

Das estruturas integradas ao modelo celular em rede no SIL de Franca (SP): o caso da “Calçados Sândalo”

José Eudázio Honório Sampaio
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Edilson Pereira Júnior
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

RESUMO

No início do século XXI as aglomerações industriais territorializadas enfrentaram inúmeras alterações consubstanciadas pelo processo de reestruturação produtiva, que ampliam o alcance e as interações dos circuitos espaciais de produção. O objetivo deste trabalho é compreender essas novas articulações no Sistema Industrial Localizado de calçados de Franca (SP). As fracas relações cooperativas estabelecidas entre as empresas e os agentes locais, em consonância com os efeitos da reestruturação, reconfiguraram as formas produtivas tradicionais, resultando no aparecimento de um território-rede da indústria de calçado. O artigo busca interpretá-lo a partir da maior dispersão das interações espaciais, da precarização do trabalho e da produção industrial reticular.

Palavras-chave: Sistemas Industriais Localizados; Produção em rede; Reestruturação Produtiva; Território.

From the integrated structures to the network cellular model in the SIL in Franca (SP): the case of “Calçados Sândalo”

ABSTRACT

In the beginning of the 21st century, the territorialized industrial agglomerations faced countless changes consubstantiated by the productive restructuring process, which expand the reach and interactions of the spatial circuits of production. The objective of this paper is to understand these new articulations in the Localized Industrial System of footwear in Franca (SP). The weak cooperative relationships established between companies and local agents, in line with the effects of restructuring, reconfigured traditional productive forms, resulting in the emergence of a network territory for the footwear industry. The article seeks to interpret it based on the greater dispersion of spatial interactions, the precariousness of work and the reticular industrial production.

Keywords: Localized Industrial Systems; Network production; Productive restructuring ; Territory

De las estructuras integradas al modelo de red celular em el SIL de Franca (SP): el caso de “Calçados Sândalo”

RESUMEN

A principios del siglo XXI, las aglomeraciones industriales territorializadas enfrentaron innumerables cambios consubstanciados por el proceso de reestructuración productiva, que amplían el alcance y las interacciones de los



circuitos espaciales de producción. El objetivo de este trabajo es comprender estas nuevas articulaciones en el Sistema Industrial Localizado de calzado en Franca (SP). Las débiles relaciones de cooperación que se establecieron entre empresas y agentes locales, en línea con los efectos de la reestructuración, reconfiguraron las formas productivas tradicionales, dando como resultado el surgimiento de un territorio en red para la industria del calzado. El artículo busca interpretarlo a partir de la mayor dispersión de interacciones espaciales, la precariedad del trabajo y la producción industrial reticular.

Palabras clave: Sistemas industriales localizados; Producción en red; Reestructuración productiva; Territorio.

INTRODUÇÃO

As leituras acerca das aglomerações industriais envolvem, tradicionalmente, uma articulação de complementaridade produtiva ou cooperação entre agentes produtores de determinada localidade, que apresentavam suas convergências territoriais de organização da produção. Estas leituras passaram a ser interpretadas como saídas para a crise de um regime de acumulação fordista que se esgotava a partir dos anos de 1990. A dinamização territorial que resultou dessas transformações ultrapassou a escala local e apresentou uma configuração em rede, ao mesmo tempo multi e transescalar.

Neste texto, tais aglomerações são tratadas como Sistemas Industriais Localizados (SIL), a partir de uma abordagem feita com base nos múltiplos aspectos da indústria calçadista. Assim, objetivamos compreender as articulações em rede do sistema industrial localizado de calçados de Franca, no estado de São Paulo. Para isso, destacamos como procedimentos teórico-metodológicos: a) levantamento bibliográfico sobre as discussões: reestruturação produtiva e territorial, redes, território e sistemas industriais localizados; b) hemerotecas temáticas, a partir de notícias de jornais sobre a indústria calçadista no Brasil e, em especial, no estado de São Paulo e no município de Franca; c) o trabalho de campo, em que, a partir de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários, foi possível evidenciar as novas articulações reticulares da produção calçadista de Franca (SP).

O artigo está dividido em cinco partes. Além desta introdução, um segundo item, destaca os aspectos teóricos sobre os temas citados. Posteriormente, um terceiro item trata do SIL de Franca (SP) e de sua produção de calçados em rede, quando são apresentados alguns aspectos da produção calçadista mediante o processo de reestruturação produtiva e territorial. Um quarto item também ilustrará, a partir de referenciais empíricos da empresa “Calçados Sândalo”, como se articulam as estruturas integradas de experiência produtiva celular em rede. Por fim, as considerações finais trazem algumas constatações sobre o assunto em apreço.

TERRITÓRIO, REDE E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA A PARTIR DOS SISTEMAS INDUSTRIAIS LOCALIZADOS (SIL)

A retomada das discussões sobre aglomerações produtivas no âmbito acadêmico e político ocorreu no momento em que os métodos tayloristas/fordistas e os paradigmas tecnológicos, característicos do regime de acumulação em vigência, passaram a ser substituídos por intermédios flexíveis e levaram ao aparecimento de novas dinâmicas espaciais que



mudaram qualitativamente as forças produtivas, acarretando na emergência de um novo regime de acumulação (BENKO, 1996).

A tendência à disjunção funcional, espacial e técnica de atividades levou as regiões desenvolvidas a concentrarem mais ainda os serviços qualificados de comando da produção industrial, enquanto áreas de periferia reuniam atividades cuja inovação produtiva era menor e o valor agregado do produto era inferior. Esse período foi marcado pela convergência de três modos distintos de acumulação: a do capital comercial, a do capital financeiro e a do capital produtivo (BENKO, 1996). O aparecimento da dominação financeira, segundo Méndez (2018) e Pereira Júnior (2012), impactou diretamente no funcionamento e na organização das empresas que, ao abrirem capital na bolsa de valores com o objetivo de obter maiores rendimentos a curto prazo e revalorizar suas ações, impulsionaram a segmentação dos processos de produção. De igual maneira, o redescobrimto do papel regional/local com expressiva participação de Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que utilizavam medidas de flexibilidade expressas pela desintegração vertical, se efetiva quando se buscavam novos equilíbrios entre externalização e integração de tarefas. Assim, foram geradas economias de escala oriundas da produção realizada nas coletividades localizadas, nas quais as relações horizontais criadas entre agentes locais e regionais eram sensíveis a todos estes processos¹.

