\$196.393.805) comparado com 2023 (\$442.736.250). A partir de 2006 as importações já demonstravam aumentar, atingindo \$296.498.394 em 2009, porém, é em 2010 que elas decolam, atingindo um ápice de \$572.376.631 em 2013. Apesar de algumas baixas posteriormente, as importações brasileiras de calçados ainda se mantêm altas atualmente.

A concorrência com a Ásia é alta, afetando não apenas o Brasil como todos os outros produtores de calçados no mundo. A Ásia foi responsável por aproximadamente 87,4% da produção mundial de calçados em 2023. Além disso, o relatório da Mordor Intelligence identificou que a tendência da última década são os calçados esportivos e de marcas internacionais (Mordor Intelligence, 2024). Como os produtores de Franca não desenvolveram esforços em *design*, o produto muito menos competitivo internacionalmente, o que os torna facilmente substituíveis.

Gráfico 12: Importações e Exportações de calçados no Brasil (1997 – 2023)



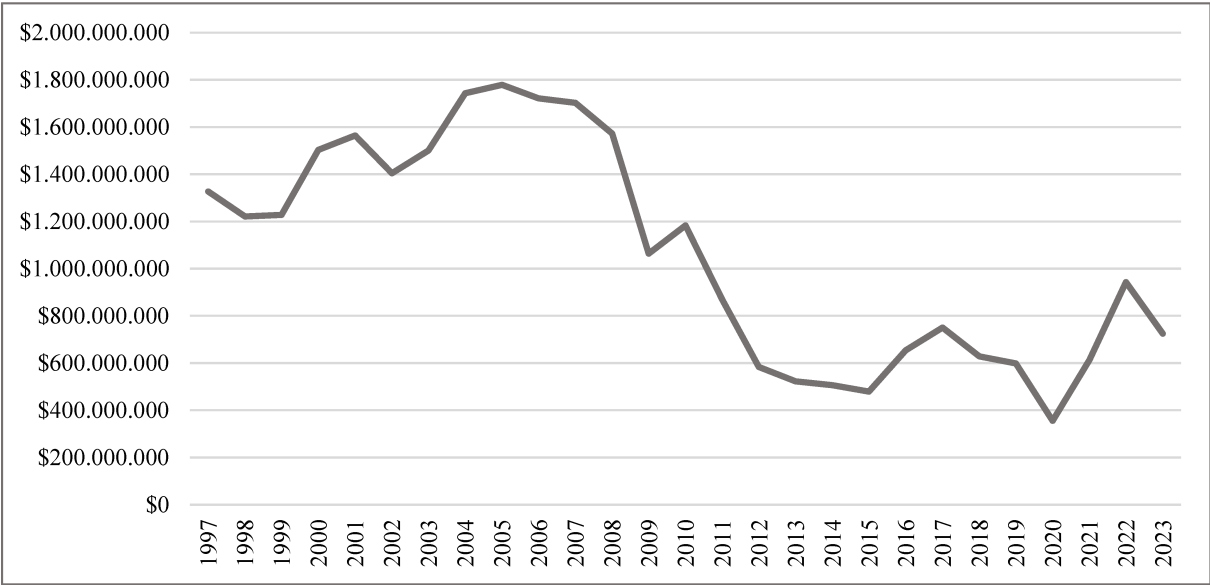
Fonte: Comexstat (2024)

Elaborado pelo autor

Como se pode ver no gráfico 12, ajustando a escala, as importações aumentaram durante o período enquanto as exportações reduziram. Até o ano de 2010, as exportações estavam variando entre altos e baixos, enquanto as importações estavam em significativo crescimento. O período 2013 e 2014 é emblemático porque as importações atingiram seu ápice enquanto as exportações estavam em um dos seus piores momentos.

A partir de 2015 e 2016 até o fim em 2023, as duas estão em tendências semelhantes. Vale destacar que a diferença entre exportação de calçados e sua importação no Brasil ainda é muito grande, visto que em 2023 o Brasil exportou quase 1,2 bilhão de dólares, enquanto importou quase 68 milhões de dólares. Ou seja, é um país mais exportador do que importador de calçados, apesar das novas configurações das cadeias globais de valor.

