unesp **UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Faculdade de Ciências e Letras
Campus de Araraquara - SP

PAULA D'ANDREA GUARALDO

EMPRESARIADO INDUSTRIAL E DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO:

Estudo do discurso do empresariado calçadista paulista frente ao mundo globalizado (1995-2010)

ARARAQUARA – S.P.
2014

PAULA D'ANDREA GUARALDO

EMPRESARIADO INDUSTRIAL E DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO:

Estudo do discurso do empresariado calçadista paulista frente ao mundo globalizado (1995-2010)

Tese de Doutorado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais.

Linha de pesquisa: Sociedade Civil, Trabalho e Movimentos Sociais

Orientador: Profº. Drº. José Antônio Segatto

Bolsa: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP

ARARAQUARA – S.P.
2014

Guaraldo, Paula D'Andrea
Empresariado industrial e desenvolvimento socioeconômico: estudo do discurso do empresariado calçadista paulista frente ao mundo globalizado (1995-2010) / Paula D'Andrea Guaraldo – 2014

389 f. ; 30 cm

Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Faculdade de Ciências e Letras (Campus de Araraquara)

Orientador: José Antônio Segatto

l. Empresários. 2. Globalização. 3. Discursos, alocuções, etc. 4. Desenvolvimento econômico. I. Título.

PAULA D'ANDREA GUARALDO

EMPRESARIADO INDUSTRIAL E DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO:
Estudo do discurso do empresariado calçadista paulista frente ao mundo globalizado (1995-2010)

Tese de Doutorado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais.

Linha de pesquisa: Sociedade Civil, Trabalho e Movimentos Sociais
Orientador: Profº. Drº. José Antônio Segatto
Bolsa: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP

Data da defesa: 07/07/2014

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: Profº. Drº. José Antônio Segatto
UNESP/Araraquara.

Membro Titular: **Profº. Drº. Agnaldo de Sousa Barbosa**
UNESP/Franca.

Membro Titular: **Profª. Drª. Maria Antonieta Parahyba Leopoldi**
UFF - Universidade Federal Fluminense/Niterói.

Membro Titular: **Profº. Drº. Edison Bariani Junior**
Faculdade de Itápolis.

Membro Titular: **Profª. Drª. Maria Ribeiro do Valle**
UNESP/Araraquara.

Local: Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências e Letras
UNESP – Campus de Araraquara

Aqueles que apesar de todas as adversidades sempre acreditaram que eu seria capaz de atingir meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marcos Guaraldo e Angela Guaraldo, que estiveram sempre presentes e, em muitos momentos, participaram direta e indiretamente do desenvolvimento de minha tese;

Ao meu orientador, Profº. Drº. José Antônio Segatto, que compartilhou comigo muito de seu conhecimento e me guiou pelos caminhos da busca pelo desenvolvimento intelectual;

Ao meu marido, Eduardo D'Andrea Vale, que me incentivou nos momentos de vitória e me acalentou nos momentos de dificuldade, sempre com muita sabedoria, paciência e serenidade;

À Fapesp que acreditou em meu potencial e viabilizou financeiramente o desenvolvimento deste projeto;

E, por fim, ao Profº. Drº. Agnaldo de Sousa Barbosa, um dos pesquisadores que me iniciou no mundo da pesquisa e que, de alguma maneira, sempre esteve presente nas minhas conquistas.