As discussões acerca das relações entre dinâmicas industriais e território podem ser agregadas em três grandes eixos, de acordo com Courlet, Pecqueur e Soulage (1993): i) as análises sobre os distritos industriais e sistemas produtivos locais, que consideram importante o contexto territorial e o protagonismo de pequenas e médias empresas locais e a relação existente entre estas para obtenção de êxito competitivo; ii) as análises evolucionistas atreladas aos meios inovadores, que destacam a inovação como resposta ao momento de crise, sua concentração e também difusão de conhecimento e informação em determinado espaço; iii) as análises que tratam da organização industrial por intermédio dos diversos modelos produtivos e espaciais do desenvolvimento capitalista, no caso do fordismo são há modelos denominados pós-fordistas, por exemplo, sempre destacando as estruturas industriais e espaciais que emergem entre períodos.

Assim, a reestruturação marcada pela dispersão produtiva e geográfica apresenta reflexos que se encontram na divisão técnica dos processos produtivos, principalmente ao incrementarem novos lugares aos circuitos espaciais de produção (PEREIRA JÚNIOR, 2012). Isso implica dizer que entendemos a reestruturação não apenas como produtiva, mas também como territorial. Pereira Júnior (2015) assinala que, primeiramente as mudanças ocorrem no âmbito produtivo, com a incorporação de conquistas gerenciais e tecnológicas, sobretudo pelas novas formas flexíveis de mecanização da produção e do trabalho. Elas, porém, se combinam com estratégias espaciais, ao se aglomerarem ou se dispersarem em função de técnicas, normas ou atributos territoriais diversos. Sendo assim, são redefinidos planos de engenharia, formas de conexão, alcance técnico das ações, contratações de trabalho em âmbito inter e intra regional, vantagens competitivas, estratégias comerciais e várias outras combinações que possam

¹ No entanto, é importante destacar que experiências como estas, com dinamismo endógeno, coletividade territorial e local, sinergia e cooperação, já existiam mesmo antes da crise do regime de acumulação fordista, como os sistemas industriais localizados calçadistas de São Paulo (Jaú, Birigui e Franca), este último sendo originado em fins do século XIX.



contornar a ociosidade de capital, de trabalho, de infraestrutura, de estoques, de máquinas e de componentes.

A discussão sobre território está envolta não apenas por meio da apropriação do espaço definido e delimitado por relações de poder (RAFFESTIN, 1993), mas também enquanto uma prática espacial que se traduz por uma produção territorial e influencia a estruturação da tessitura, do nó e da rede. O território, nesse caso, também é relacional, como apresenta Haesbaert (2002), pois compreende movimento e conexões e, portanto, articula-se diretamente com as redes.

Ao ganhar novos recortes e novos funcionamentos através das horizontalidades e verticalidades, o território, destaca Santos (2017), passa a se estruturar também por redes. As horizontalidades são entendidas pelos domínios contíguos, dentro de uma continuidade territorial, enquanto as verticalidades são formadas por pontos distantes, definidas a partir de um espaço de fluxos, sempre exigente de maior fluidez e velocidade. Assim, as empresas passam a controlar e regular o conjunto do espaço e formam seus territórios-rede. Essa integração vertical existente é alienadora ao lugar, já que é estranha a ele e é influenciada por ordens distantes (SANTOS, 2017).

As redes, por possuírem características sincrônicas e diacrônicas, não são uniformes ou homogêneas, pelo contrário, apresentam um funcionamento vertical do espaço geográfico contemporâneo e são tanto instrumentos como formadas por relações de Poder (DIAS, 1995; RAFFESTIN, 1993). Por meio das suas intenções e concepções, criam ou recriam arranjos que acarretam exclusão ou marginalização. Este poder está diretamente vinculado à comunicação e circulação que elas conformam ao se adaptarem às variações do espaço e às mudanças no tempo. Elas são locais, ao apresentarem condições técnicas de trabalho, e globais, ao garantirem a divisão do trabalho e cooperação por meio de aspectos não técnicos, como a circulação, a distribuição e o consumo. Isso nos revela, inclusive, seu caráter seletivo, segregador e alienador (SANTOS, 2017).

A rede deve ser entendida como um componente do território. As empresas passam, nesse sentido, a estruturar um território-rede (HAESBAERT, 2020), revelando o caráter móvel do território, sobretudo hoje com o desenvolvimento de sistemas modernos de transportes e comunicação.

Para Veltz (2008) um *territoire en réseaux*, cada vez mais descontínuo e estratificado, passa a se superpor e contrastar com o antigo *territoire des zones*, por meio das múltiplas redes. Consideramos, assim como Haesbaert (2020), que a relação entre rede vs. território, território-rede vs. Território-zona, não é antagonica, mas complementar e contínua. Assim, o que antes eram os polos, passam agora a se caracterizar como nós e, como tais, comandam as relações existentes.

Podemos destacar os circuitos espaciais da produção e os círculos de cooperação (SANTOS, 2017; SANTOS E SILVEIRA, 2013), como importantes ferramentas analíticas na compreensão da estrutura de territórios-rede por parte de empresas industriais calçadistas. Os circuitos espaciais da produção, ao tratarem do fluxo material e da circulação de bens e produtos, oferecem uma visão dinâmica dos movimentos dos objetos. Enquanto isso, os círculos de cooperação, por evidenciarem as relações de fluxos imateriais, de transferência de capitais,



ordens, informações e mensagens, possibilitam a articulação dos circuitos espaciais produtivos, interligando etapas contíguas no espaço e revelando os reais interesses por trás das articulações que perpassam o território.