Gráfico 13: Saldo Comercial da Indústria de Calçados no Brasil (1997-2023)



Fonte: Comexstat (2024)

Elaborado pelo autor

De acordo com o gráfico 13, a análise da balança comercial de calçados do Brasil entre 1997 e 2023 revela uma trajetória marcada por superávits consistentes, embora com sinais de enfraquecimento nos últimos anos. Durante o período de 1997 a 2008, o país manteve saldos elevados, com destaque para os anos de 2000 e 2005, em que o superávit ultrapassou US\$ 1,5 bilhão. Esse desempenho reflete o auge das exportações brasileiras de calçados. A partir de 2009, observa-se uma tendência de declínio no saldo comercial, reflexo tanto da queda nas exportações quanto do aumento gradual das importações, principalmente provenientes da Ásia, em especial da China. Em 2013, o saldo atinge seu ponto mais baixo até então (US\$ 522 milhões), coincidindo com o ápice das importações. A partir de 2016, há uma leve recuperação, mas o saldo nunca mais retorna aos níveis da década de 2000. Em 2023, o saldo é de US\$ 725 milhões — ainda positivo, mas significativamente inferior ao registrado nos primeiros anos da série.

Tabela 8: Exportações por tipo de calçado no Brasil e Franca pelo SH4⁸ em 2023

Classificação SH4	Brasil	Franca
6401 - Calçados injetados de plástico ou borracha	\$3.155.024	\$448.698
6402 - Calçados cujo cabedal é composto por borracha, plástico ou outros materiais sintéticos	\$525.831.414	\$2.229.530
6403 - Calçados com cabedal de couro	\$422.206.123	\$61.762.009
6404 - Calçados com cabedal de material têxtil	\$203.318.067	\$1.967.794
6405 - Outros tipos de calçados	\$13.504.456	\$1.579.862

Fonte: Comexstat (2024)

Elaborado pelo autor

Por fim, na tabela 8 pode-se tirar algumas conclusões sobre o já citado tema da perda de competitividade do calçado em Franca nos últimos anos. Enquanto Franca exporta 90,8% de calçados com cabedal de couro, o Brasil exporta 36% desse tipo de calçado – sendo o principal tipo o calçado com cabedal composto por borracha, plástico ou outros materiais sintéticos, representando 45%. O calçado de couro está perdendo competitividade por outros tipos de calçados com matéria prima mais barata e consideradas mais modernas e, Franca passou a perder representatividade ao longo dos anos por conta disso e pela falta de esforço de P&D. e *design* em seus calçados. Além disso, em momentos de crise, esse tipo de calçado *premium* perde mais mercado pelo seu preço mais elevado. Apesar de ser a marca registrada do município, o que valida seu renome no mercado internacional, esse tipo de calçado limita as pretensões dos produtores. Esse tema será mais bem desenvolvido no capítulo seguinte.

3.2. A inserção dos produtores locais no mercado internacional

Na década de 1980, o governo brasileiro identificava a necessidade de divisas (dólares) e, sendo assim, implementou uma política de incentivo às exportações, visando a obtenção de saldos positivos na balança comercial, para atender aos encargos financeiros da dívida externa. Nesse sentido, o governo promoveu as exportações e conteve as importações. Como forma de fomentar as exportações, o governo federal utilizou de isenções de impostos, subsídios,

⁸ O código SH4 corresponde aos quatro primeiros dígitos do Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias (SH), utilizado internacionalmente para classificar produtos comercializados entre países. Esse sistema é mantido pela Organização Mundial das Alfândegas (OMA) e serve de base para a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), adotada pelo Brasil. A NCM é composta por oito dígitos, sendo os quatro primeiros relativos ao SH4 (Comexstat, 2024).

benefícios fiscais a programas de exportação, além de uma política cambial caracterizada pelas chamadas minidesvalorizações⁹ (Machado Neto e Almeida, 2008).

Nesse período, a indústria calçadista expandiu suas exportações de forma significativa, exportando mais de 22 milhões de pares de calçados e um ingresso de divisas da ordem de US\$ 93 milhões, em 1973, para 93 milhões de pares e US\$ 682 milhões de divisas em 1983, atingindo seu ponto mais alto em 1993, com a exportação de 201 milhões de pares e o ingresso de US\$ 1.846 milhões em divisas (Machado Neto e Almeida, 2008).

Posteriormente, com a implementação do Plano Real em 1994, a indústria de calçados brasileira apresentou uma queda expressiva em sua atuação no mercado externo, em decorrência de uma valorização da moeda brasileira e ancoragem no dólar, que retirou a competitividade de produtos brasileiros no exterior. Nos anos 2000, após o fim da paridade cambial, há um processo de recuperação das vendas externas; mas, somente em 2004 (mais de dez anos depois), conseguiu-se suplantando a quantidade de pares exportada em 1993 (Machado Neto e Almeida, 2008).