RESUMO

A tese teve como objetivo desenvolver um estudo sobre a fração da classe empresarial brasileira composta pelo empresariado industrial calçadista. A proposta foi conhecer o discurso do empresariado calçadista paulista dos polos produtores calçadistas de Franca, Birigui e Jaú, frente às questões ligadas ao desenvolvimento econômico no contexto globalizado em que se encontra, por meio da análise de suas manifestações públicas em veículos de comunicação voltados ao empresariado nacional sobre o período dos governos de Fernando Henrique Cardoso e Lula, entre 1995 e 2010, e de entrevistas. O foco central foi o desenvolvimento de análises de sua opinião em face das políticas sociais e econômicas, principais aspectos apontados pelo empresariado calçadista para explicar o seu declínio em termos de inovação e competitividade. Ao apreender o discurso de tal empresariado, verificamos seu distanciamento do pensamento do empresariado industrial brasileiro por diferentes motivos, dentre os quais estão a crítica pouco realista que fazem acerca da abertura ou quanto à política industrial dos governos estudados; as significativas deficiências para se manter na pauta das exportações frente às exigências do mercado mundial; a gestão significativamente precária das indústrias calçadistas, faltando claramente a inovação e evolução dos próprios conceitos, dentre outros. Pelo que se pode observar, há muito de "ingenuidade" e "fantasia" na fala dos empresários, mesmo entre as lideranças do setor, o que certamente se dá em razão de seu perfil sociocultural. Em contrapartida, observamos que o empresariado calçadista tem adotado ações reativas e adaptativas como resposta aos desafios que o desenvolvimento e a formação da sociedade de massa colocam. É perceptível que estes empresários não embasam suas ações em estratégias. Em muitos casos só conseguimos identificar táticas e reações adaptativas às condições positivas ou de adversidades apresentadas pelo mercado e pela economia. A falta de articulação e representação política também esteve explícita nos discursos. Além disso, observamos que a perspectiva dos empresários calçadistas acerca do desenvolvimento não se dá de forma mais ampla, pois sua visão não vai além da dimensão local. Deparamo-nos com a problemática da velha cultura patrimonialista que, por sua vez, embasou fortemente o discurso do empresariado calçadista paulista que teve a tendência de tratar as questões especificamente ligadas aos interesses do setor como se fossem de interesse da nação, como no caso das questões cambiais. Neste sentido, refletimos acerca da relação dos empresários do calçado com o Estado, considerando o fato de que ao mesmo tempo em que reivindicam liberdade de mercado, insistem na solicitação de intervenção do Estado. Ficou evidente que tal empresário pensa, de modo geral, de forma estritamente vinculada aos seus interesses mais diretos, em muitos momentos demonstrando não ter consciência da importância de uma visão mais global. O custo Brasil, conceito recorrente na fala dos atores sociais analisados, ilustra a situação, pois se trata de uma construção ideológica de setores que buscam liberdade para ação e diminuição de custos.

Palavras-chave: Empresariado Industrial; Indústria Calçadista; Empresários Paulistas; Desenvolvimento Socioeconômico; Globalização; Discurso.

ABSTRACT

The thesis aimed to develop a study about the fraction of the Brazilian business class composed by the footwear industrial businessmen. The proposal was to understand the speech of businessmen footwear from São Paulo state, from footwear producers poles - Franca, Birigui and Jaú -, compared to development issues in the globalized context in which it finds itself, through the analysis of their public demonstrations in the media aimed at entrepreneurs on the period of the national governments of Fernando Henrique Cardoso and Lula, between 1995 and 2010, and interviews. The central focus was the development of analyzes of their opinion in face of social and economic policies, key issues identified by the footwear business community to explain their decline in terms of innovation and competitiveness. By capturing the speech of such entrepreneurs, track their distance from the thoughts of the Brazilian industrial businessmen for various reasons, among which are critical to make unrealistic about opening or as to the industrial policy of the governments studied; significant deficiencies to remain in the export issues in demands of the world market; significantly to poor management of footwear industries, clearly missing the innovation and evolution of the concepts themselves, among others. From what we can see, there is plenty of "naivety" and "fantasy" in entrepreneurs' speech, even among the leaders in the industry, which certainly takes place due to its socio-cultural profile. In contrast, we observed that the footwear business community has adopted reactive and adaptive actions in response to the challenges that the development and training of mass society place. It is noticeable that these entrepreneurs do not underpin their actions on strategies. In many cases we could only identify tactics and adaptive reactions to positive conditions or hardships presented by the market and the economy. The lack of articulation and political representation was also explicit in the speeches. Furthermore, we observed that the prospect of the development of the footwear business does not happen more broadly, because their view does not go beyond the local dimension. We face the problem of the old patrimonial culture that, in turn, strongly guided the fellowship speech footwear entrepreneurs from São Paulo had the tendency to address issues specifically related to the interests of the sector as if the interest of the nation, as in the case of exchange rate issues. In this aspect, we reflect on the relationship of the footwear business with the state considering the fact that while claiming market freedom, insist on the request of state intervention. It was evident that this entrepreneur thinks, in general, so closely linked to its most direct interests in many moments not demonstrating awareness of the importance of a more global view. The Brazil's cost, recurring concept of social actors in speech analysis, illustrates the situation, because it is an ideological construction from sectors who seek freedom to share and reducing costs.