Neste trabalho, um importante apontamento é feito acerca das relações estabelecidas em rede de um tradicional aglomerado industrial produtivo, a partir do Sistema Industrial Localizado (SIL) (REIS, 1992; PECQUEUR, 1993; COURLET, 1993; PEREIRA JÚNIOR, 2012; SAMPAIO, 2020) de Franca (SP). Embora no Brasil tenha se efetivado a discussão acerca dos Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (CASSIOLATO; LASTRES; SZAPIRO, 2003), a leitura a ser realizada parte da compreensão dos SILs enquanto aglomerações regionais ou locais de empresas concentradas em torno de um ou vários gêneros industriais, com ou sem cooperação produtiva e comercial. Além disso, embora apresentem todas as questões ligadas à produção industrial e reprodução social, não há convergência entre os agentes em termos de desenvolvimento, embora as amenidades locais existam.

A conformação desses SILs não possui homogeneidade espaço-temporal, mas apresenta vinculação com o crescimento industrial difuso, com feições que são únicas do local e estão diretamente relacionadas às condições socioeconômicas e institucionais específicas. No entanto, é importante que haja uma relação institucional que ultrapasse a escala local e se articule com outras ao responder às demandas competitivas. Isso inclui uma maior difusão pela região de influência das cidades polos e de uma multiescalaridade dos circuitos produtivos.

Essas são estratégias que inicialmente foram pensadas para as grandes firmas globais, mas que também são reproduzidas nos sistemas industriais localizados, inclusive como condição de sobrevivência frente à concorrência internacional e manutenção da competitividade. O conflito entre as bases locais e estas articulações globais se apresentam em tradicionais SILs, principalmente em países periféricos no sistema capitalista, como o Brasil.

A dispersão da produção no espaço e para estabelecimentos subcontratados e sem vínculos formais, complexificam os circuitos espaciais produtivos e revelam uma nova forma de organização dos tradicionais agrupamentos empresariais. Nosso próximo tópico abordará tais questões a partir do SIL calçadista de Franca (SP).

O SIL DE FRANCA (SP) E A PRODUÇÃO DE CALÇADOS EM REDE

As mudanças ligadas à reestruturação produtiva e territorial marcaram o setor industrial calçadista brasileiro, principalmente após a década de 1990. A conjuntura econômica e a política nacional atrelada à abertura de mercado, exposição dos produtos nacionais aos concorrentes externos e o acirramento da competitividade acarretou no aparecimento de formas espaciais produtivas e de trabalho flexíveis.

A configuração espacial calçadista do estado de São Paulo esteve, até a década de 1990, concentrada na capital, São Paulo; em Franca (calçados masculinos de couro); Jaú (calçados femininos); e Birigui (calçados infantis). Se considerarmos o porte de empresas por número de trabalhadores, as maiores empresas, inicialmente as localizadas na capital do estado, aproveitaram as relações estabelecidas com grandes marcas varejistas e atacadistas e a atração de outras unidades federativas, mediante a Guerra dos Lugares (SANTOS, 2017), o fizeram a



partir da capacidade de efetivar a reestruturação e deslocar suas etapas produtivas, permanecendo no local de origem apenas o comando e a gestão.

Enquanto isso, pequenas, micro e algumas médias empresas, localizadas principalmente nos SILs do interior do estado – Franca, Jaú e Birigui – sustentaram a produção paulista ao ampliarem a contratação de funcionários em linhas de produção mais flexíveis e/ou informais, no espaço intraurbano das cidades e na região de influência de cada um desses tradicionais produtores calçadistas.

O SIL de Franca, foco do estudo, iniciou a produção em meados do século XIX e se consolidou na década de 1970, com as primeiras exportações de calçados no Brasil, com as empresas do Vale dos Sinos (RS). É, portanto, o mais tradicional dos três SILs calçadistas paulistas e está situado a cerca de 400 km da cidade de São Paulo, a Nordeste do estado, na Região Administrativa de Franca. Embora tenha diversificado sua produção nas últimas duas décadas, ainda representa o maior produtor de calçados masculinos de couro brasileiro.

Em 2019, Franca possuía 1.261 estabelecimentos industriais, com grande representação de micros e pequenos estabelecimentos, e 14.604 empregos formais (RAIS/CAGED, 2019). A alteração na organização produtiva e no trabalho, em conjunto com as estratégias territoriais e produtivas, passaram a apresentar formas flexíveis aliadas às tradicionais formas produtivas a partir da subcontratação e disjunção funcional em múltiplas escalas, com etapas da produção difusas no espaço intraurbano, na região de influência de Franca e no território nacional.

As novas experiências do setor calçadista francano envolvem o uso de vantagens competitivas a partir da estruturação da produção em rede, por meio da dinamização dos circuitos espaciais produtivos comandados pelas sedes dessas empresas em Franca. No processo de adaptação das mudanças recentes, a produção passou a ser realizada por estabelecimentos especializados em determinadas etapas produtivas, ou ainda, no caso das maiores e mais tradicionais, a concentrar apenas o comando da produção e comercialização do produto finalizado. Isso acarretou aumento do número de bancas² (formais e informais), aumento do trabalho em domicílio e o repasse do trabalho já subcontratado, ou ainda, o direcionamento da produção para municípios da região de influência, em São Paulo e em Minas Gerais.

Um novo quadro produtivo pode ser visualizado por meio da relação estabelecida entre os municípios que estão diretamente relacionados à produção de calçados de Franca, em sua maioria do estado de Minas Gerais, mas também nos estados nordestinos, principalmente Ceará e Bahia. Assim, a região e o território são utilizados como mecanismos de manutenção da competitividade, a partir de fatores de atração específicos, tais como: i) incentivos fiscais; ii) preço pago pela força de trabalho; iii) fornecimento de infraestrutura; iv) transporte feito pelas prefeituras das partes dos calçados produzidos que retornam para serem montados em Franca; v) falta de cobertura sindical dos trabalhadores dos municípios mineiros.