Nesse período, a evolução das empresas mais dinâmicas na indústria de calçados tem como principal direção o abandono dos grandes mercados massificados – de produtos padronizados – em favor de produtos que incorporem mais intensamente os conceitos de moda e estilo. Nessa nova abordagem, o foco concorrencial não mais se centra na questão e sim no design e na qualidade dos produtos e matérias-primas. Essa nova configuração exige dos fabricantes, acima de tudo, a capacidade de organizar a produção de forma flexível, possibilitando respostas rápidas às alterações frequentes nas preferências de mercado (Ferraz, Kupfer e Haguénauer, 1997). Porém, com a ascensão dos calçados asiáticos, essa nova forma concorrencial é uma das únicas viáveis, visto que é muito difícil competir com a escala e salários ofertados nas fábricas desses países.

“Ocorre que essa indústria, nos anos 90, não galgou patamares para adentrar no grupo de países que têm a sua competitividade externa decorrente de fatores mais nobres do ponto de vista da agregação de valor, como a inserção externa através de marca e designs próprios. A inserção externa brasileira continua sendo importante em um segmento intermediário de mercado, em que se apresenta com um produto de preço

⁹ As minidesvalorizações consistiam na desvalorização frequente e gradual do câmbio, geralmente diária ou semanal. Esse mecanismo ficou conhecido como “desvalorização cambial progressiva”. O objetivo era evitar desvalorizações bruscas e não previsíveis, que poderiam alimentar ainda mais a inflação e causar instabilidade econômica (Bastos, 2014).

intermediário (entre os calçados europeus e os chineses, grosso modo)” (Botelho e Xavier, 2006, p. 332).

Sendo assim, durante a década de 1990, o Brasil estava posicionado entre os países com preços de calçados deslocados na direção de maiores investimentos em *design* e novos canais de comercialização e *marketing*, consolidando suas marcas no mercado doméstico. Porém, em busca de maior competitividade internacional, tem ocorrido a transferência da produção para outros países (Souza, Paula e Fuck, 2012).

As empresas de médio porte estão predominantemente voltadas para o mercado interno, produzindo em sua maioria sapatos de couro natural para as quais a maior dificuldade está na disponibilidade de matéria prima e na concorrência de produtos sintéticos. Dessa maneira, essas empresas se concentram em produtos de maior qualidade e preço, produzindo de maneira artesanal, com maior valor agregado, em vista da baixa escala de produção e maior habilidade do trabalhador. Já as empresas de porte micro e pequeno são definidas pela redução de custos, deixando os fatores de qualidade em segundo plano (Souza, Paula e Fuck, 2012).

A tendência geral da indústria global de calçados é a procura pela internacionalização da produção, deslocando sua atividade para países com mão de obra abundante. Embora os países desenvolvidos tenham se especializado em produtos de qualidade e design superiores, cada vez mais a produção de calçados vem se deslocando para China, Vietnã e Indonésia. A China incorporou uma estratégia de atração de capital estrangeiro para o setor de bens de consumo, tornando a indústria de calçados quase inigualável. Além de possuir uma eficiente infraestrutura de comercialização, flexibilidade em estilos, prazos de entrega reduzidos, baixo custo com benefícios sociais e com aluguel, transporte, tributos e matérias primas, grande escala e tecnologia. (Souza, Paula e Fuck, 2012).

Portanto, no setor de calçados brasileiros, com a ascensão dos calçados chineses, as grandes e médias empresas fizeram um esforço para se destacar na diversificação de mercados, inovação de produto e processo, diferenciação de produtos com maior valor agregado, e investimentos em *design*, conceitos de moda, com melhor qualidade e durabilidade. Contudo, essa estratégia não é uniforme devido ao grande número de pequenas empresas, muitos empresários estão voltados para a fabricação de produtos com preços menores e de qualidade inferior. Nesse caso, são as empresas que mais sofrem com a concorrência de calçados importados.

As empresas brasileiras de calçados – principalmente as micro e pequenas indústrias – encontram dificuldades para ingressar no mercado internacional principalmente no que tange a comercialização não centrada na marca, qualidade ou estilo, ou seja, o calçado francano não tem identidade no exterior (Machado Neto e Almeida, 2008; Campanhol e Smith, 2002).