Keywords: Industrial Entrepreneurship; Footwear Industry; Entrepreneurs from São Paulo; Socioeconomic Development; Globalization; Speech.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 1

1 TRANSFORMAÇÕES NO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO: NOVO CENÁRIO, NOVA DINÂMICA 7

1.1 A era da globalização: uma contextualização espaço-temporal 9

1.2 A era globalizante e o Brasil nos últimos 20 anos 16

1.3 Concorrência global e inserção do Brasil na economia globalizada 19

1.4 Breves comentários sobre os reflexos do mundo globalizado na indústria calçadista 26

1.5 A necessidade da reestruturação produtiva da indústria calçadista 29

2 GOVERNOS E POLÍTICAS: DILEMAS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM UMA CONJUNTURA DE SIGNIFICATIVAS MUDANÇAS 45

2.1 O setor calçadista em tempos de abertura econômica, comercial e inflexão liberal 52

2.2 FHC e Lula: Continuidade ou descontinuidade das políticas econômica e industrial? 58

2.3 Políticas Industrial e de Comércio Exterior em pauta 63

2.4 A política industrial dos governos FHC e Lula e sua relação com o setor calçadista 90

3 CONSOLIDAÇÃO, ALAVANCAGEM, ABERTURA E REESTRUTURAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS: O SETOR CALÇADISTA EM FOCO 98

3.1 Referencial histórico das exportações no país 100

3.2 Recessão e crise monetária 103

3.3 Abertura econômico-comercial brasileira – 1990 a 2003 109

3.4 Oscilações nas exportações de calçados nos anos 2000 113

3.5 A indústria calçadista e o mercado interno 125

4 A INDÚSTRIA DE CALÇADOS EM ÂMBITO NACIONAL 129

4.1 Panorama das regiões e estados produtores de calçados 136

4.2 O setor calçadista paulista 143

4.3 Birigui: produção de calçado infantil 145

4.4 Franca: produção de calçado masculino **147**
4.5 Jaú: fabricação de calçado feminino **149**
4.6 O comércio internacional nos polos de Franca, Birigui e Jaú **150**
5 CONFLITOS E CONQUISTAS: O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DA BURGUESIA INDUSTRIAL BRASILEIRA **153**
5.1 A participação da burguesia industrial na política nacional **153**
5.2 O fim da hegemonia política dos empresários industriais **157**
6 BURGUESIA INDUSTRIAL E POLÍTICA: ENGAJAMENTO E AÇÕES DOS EMPRESÁRIOS INDUSTRIAIS NAS ECONOMIAS SUBDESENVOLVIDAS **164**
6.1 A relação entre empresários e capitalismo **164**
6.2 Atuação nas economias subdesenvolvidas **175**
6.3 O desenvolvimento econômico por meio da política nacional **177**
6.4 O processo de organização e de mobilização do empresariado brasileiro ao longo da década de 1990 **187**
7 EMPRESÁRIOS CALÇADISTAS: AS ESPECIFICIDADES DE UMA FRAÇÃO DE CLASSE EMPRESARIAL **202**
7.1 Uma realidade incomum no meio empresarial **202**
7.2 O perfil da fração de classe em foco **205**
CONSIDERAÇÕES FINAIS **216**
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **230**
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMPLEMENTARES **236**
PÁGINAS JORNALÍSTICAS CONSULTADAS **238**
FONTES ESTATÍSTICAS UTILIZADAS **239**
ANEXOS **240**
ANEXO I – Exportações Brasileiras de Calçados – Anual **241**
ANEXO II – Evolução do Emprego na Indústria de Calçados **242**
ANEXO III – Brasil: Coeficientes de exportação líquida no Mercosul **245**
ANEXO IV – Desembolsos do Sistema BNDES para Programa de Apoio ao Setor Coureiro Calçadista – 1995/98 **247**
ANEXO V - Polos Produtores de Calçados no Brasil **249**
ANEXO VI - Roteiro das entrevistas **252**
ANEXO VII – Élcio Jacometti **255**