² As bancas são estabelecimentos industriais subcontratados por empresas maiores ou, em alguns casos, pertencentes às mesmas, mas com instalações em diferentes locais; podem ser especializadas em determinadas etapas produtivas ou produzir o calçado completo; possuem os mais diversos portes: micro, pequenas, médias e grandes; e são a expressão do novo modelo produtivo que combina flexibilidade, difusão espacial e reticularidade.



Podemos falar então da configuração de um território-rede ou vários territórios-rede, conformado(s) pelas empresas de um tradicional aglomerado industrial produtivo, que articula lugares distantes, mas mantém ainda os aspectos da ancoragem territorial característico destes ambientes locais, controlando e estruturando, através dos seus círculos de cooperação, novos circuitos espaciais produtivos. Isso ocorre porque quem define as relações são as grandes e médias empresas, e estas permanecem localizadas na sede municipal, embora a produção esteja difusa no território nacional e na sua região de influência.

A desintegração das grandes estruturas verticalizadas, em direção à multilocalização em pequenos produtores especializados, ou ainda, a criação de um modelo celular em rede, no momento em que há uma maior especialização de unidades da rede em determinadas etapas produtivas, fundamenta o papel das empresas-rede (MICHALET, 2003) ou ainda da ‘firma oca’ (VELTZ, 2008), estas articulando seus territórios na região e no intraurbano da cidade.

Um exemplo importante de como a reestruturação afetou a organização produtiva e do trabalho pode ser observada nas primeiras empresas de Franca, que iniciaram suas atividades antes das primeiras exportações de calçados no Brasil e, já na década de 1970, ao direcionarem sua produção ao mercado externo, contavam com uma produção em massa (é o caso de empresas como a Sândalo e a Samello). No entanto, a partir da década de 1990, com a abertura econômica e a chegada de produtos estrangeiros no Brasil, sobretudo chineses, abriram concordata e iniciaram suas recuperações judiciais.

Com o objetivo de manter a produção e reduzir gastos intrafábrica, passaram a utilizar mesclas de formas de produção fordistas, como o uso de esteiras, e flexível, como uso de grupos de trabalho (NAVARRO, 2006). Também houve diminuição dos trabalhadores, com a transferência de partes da produção às bancas, muitas vezes montadas pelos antigos trabalhadores demitidos durante os períodos de crise.

O processo de reestruturação foi intensificado nos anos 2000 e 2010, em que muitas das mais antigas empresas de Franca fecharam e passaram a realizar a subcontratação de toda a produção, ao licenciarem outras empresas para produção de seus calçados. A materialização territorial, de acordo com Pereira Júnior (2012), se dá a partir de um arranjo complexo de nós de centralidades, articulados por vias materiais e imateriais com fluxos de intensa rotatividade, a partir de um circuito composto por zonas, pontos, polos, distritos, parques, eixos, rotas e corredores interconectados. É com esta configuração espacial que uma densa rede de relações se estabelece mediante intensa divisão do trabalho entre empresas especializadas em determinadas etapas, componentes, ou produtos acabados interdependentes.

Neste sentido, o que antes eram grandes estruturas integradas e verticais agora passam por desintegração, ao mesmo tempo em que observamos a disjunção funcional, já apontada por Fischer (1994), no território. Essas articulações passam a ser realizadas por fluxos materiais e imateriais em diversas escalas e articulam uma rede de estabelecimentos, geralmente, especializados em determinadas etapas produtivas.

A resistência das economias territorializadas passa a se efetivar pela articulação local em rede a partir do uso de tecnologias de informação, da disjunção funcional das atividades produtivas e, conseqüentemente, da divisão territorial do trabalho. A rede é um caminho utilizado pelas firmas ou grupos empresariais para manutenção da competitividade, a partir da



renovação cada vez mais rápida dos produtos e da adaptação ao mercado mais volátil. Estes processos, ao combinarem poder e flexibilidade, permitem relacionar processos intensos de cooperação com laços frágeis e precários.

Mas como destaca Storper (2000), a escolha das redes como fonte de inovação, mesmo que apenas do ponto de vista da organização produtiva, não pode e não deve ser oposta às outras formas de produção. Elas seriam formas de conciliar as necessidades em reversibilidade de recursos (para evitar o travamento tecnológico e territorial) e as vantagens de especialização e economias de escala.

As novas articulações só são possíveis de serem entendidas se analisarmos as transformações políticas e econômicas nacionais, a partir da reconfiguração do universo produtivo, industrial e de serviços (ANTUNES, 2004) ligada, portanto, à reestruturação produtiva e territorial (PEREIRA JÚNIOR, 2015), mas também aos reflexos destas no contexto local.

O MODELO CELULAR EM REDE DA “CALÇADOS SÂNDALO”

A reestruturação produtiva e territorial afetou a organização espacial da produção e do trabalho em Franca, como destacado na seção anterior. Assim, com o fechamento ou deslocamento de etapas da produção a outros estados por parte das maiores empresas, a produção francana passou a atender ao mercado interno, que estava protegido, pelo menos em parte, pela sobretaxação dos calçados chineses. Nesse ínterim, as grandes plantas industriais passaram a se subdividir em pequenos estabelecimentos subcontratados por empresas maiores para a produção de calçados, como por exemplo a “Calçados Sândalo”.