Nesse sentido, aqui se manifesta a principal barreira para a indústria calçadista de Franca: a promoção comercial. Historicamente, as exportações de calçados aos EUA (maior comprador internacional) sempre foram feitas para atacadistas, que capilarizam o produto no mercado doméstico americano. Esse canal de distribuição tornou os “intermediários” – que são muito unidos e muito poderosos economicamente – com alto poder de barganha na negociação com os pequenos e médios produtores locais.

Geralmente, apesar de ainda se manter o “*made in Brazil*” – atualmente está cada vez mais raro – não são identificados como produtos brasileiros, porque não levam o nome do fabricante/produtor, mas sim do atacadista importador, sendo facilmente substituído de acordo com o ganho do importador. De fato, isto traz uma enorme fragilidade ao setor e aos seus produtores – que como vimos são em sua maioria micro e pequenas empresas.

No geral, pode-se afirmar que em Franca, grande parte das fábricas não tem o investimento adequado na área de desenvolvimento, preferindo terceirizar e comprar projetos prontos ou usando moldes já existentes. Além disso, a grande maioria das fábricas em Franca são de pequeno porte, o que explica a estratégia.

Outro fator que dificulta a competitividade internacional do setor é que as empresas de calçados em Franca não se portam como um consórcio de exportação, muito pelo contrário, existe um alto individualismo empresarial que dificulta qualquer tipo de parceria entre as empresas – atitude que de certa forma tentaria mitigar o descompasso de poder na negociação (Francasite, 1999).

Sobre a posição dependente que Franca ocupa nas cadeias globais de valor, Machado Neto e Almeida (2008) comentam:

“...indústrias calçadistas da cidade de Franca, mostra que 70% das exportações de calçados são realizadas por intermédio de agentes de exportação e com marcas de terceiros, normalmente das grandes distribuidoras internacionais. Ao realizarem suas vendas para essas distribuidoras internacionais, as empresas do setor não desenvolvem marcas próprias no exterior nem canais próprios de distribuição. São os agentes que

determinam os modelos a serem fabricados, exigem a colocação de suas marcas nos produtos e estipulam os preços a serem pagos” (Machado Neto e Almeida, 2008, p.5).

Tabela 9: Formas de inserção no mercado externa do APL Calçadista de Franca

Etapa	Consórcios	Agentes	Autônomas	Subsidiárias Comerciais	Unidades de Produção
Não utiliza	135	56	90	133	143
1ª etapa	1	75	21	1	0
2ª etapa	5	13	28	2	0
3ª etapa	2	0	5	5	1
4ª etapa	1	0	0	3	0
Total	144	144	144	144	144

Fonte: Machado Neto e Almeida (2008); elaborado pelo autor. *1º etapa: exportações esporádicas não regulares; 2º etapa: exportações por intermédio de representantes independentes; 3º etapa: implantação de filial comercial no país estrangeiro; e 4º etapa: implantação de unidade produtiva no país estrangeiro.

A tabela 9 mostra que a maioria das empresas exportadoras iniciou suas atividades no exterior a partir da segunda das etapas que elas preconizaram – venda por intermédio de agentes de exportação. Isto é, até atualmente as empresas de calçados de Franca não adquiriram o conhecimento dos mercados externos que lhes permitisse avançar a outras etapas.

Sendo assim, para obtenção de melhores resultados na sua expansão internacional, as empresas de Franca devem passar por medidas que diminuam sua dependência em relação aos agentes de exportação e que acelerem a diversificação de mercados. Isso percorre: 1º produção de calçados com maior valor agregado; 2º pela exportação com marca própria; e 3º pela implementação de representação comerciais em outros países. Isso facilitaria a construção de canais de distribuição próprios no exterior e aumentaria sua competitividade internacional.

Além disso, outro aspecto importante, é que o Brasil é reconhecido pela produção flexível e de qualidade no setor de calçados, mas com um preço intermediário. Já a China, por exemplo, se baseia na produção em larga escala de calçados baratos, mas com uma qualidade cada vez maior. O preço do calçado brasileiro é considerado baixo, pois demonstra que o calçado nacional não tem nada que agrega valor: *design* diferenciado, marca própria, embalagem, investimento de propaganda em mídia internacional. Assim, fica difícil concorrer com o sapato europeu em países como a França e a Itália, por exemplo, que são especializados em calçados de luxo e referências em *design*.

França e o Brasil sofrem um dilema no mercado internacional, seu calçado não é suficientemente barato para concorrer com os asiáticos, e nem glamourizado o suficiente para concorrer com os calçados de luxos europeus. Nesse sentido, o design de calçados é mais uma barreira para os produtores superarem e se consolidarem no mercado externo. Sobre isso, veja abaixo:

“O Brasil é um fabricante mundial de calçados considerável, ainda é reconhecido pela produção de média qualidade, com preço intermediário. Ele exporta o excedente, mas é possível observar que ele está sofrendo com a concorrência tanto dos países asiáticos que tem ganhado a mercado internacional por produtos baratos, quanto da Europa e sua superioridade em produzir artigos de qualidade” (Sousa, 2014).

3.3. A ascensão dos calçados chineses no mercado internacional

A década de 1990 é um marco para o setor de calçados, uma vez que ocorreu movimentos de realocização e de divisão internacional da produção na década de 1990. A Ásia passou a assumir protagonismo na participação da produção mundial, principalmente em países como Indonésia e Tailândia. Além disso, Índia e Turquia se mostraram com alta projeção de crescimento na época.

Porém, existia uma clara liderança no mercado mundial de calçados, dado que em 1998 a China correspondia por mais de 50% da produção mundial, registrando à época um crescimento de 7% ao ano. Enquanto o setor de calçados mundial crescia cerca de 4% ao ano na década de 1990, a China crescia aproximadamente 10% ao ano no mesmo período (BNDES, 2001).

Como vimos no capítulo 2, o Brasil apresenta dependência do mercado consumidor dos EUA e a China se apresenta como a maior competidora nesse mercado. Ao longo dos anos, o produto chinês passou a ter incrementos substanciais de qualidade, apesar de haver algumas barreiras a serem superadas – principalmente aos problemas ambientais gerados em suas fábricas e as más condições de trabalho dos empregados. Existia ainda uma carência grande com relação ao pessoal mais qualificado para pesquisa e administração (BNDES, 2001).

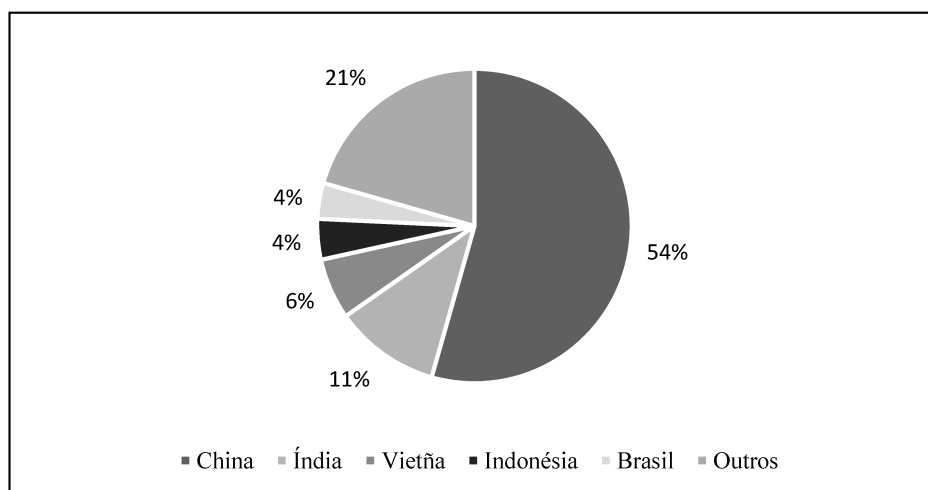
Com o passar das décadas, a China acabou superando algumas barreiras técnicas em relação à produção de calçados e forçou a países tradicionais na produção de calçados a migrarem para outro nicho de mercado, os calçados de luxo – Itália, Espanha, Portugal saíram do mercado popular e voltaram-se ao nicho de calçados de luxos. O Brasil, em certa medida,

também se deslocou para o mercado de luxo, principalmente em regiões que tinham como padrão a utilização do couro como matéria prima.

Apesar disso, a China ainda apresenta contradições na sua produção de calçados. Ainda existe o problema dos “três baixos”: baixo valor, baixa qualidade e baixo preço, resultando em uma concorrência desordenada no mercado. Na década de 2010, o setor de calçados voltado para exportação passou por uma diminuição do volume do mercado internacional como um todo e, junto com a pressão *antidumping* e de outras medidas de proteção comercial em grandes países, os menores fabricantes de calçados foram forçados a fechar as portas e surgiram os grandes fabricantes. Nesse período, devido ao aumento no custo da mão de obra e das matérias-primas, às flutuações na taxa de câmbio e a outros fatores desfavoráveis de mercado, várias empresas transferiram suas bases de produção para o Sudeste Asiático.