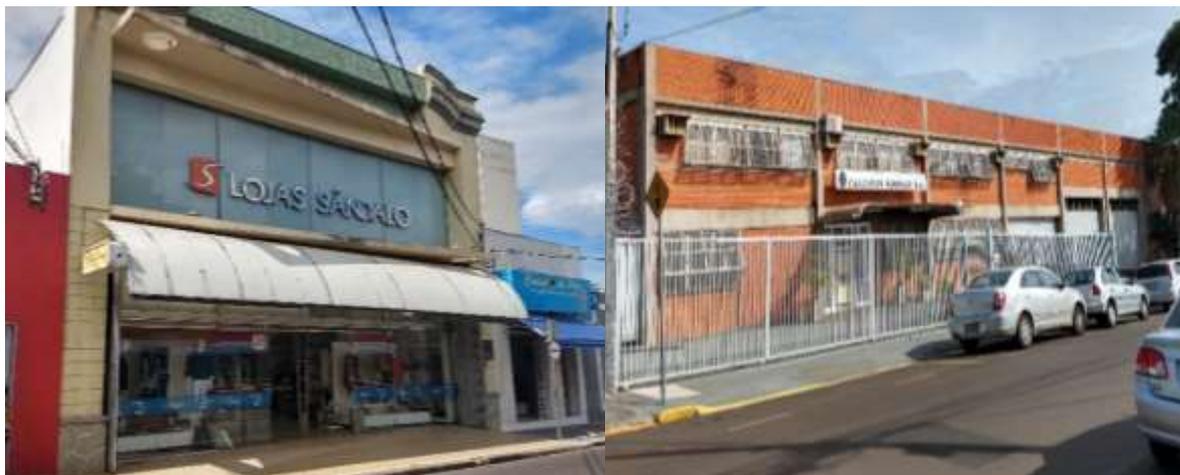
A Sândalo é uma das mais tradicionais empresas do SIL de Franca e iniciou suas atividades em 1965. Foi uma das primeiras exportadoras de calçados no Brasil, com foco nos calçados masculinos de couro, já na década de 1970. A partir da década de 1990, a empresa que dependia do mercado externo, enfrentou problemas ligados à abertura econômica e à chegada de produtos estrangeiros no Brasil. Houve uma tentativa de redução dos gastos intrafábrica com a mescla de formas de produção fordistas e flexíveis. Também houve diminuição dos trabalhadores, com a transferência de partes da produção às bancas, muitas vezes montadas pelos antigos trabalhadores demitidos durante os períodos de crise.

O processo de reestruturação foi intensificado entre 2000 e 2010, mediante as dificuldades de manutenção da produção e competitividade. Em 2007, a Sândalo fechou sua última fábrica na cidade e, em 2014, subcontratou toda a produção ao licenciar duas outras empresas. Segundo um trabalhador entrevistado,

O Sândalo hoje [...] você vai ver o tamanho do prédio, o barracão do Sândalo tá lá fechadinho, mas eles devem produzir, [...] entre 5 a 7 mil pares por dia, então todas as grandes empresas que tinham na cidade de Franca, elas não fecharam, elas se transformaram em pequenas empresas na cidade. [...] Contratam bancas, pequenas empresas, fabriquetas... (Entrevistado BF, informação verbal).

A empresa passa a atuar apenas com o comando e a gestão da produção, licenciando as atividades produtivas propriamente ditas para duas outras empresas principais, mantendo também a loja da fábrica, no Centro de Franca. Enquanto isso, suas fábricas localizadas no bairro Vila Aparecida foram desativadas (figura 1).

Figura 1 - Loja da Sândalo (Centro) e Fábrica localizada (Vila Aparecida)

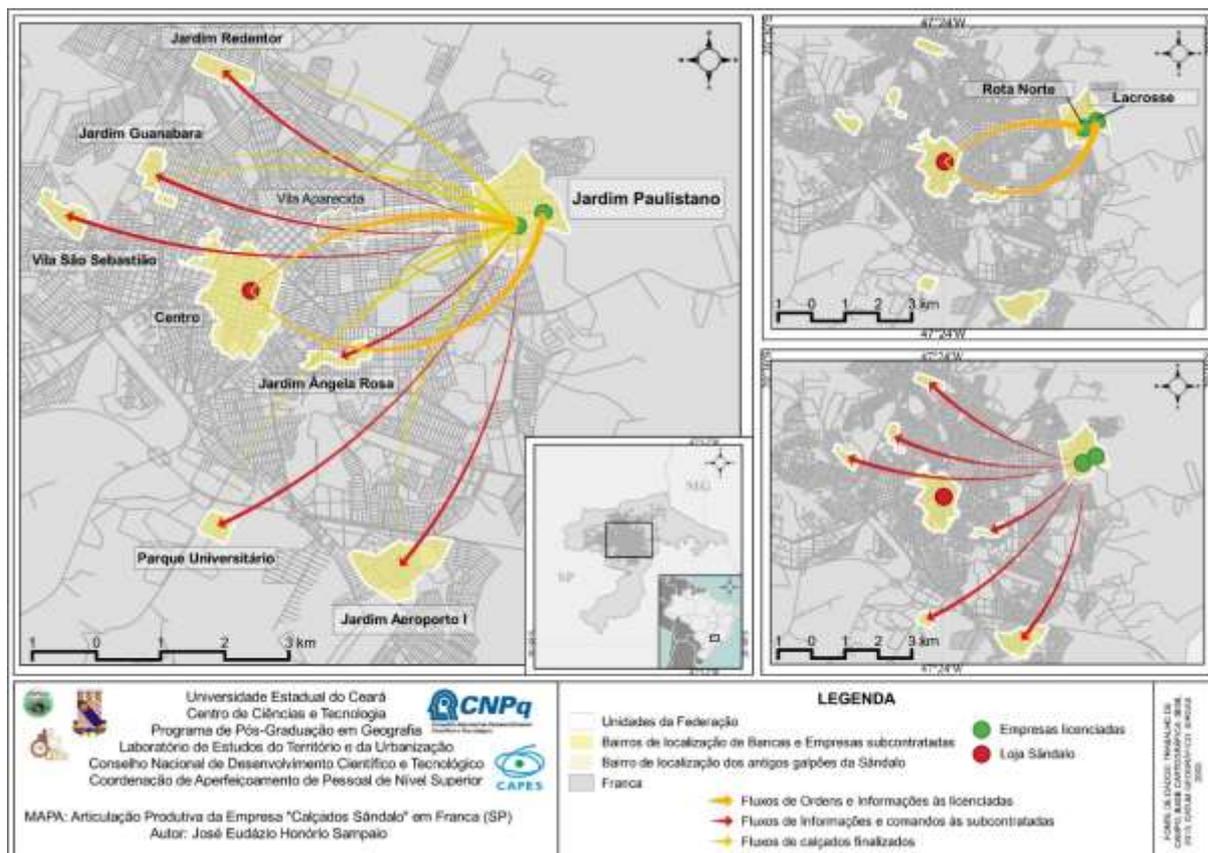


Fonte: Trabalho de campo, 2019.