Visto isso, o governo chinês tinha como meta uma modernização e reestruturação industrial do setor de calçados na China. Necessidades como matérias-primas de alta qualidade, couro natural acabado e produtos químicos ecologicamente corretos deveriam acelerar ainda mais o desenvolvimento do setor na China, que passaria do mercado médio e popular ao mercado de luxo e deixaria de visar a quantidade em prol da qualidade e da eficiência.

Gráfico 14: Maiores produtores de calçados em 2022



Fonte: Appicaps (2023)

Elaborado pelo autor

Observando o gráfico 13, têm-se que a China é detentora de 54% da produção mundial de calçados, totalizando 13 bilhões de pares por ano. A Índia, Vietnã e Indonésia completam com 2,6 bilhões de pares, 1,5 bilhão de pares e 1 bilhão de pares, respectivamente. O Brasil

completa o top 5 com 879 milhões de pares produzidos. Isto é, a cada 10 calçados produzidos no mundo, 9 tem origem da Ásia.

A competitividade asiática é atribuída aos baixos custos de produção, resultando em preços médios de exportações significativamente inferiores aos praticados por outros países. Um exemplo disso foi que o preço médio do calçado em fevereiro de 2023 foi de US\$ 1,72 o par, o menor desde 1997. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), existe a suspeita de *dumping*¹⁰ (Valor Econômico, 2023).

O presidente-executivo da Abicalçados, Haroldo Ferreira, alerta na nota que as importações chinesas têm provocado uma “concorrência desleal” no varejo brasileiro, pois chegam com preços muito abaixo dos praticados no mercado. Ele alega suspeita de *dumping*, quando o preço para a exportação fica abaixo do praticado no mercado interno e diz que a questão foi levada às autoridades. Segundo Ferreira, a invasão de calçados chineses pode provocar uma “quebradeira” no setor, gerando uma onda de demissões (Valor Econômico, 2023).

¹⁰ Dumping é uma prática comercial desleal que ocorre quando uma empresa/país exporta um produto para outro país a um preço inferior ao seu valor normal, geralmente abaixo do custo de produção ou do preço praticado no mercado interno. O objetivo pode ser eliminar concorrentes locais e ganhar participação de mercado, para depois aumentar os preços (Krugman e Obstfeld, 2018).

Considerações Finais

O trabalho teve como objetivo investigar o desenvolvimento e os desafios enfrentados pelo Arranjo Produtivo Local de calçados da cidade de Franca, no interior do estado de São Paulo, com o recorte temporal entre os anos de 1997 e 2023. Esse recorte engloba a ascensão da China como principal exportadora mundial de calçados e as alterações nas cadeias globais de valor e o papel dos produtores de Franca.

O APL Calçadista de Franca consolidou-se como um dos mais importantes do país, não apenas na esfera de produção, renda e emprego, como também na relevância cultural, social e econômica para o município paulista. Nessa ótica, a trajetória da indústria de calçados francana evidencia um processo que – apesar de intrinsecamente ligado ao desenvolvimento do couro na região – exigiu alto grau de articulação entre as empresas, instituições e população local. Esse esforço coletivo dos agentes tornou Franca uma referência em calçados nacionais.

Apesar disso, Franca e o setor calçadista brasileiro no geral passaram a ser ameaçados por fatores estruturais do mercado global, sobretudo a partir da concorrência dos calçados asiáticos que rearranjaram toda a cadeia produtiva global. A entrada desses players, evidenciaram vantagens competitivas baseadas na escala de produção, no baixo custo de mão de obra e no aumento gradual da qualidade dos calçados, sendo um ponto de inflexão para o setor de calçados global. Nesse sentido, os produtores de Franca encontraram dificuldades para se manterem competitivos no mercado internacional.

A partir da análise das tendências da produção calçadista de Franca e do desempenho da indústria brasileira de calçados como um todo, foi visto que ao longo das últimas décadas, Franca acompanhou de forma quase uniforme as oscilações da produção nacional, evidenciando uma dependência em relação do setor mais ampla, neste caso, a produção de calçados no Brasil. No entanto, também foi constatado que o APL de Franca sofre de maneira mais intensa durante períodos de crise, como ocorreu nos anos de 2014, com a recessão econômica nacional, e em 2020, em decorrência da pandemia de COVID-19.