No galpão da antiga fábrica, localizado no bairro Vila Aparecida, permanecem apenas as etapas de design e modelagem da empresa e, como foi destacado em entrevista realizada em maio de 2019, desde 2014 a empresa possui duas outras empresas licenciadas, a Rota Norte e a Lacrosse, pertencentes à familiares dos donos da Calçados Sândalo.

A Sândalo tinha antes 3 fábricas, fechamos tudo, paramos de produzir. Nós hoje produzimos por licenciadas, faz uns 5 anos já. nós temos duas fábricas a Rota Norte e a Lacrosse, os dois são da nossa família e eles continuaram nessa produção sem perder a qualidade. Mas hoje as duas vêm sofrendo, mas mantêm a marca Sândalo. A Lacrosse tem duas fábricas pequenas, uma de produto feminino, com marcas próprias dela e tem outra fábrica pequena que ele arrendou [concessão provisória] que só produz Sândalo. A Rota Norte criou um sistema novo, ela licenciou, como representante nossa, 'licencia' também seis fábricas menores pequenas para produzir sândalo e a produção de calçados femininos dele (Entrevistado SA, informação verbal).

Essas empresas são gerenciadas por membros da família, também ex-trabalhadores da própria Sândalo, uma característica comum a esses sistemas produtivos, o *spin-off*. Continuaram a produzir os tradicionais calçados de couro da Sândalo, junto aos produtos de cada uma delas, comumente calçados femininos. As unidades de produção estão localizadas no bairro Jardim Paulistano, no entanto, mesmo elas, passaram, a partir de 2014, a subcontratar a produção a diversos micro e pequenos estabelecimentos dispersos em várias áreas do município, o que torna o arranjo produtivo ainda mais complexo, uma vez que, a produção, agora articulada em rede, caracterizada pela subcontratação de várias etapas de produção, principalmente o pesponto e o corte, para bancas informais nos bairros da cidade ou trabalho em domicílio, demonstram a tentativa das maiores empresas de manutenção da produtividade e obtenção de lucro a partir da maior divisão e exploração do trabalho (figura 2).

Figura 2 – Mapa da organização produtiva da Empresa “Calçados Sândalo”

Fonte: Trabalho de Campo, 2019. SAMPAIO, 2020.

As ordens e informações saem da loja, no bairro Centro, que realiza o gerenciamento da marca, em direção às duas fábricas licenciadas, localizadas no bairro Jardim Paulistano. Mas mesmo elas, antes únicas produtoras licenciadas, também realizam a disjunção funcional das atividades para empresas e bancas menores, complexificando ainda mais o arranjo espacial do circuito produtivo. Assim, as duas licenciadas, juntas, articulam mais de 300 trabalhadores, com produção que varia entre 5 e 8 mil pares/dia.

A Rota Norte já concentrou 120 trabalhadores diretos e produziu 1.200 pares/dia, mas pararam a produção no segundo semestre de 2018 e passaram a subcontratar a produção de estabelecimentos e bancas localizados (as) em seis bairros da cidade, quais sejam: Jardim Guanabara, Jardim Redentor, Vila São Sebastião, Jardim Ângela Rosa, Parque Universitário e Jardim Aeroporto I. Estas empresas subcontratadas pelas licenciadas produzem, atualmente, entre 700 e 800 pares/dia dos calçados da Sândalo e 150 pares/dia dos calçados Amyah, marca Rota Norte. Elas recebem as fichas de produção e as indicações para compra de materiais a serem utilizados no processo e todas as indicações de tamanho, cortes e especificidades de cada modelo. Ao final, após o calçado passar por todas as etapas produtivas, muitas vezes envolvendo estabelecimentos dispersos no espaço intraurbano da cidade, retorna à fábrica principal para, posteriormente, ser direcionado à loja da Sândalo ou ao mercado final, onde será comercializado.



A empresa-rede, não fornece nenhum insumo para a produção do calçado, exceto o empréstimo de algumas máquinas ou equipamentos específicos de alguns modelos, como as facas de corte. Todos os outros insumos, custos produtivos ligados ao transporte de material, energia elétrica, trabalho e encargo social, são de responsabilidade dos estabelecimentos subcontratados e das bancas, muitas vezes organizadas nas casas dos trabalhadores. Esta articulação entre bancas especializadas conforma modelo celular em rede, comandada por empresas maiores, visto que os calçados retornam às empresas principais para serem montados ou comercializados.

Ao considerar as alterações no âmbito produtivo e territorial, Veltz (2008) chama de “modelo celular em rede” o resultado da articulação de morfologias múltiplas na economia atual, com influências não só no quadro formal da atividade no território, mas nas relações sociais coexistentes, conformando modelos complexos que articulam formas tradicionais e renovadas.

Neste aspecto, as formas celulares em rede apresentam ainda três vantagens importantes, destacadas por Veltz (2008). A primeira seria a economia do capital, que constitui uma economia de formas múltiplas de rede, com alianças para pesquisa e desenvolvimento, sendo interpretadas como economias de aglomeração. A segunda é a reatividade, a partir da economia de rapidez atual, em que atores e profissionais se encontram combinados em estruturas cada vez menores. Por fim, a terceira, trata da difusão dos riscos em conjuntos expandidos e difusos, ao contrário das grandes estruturas rígidas anteriores, a exemplo da externalização das atividades produtivas e a não responsabilização de encargos trabalhistas.

Deste modo, as relações firma-território e as externalidades de proximidade devem, como destacado por Zimmerman (2000), passar da análise da aglomeração das empresas (do ponto de vista geográfico) para analisar o caráter interdependente das estratégias organizacionais destas. Este é um caminho comum no SIL francano e são processos que ao combinarem poder e flexibilidade, refletem os impactos da reestruturação produtiva e territorial em aglomerações tradicionais.

Segundo Reis (1992), as particularidades das estruturas sociais locais com uma sede regional, ao representar uma difusão industrial, devem considerar um quadro territorial de pequenos e médios centros, sem grandes concentrações urbanas, mas apresentando um contexto de articulação e mobilidade social de forte comunicação entre os agentes locais. Além disso, estratégias familiares e redes produtivas locais, juntamente com especializações presentes, perfazem uma reordenação de relações externas de integração que fortalecem os papéis exercidos pelo SIL.

Esta dispersão, especificamente para Franca, está associada à busca pela manutenção da competitividade, por meio da diminuição dos custos produtivos, o que implica na diminuição do porte das unidades produtivas, muitas vezes especializadas em determinadas etapas da produção e no crescimento de estratégias cada vez mais flexíveis, a partir do aumento do número de bancas, do trabalho domiciliar, da produção informal e do repasse de um trabalho subcontratado para regiões periféricas, onde o preço da força de trabalho é menos custosa. Disso resulta um complexo circuito espacial produtivo que impacta diretamente na forma de organização industrial e sobre o trabalho nestas regiões tradicionais na produção.



CONCLUSÃO

O redescobrimto das discussões acerca dos agrupamentos empresariais se deu em fins do século XX, no contexto da crise fordista e do aparecimento de um novo regime de acumulação. Embora estes agrupamentos tenham recebido diversas nomenclaturas no decorrer dos anos, sempre apresentaram a necessidade de leituras interpretativas de articulações reticulares.

A configuração espacial da indústria calçadista no estado de São Paulo, modificada mediante as mudanças ligadas à reestruturação produtiva e territorial, apresentou o crescimento de pequenos estabelecimentos, com a diminuição considerável das maiores empresas. Assim, o processo de disjunção funcional das atividades, da mescla de formas produtivas fordistas com formas flexíveis, bem como a precarização do trabalho, com a transferência de inúmeros custos produtivos a terceiros, inclusive informais, são características desse processo.

Neste trabalho as aglomerações industriais foram discutidas a partir do sistema industrial localizado, que possui características de produção industrial difusa, mas que não possui convergência quanto aos aspectos de cooperação, mesmo apresentando instituições, empresas correlatas, economias externas etc.

Os SILs de Franca, Jaú e Birigui ganharam destaque ao permanecerem como os maiores produtores de calçados de São Paulo, agora comandando verdadeiras regiões, enquanto as grandes empresas localizadas na capital, transferiram todas suas etapas produtivas a estados do Nordeste. A transferência também aconteceu por parte das maiores empresas de Franca, por exemplo. No entanto, a maioria passou a conformar uma difusão industrial em sua região de influência, principalmente em municípios do estado de Minas Gerais.

A produção do SIL de Franca apresenta de maneira mais intensa as transformações, com a reestruturação e reorganização de uma região tradicional da produção de calçados, mediante às transformações econômicas, sociais e políticas dos últimos anos, acarretando em novas dinâmicas territoriais. Nesse contexto, algumas empresas passaram a produzir apenas determinadas etapas da fabricação do calçado, ou ainda, no caso das maiores empresas, a possuírem, em suas sedes, apenas o comando da produção e comercialização do produto finalizado.

A resistência desse sistema industrial localizado calçadista demarca uma construção social e histórica dos atores e das forças de produção localizadas em Franca. Essas novas formas de organizar os processos produtivos e gerenciar o trabalho com base nas diferenças espaciais na região e no território conformam as facetas dos processos de flexibilização.

Neste aspecto, a difusão industrial e as especificidades do sistema produtivo local frente aos ditames da globalização e a resistência deste SIL não seria possível sem a incorporação de processos ligados à disjunção funcional, a desintegração vertical e à uma nova integração horizontal da produção a partir da dispersão na região e no território, conformando uma rede produtiva a envolver micro e pequenas empresas, sempre comandadas pelo município onde estão localizadas as empresas mais tradicionais.

A Calçados Sândalo é um dos exemplos do processo de reestruturação produtiva que ocorreu em Franca, em que grandes fábricas passaram a subcontratar partes ou toda a produção a estabelecimentos menores. Iniciou sua produção década de 1960 e esteve, na década de 1970, a frente das exportações de calçados nacionais. Na década de 1990, a abertura econômica e a chegada de produtos a preços mais competitivos no Brasil, principalmente os chineses, marcaram o momento das primeiras mudanças na organização produtiva da empresa, a partir da redução de gastos, principalmente com a diminuição do número de trabalhadores no



intrafábrica e o aumento da externalização das atividades às bancas, muitas delas formadas por ex-trabalhadores da empresa, passou a utilizar formas de produção flexíveis mescladas com as tradicionais esteiras, características do fordismo.

No entanto, foi entre 2000 e 2010, frente às dificuldades de manutenção produtiva e competitiva que a empresa passou a licenciar toda sua produção. Ao licenciar sua produção, a Sândalo passou a gerenciar apenas sua marca. Os tradicionais galpões, localizados no bairro Vila Aparecida foram desativados, o comando e gestão da empresa a serem realizados na loja da fábrica, no bairro Centro.

O modelo celular em rede ficou ainda mais complexo quando, a partir de 2014, quando as empresas licenciadas para realizar sua produção, Lacrosse e Rota Norte, passaram a subcontratar pequenos estabelecimentos para produção dos calçados da própria fábrica e também da Sândalo. Assim, se até a década de 1990, a Sândalo possuía grandes estruturas integradas, que eram seus galpões que ocupavam um quarteirão inteiro, hoje a produção se efetiva por um modelo celular em rede difuso e disperso em várias áreas do município de Franca.