Esse comportamento pode ser explicado pela forma específica como os produtores locais estão inseridos no mercado mundial de calçados, em que são dependentes de grandes compradores, principalmente os grandes atacadistas internacionais. Tal inserção, limita a capacidade de comando dos produtores locais.

Dessa forma, a incapacidade do APL de Franca de superar os efeitos das crises decorre, em grande parte, de uma inserção internacional baseada em relações assimétricas.

Logo, a trajetória do APL Calçadista de Franca, permanece condicionada a uma inserção internacional de caráter subordinado, caracterizada por relações assimétricas no mercado internacional. Essa inserção reflete a dificuldade histórica de alterar seu padrão de dependência comercial e de agregar maior valor aos produtos no mercado global. Portanto, o estudo conclui que a dinâmica recente do APL de Franca está profundamente ligada às vulnerabilidades da indústria calçadista nacional e global, evidenciando os limites impostos pelo contexto externo e pela forma como os produtores locais se posicionaram historicamente nas cadeias mundiais.

Por fim, os resultados dessa pesquisa demonstram que o Arranjo Produtivo Local de Franca de Calçados, embora uma referência no setor, precisa redefinir parte de suas estratégias, principalmente aquelas relacionadas à inserção internacional. Para isso, o setor poderia diversificar os mercados e produtos, construindo uma identidade produtiva local e esforços em inovação e *design*.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). *Exportações de calçados caíram 23% nos sete primeiros meses*. 13 ago. 2024. Disponível em: <<https://www.abicalcados.com.br/conteudo/noticias/exportacoes-de-calcados-cairam-23-nos-sete-primeiros-meses>>. Acesso em: 26 jan. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). *Relatório Indústria de Calçados, 2023*. Disponível em: <<https://www.abicalcados.com.br/publicacoes>>. Acesso em: 21 jan. 2025.

Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APPICAPS). *World Footwear Yearbook 2023*. Porto: APPICAPS, 2023.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). *Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina*. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

BASTOS, Pedro Paulo Zahluth. *A economia política do regime militar brasileiro (1964-1985)*. São Paulo: UNICAMP, 2014.

BENTIVOGLIO, J. C. *Os dois corpos da cidade: a constituição do espaço urbano de Franca no século XIX*. 1997. 166 f. Dissertação (Mestrado em História) – Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 1997.

BITTAR, Marisa. *Mato Grosso do Sul: a construção de um estado: regionalismo e divisionismo no sul de Mato Grosso*. Campo Grande: Editora da UFMS, 2009.

BRAGA FILHO, Hélio. *A reorganização da indústria de calçados de Franca*. FACEF Pesquisa, Franca, v. 3, n. 2, p. 99-124, 2000.

BOTELHO, Marisa dos Reis A.; XAVIER, Clésio Lourenço. *A inserção externa da indústria de calçados brasileira*. Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 325-354, out. 2006.

CAGED/RAIS. *Bases estatísticas RAIS e CAGED*. 2024. Disponível em: <<https://bi.mte.gov.br/bgcaged/inicial.php>>. Acesso em: 22 jan. 2025.

CAMPANHOL, E. M.; SMITH, M. S. J. *Empresa gestora de exportação para as pequenas empresas: alternativa para o incremento do desenvolvimento*. In: *COLLOQUE FRANCO*

BRÉSILIEN SUR LES DISTRICTS INDUSTRIELS, Grenoble. Anais... Grenoble: École Supérieure des Affaires/Université Pierre-Mendès-France; Franca (SP): Facef, 2002.

CARMO, Judite de Azevedo do. *O comércio no Arranjo Produtivo Local de Franca*. 2012. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual Paulista, 2012.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. 1997.

G1. *Indústrias de Franca atingem menor produção de calçados em 5 anos*. 25 jan. 2016. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto-franca/noticia/2016/01/industrias-de-franca-atingem-menor-producao-de-calcados-em-5-anos.html>>. Acesso em: 23 jan. 2025.

G1. *Geração de empregos na indústria cai 78% em Franca, SP, em meio à disparada do setor de serviços*. 19 mar. 2023. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto-franca/noticia/2023/03/19/geracao-de-empregos-na-industria-cai-78percent-em-franca-sp-em-meio-a-disparada-do-setor-de-servicos.ghtml>>. Acesso em: 25 jan. 2025.

GEREFFI, G. *The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks*. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger, 1994.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*. Brighton: Institute of Development Studies, 2000.