Deste modo, as economias territorializadas estabelecem uma nova forma de produção, agora pautada na lógica reticular, a partir do uso de tecnologias de informação, da disjunção funcional de atividades produtivas e, da divisão territorial do trabalho. A busca pela manutenção da competitividade, por meio da diminuição dos custos produtivos, implicou na diminuição do porte das unidades produtivas, muitas vezes especializadas em determinadas etapas da produção e no crescimento de estratégias cada vez mais flexíveis. Além disso, o aumento do número de bancas, do trabalho domiciliar, da produção informal e do repasse de um trabalho subcontratado às regiões e áreas periféricas, onde o preço da força de trabalho é menos oneroso, resulta no complexo circuito espacial produtivo e na conformação de territórios-rede estruturados a partir da articulação reticular das empresas industriais, que altera a forma de organização industrial anterior.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), Código de Financiamento – 23038.009453/2012-11, e do Conselho Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Código de Financiamento - 130318/2018-3.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. Anotações sobre o capitalismo recente e a reestruturação produtiva no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo; SILVA, Maria Aparecida Moraes (Orgs.). **O avesso do trabalho**. São Paulo: Expressão popular, 2004. p.13-27.
- BENKO, Georges. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. São Paulo: Hucitec, 1996.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e do Emprego. **Base de dados estatísticos: RAIS/CAGED**. Brasília, 2019. Disponível em: < <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>>. Acesso em: 10 maio. 2020.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M.



- L. (orgs.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, UFRJ/Instituto de Economia, p. 21-34, 2003.
- COURLET, C. Novas dinâmicas de desenvolvimento e sistemas industriais localizados (SIL). **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 09-25, 1993.
- COURLET C.; PECQUEUR B.; SOULAGE B. Industrie et dynamiques de territoires. **Revue d'économie industrielle**, v. 64, ago./dez, 1993. p. 7-21. Disponível em : <https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1993_num_64_1_1474>. Acesso em: 15 nov. 2021.
- FISHER, André. **Industrie et espace géographique** : introduction à la géographie industrielle. Paris: Masson, 1994. 137p.
- GILLY, Jean-Pierre ; TORRE, André. **Dynamiques de proximité**. Paris: L'Harmattan, 2000.
- HAESBAERT, Rogério. Concepções de território para entender a desterritorialização. In: **Território, territórios: ensaios sobre o ordenamento territorial**. Programa de Pós-Graduação em Geografia da UFF. Niterói: UFF/ AGB, 2002. p. 17-38.
- HAESBAERT, Rogério. **O mito da desterritorialização: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade**. 12 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2020.
- MÉNDEZ, R. **La telaraña financiera: una geografía de la financiarización y sus crisis**. Santiago: RIL – Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales UC, 2018.
- MICHALET, Charles-Albert. **O que é mundialização?** São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- NAVARRO, Vera Lúcia. **Trabalho e trabalhadores do calçado: a indústria calçadista de Franca (SP): das origens artesanais à reestruturação produtiva**. São Paulo: Expressão Popular, 2006. 304p.
- PECQUEUR, Bernard. Sistemas Industriais Localizados: o caso Francês. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.14. n.1, p.26-48, 1993.
- PEREIRA JÚNIOR, Edilson. **A indústria de calçados no Brasil diante da reestruturação territorial e produtiva**. In: SPOSITO, Eliseu Savério (Org.). O novo mapa da indústria no início do século XXI: diferentes paradigmas para leitura das dinâmicas territoriais do estado de São Paulo. São Paulo: Unesp Digital, 2015. p. 153–200.
- PEREIRA JÚNIOR, Edilson. **Território e economia política: uma abordagem a partir do novo processo de industrialização no Ceará**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.
- RALLET A.; TORRE. Proximité et localisation. **Économie rurale**, n. 280, p.25-41, 2004.
- REIS, José. **Os espaços da indústria: a regulação econômica e o desenvolvimento local em Portugal**. Porto, Portugal: Edições Afrontamento, 1992.



SAMPAIO, José Eudázio H. **Novas dinâmicas territoriais do sistema industrial localizado calçadista de Franca (SP)**. 2020. Dissertação (Mestrado em Geografia). Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza. 2020.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. 4. ed. 9. reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2017.

SANTOS, Milton. SILVEIRA, María Laura. **O Brasil: Território e sociedade no início do século XXI**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

STORPER, M. Les rapports entre territoire et action collective. In : GILLY, Jean-Pierre; TORRE, André. **Dynamiques de proximité**. Paris : L'Harmattan, 2000. p. 99–129.

VELTZ, Pierre. **Le nouveau monde industriel**. Paris: Éditions Galimard, 2008.

ZIMMERMAN, Jean-Benoît. De la proximité dans les relations firmes-territoires : nomadisme et ancrage territorial. In: GILLY; TORRE. **Dynamiques de proximité**. Paris: L'Harmattan, 2000. p. 225-249.

HISTÓRICO

Submetido: 10 de Novembro de 2021.

Aprovado: 29 de Dezembro de 2021.

Publicado: 31 de Dezembro de 2021.

DADOS DOS AUTORES

José Eudázio Honório Sampaio

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Estadual do Ceará (ProPGeo/UECE), Fortaleza-CE, Brasil. Membro do Laboratório de Estudos do Território e da Urbanização (LETUr). Bolsista da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP), Fortaleza-CE, Brasil. Endereço para correspondência: Travessa Matias Barbosa, 115. Apto 204. Parque Manibura, Fortaleza-CE, Brasil, CEP: 60.821.632.

ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-0905-326X>.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8363151029485254>.

E-mail: eudaziosampaio@gmail.com.

Edilson Pereira Júnior

Professor adjunto da Universidade Estadual do Ceará/UECE/Programa de Pós-Graduação em Geografia/PROPGE. Bolsista Produtividade CNPq nível 2. Coordenador do Laboratório de Estudos do Território e da Urbanização (LETUr). Doutor em Geografia pela Universidade Estadual Paulista/UNESP, Campus de Presidente Prudente/SP. Rua Vicente Leite, 2121, Fortaleza-CE, Brasil. CEP: 60.170.151.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4734-5500>.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8397396453209398>.

E-mail: edilsonapjr@hotmail.com.

COMO CITAR O ARTIGO - ABNT

SAMPAIO, J. E. H.; PEREIRA JUNIOR, E. P. Das estruturas integradas ao modelo celular em rede no SIL de Franca (SP): o caso da “Calçados Sândalo”. **Revista GeoUECE**, Fortaleza (CE), v. 10, n. 19, e202101, 2021.