SAMPAIO, José Eudázio Honório; PEREIRA JÚNIOR, Edilson Alves. *O sistema industrial localizado de calçados de Franca (SP) e sua nova configuração urbano regional*. *Espaço e Economia* [Online], n. 14, 2019. Disponível em: <<http://journals.openedition.org/espacoeconomia/5433>>. Acesso em: 5 set. 2019. DOI: 10.4000/espacoeconomia.5433.

KRUGMAN, Paul R.; OBSTFELD, Maurice; MELITZ, Marc J. *International economics: theory and policy*. 11. ed. Pearson, 2018.

LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza; BERTANI, Iris Fenner. *A relação trabalho e saúde no setor calçadista de Franca, São Paulo*. Franca: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), 2009.

MACHADO NETO, A. J.; ALMEIDA, F. C. *A internacionalização da indústria calçadista francana*. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 4, n. 3, p. 11-34, 2008.

MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. Livro I. São Paulo: Boitempo, 2013.

MATOS, Marcelo Pessoa de (Org.). *Arranjos produtivos locais: referencial, experiências e políticas em 20 anos da RedeSist*. 1. ed. Rio de Janeiro: E-Papers, 2017.

MORCEIRO, Paulo César; GUILHOTO, Joaquim José Martins. *Desindustrialização setorial e estagnação de longo prazo do setor manufatureiro brasileiro*. Revista de Economia Política, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 418-441, abr./jun. 2023.

MORDOR INTELLIGENCE. *Tamanho do mercado de calçados e análise de participação – tendências e previsões de crescimento (2024–2029)*. 2024. Disponível em: <<https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/footwear-market>>. Acesso em: 1 fev. 2025.

NAVARRO, Vera Lúcia. *Trabalho e trabalhadores do calçado: a indústria calçadista de Franca (SP) – das origens artesanais*. São Paulo: Expressão Popular, 2006. Acesso em: 1 maio 2025.

OBSERVATÓRIO BRASILEIRO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS. 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/portais-desconhecidos/observatorioapl/apls-brasileiros>>. Acesso em: 24 jan. 2025.

PORTER, M. E. *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review, v. 76, n. 6, p. 77–90, 1998.

QUEIROZ, Timóteo Ramos. *Estruturas de governança em Arranjos Produtivos Locais*. 2011.

RINALDI, D. M. C. *O façonismo em Franca*. Franca: Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Unesp, 1987.

SANTOS, Milton. *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo: Edusp, 2006.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA (SINDIFRANCA). *Setor calçadista*. 2024. Disponível em: <<https://sindifranca.org.br/downloads/>>. Acesso em: 13 jun. 2024.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA (SINDIFRANCA). *Polo calçadista de Franca*. 2022. Disponível em: <<https://sindifranca.org.br/setor-calcadista/>>. Acesso em: 25 jan. 2025.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE GOIÁS (SINTICALÇADOS GO). *A importância da cadeia de suprimentos na indústria de calçados*. 9 set. 2024. Disponível em: <<https://sticalcados-go.com.br/a-importancia-da-cadeia-de-suprimentos-na-industria-de-calcados/>>. Acesso em: 24 jan. 2025.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, North-Holland, v. 20, n. 5, 1991.

SOUSA, Naina Correia de. *Como diferenciar o calçado de Franca-SP no mercado exportador: um case de valor agregado*. Franca: Centro Universitário de Franca – Uni-FACEF, 2014.

SOUZA, V.; PAULA, N. M. de; FUCK, M. P. *Os desafios da indústria calçadista brasileira: competir ou proteger?* Revista Economia & Tecnologia, v. 8, n. 4, 2012.

SUZIGAN, Wilson et al. *A indústria de calçados de Franca (SP): "quase-hierarquia" e participação na cadeia produtiva global*. In: LASTRES, Helena et al. *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. 2003.

SUZIGAN, Wilson et al. *Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção*. 2007.

SUZIGAN, Wilson. *Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil*. Brasília: IPEA, Diretoria de Estudos Setoriais – DISET, 2006.

VALOR ECONÔMICO. *Calçado chinês chega por preço médio de US\$ 1,72 e Abicalçados suspeita de dumping*. 17 mar. 2023. Disponível em: <<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2023/03/17/calado-chins-chega-por-preo-mdio-us-172-e-abicalcados-suspeita-de-dumping.ghml>>. Acesso em: 4 fev. 2025.

TOSI, P. G. *Capitais no interior: Franca e a história da indústria coureiro-calçadista (1860-1945)*. 1998. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.