ANEXO VIII – Jorge Félix Donadelli **266**
ANEXO IX – Miguel Heitor Bettarello **273**
ANEXO X – Paulo Henrique Cintra **278**
ANEXO XI – Ivânio Batista **281**
ANEXO XII – José Carlos Brigagão do Couto **286**
ANEXO XIII – Nelson Palermo **298**
ANEXO IVX – Giovani de Carvalho Costa **307**
ANEXO XV – Paulo Eduardo Póloniato **313**
ANEXO XVI – Rodolfo Spoldário **318**
ANEXO XVII – Caetano Bianco Neto **325**
ANEXO XVIII – Ângelo José Soave **338**
ANEXO XIX – José Roberto Colli **351**
ANEXO XX – Carlos Alberto Mestriner **356**
ANEXO XXI – Marco Antônio Oliveira **363**
ANEXO XXII – Nelson Giardino **368**
ANEXO XXIII – Wagner Aécio Poli **376**

Introdução

A presente tese é resultado do desenvolvimento do estudo de uma fração da classe empresarial brasileira, mais especificamente, o empresariado industrial calçadista. A intenção da pesquisa foi conhecer o discurso do empresariado calçadista paulista, aqui representado pelos empresários dos polos calçadistas de Franca, Birigui e Jaú, frente às questões ligadas ao desenvolvimento econômico no contexto de imersão no mundo globalizado em que se encontra. Para tanto, promovemos a análise de suas manifestações públicas em veículos de comunicação voltados ao empresariado nacional, sobre o período dos governos de Fernando Henrique Cardoso e Lula, entre 1995 e 2010, levando em consideração os acontecimentos do Governo Collor, que antecedeu este período (início da década de 1990), verificando se houve identidade do empresariado com políticas econômicas desses governos a partir do discurso dos atores sociais estudados.

Apreender a perspectiva e os interesses da fração de classe aqui considerada contribuirá para a compreensão do empresariado brasileiro, subsidiando os estudiosos deste tema com informações que auxiliarão na compreensão da classe empresarial em sua totalidade. Para isso, foram levadas em conta as características da representação empresarial e os estudos sobre empresariado no Brasil, observando as relações entre empresários e as questões ligadas ao desenvolvimento econômico em uma perspectiva ampla e não apenas local ou setorial. Com especial destaque para questões relacionadas à política econômica que também faz menção às políticas cambial e industrial.

O foco central nas políticas industriais e econômicas justifica-se pelo fato delas serem os principais aspectos abordados pelo empresariado calçadista para explicar o seu declínio em termos de modernização e competitividade (SOUZA, 2009; BRAGA FILHO, 2004). A pesquisa analisa esse discurso, interpretando-o à luz das teorias sociológicas e da bibliografia que trata do desenvolvimento econômico brasileiro nesse contexto de reestruturação do capitalismo. Ao apreender as formas de pensar do empresariado industrial calçadista sobre essas questões, foi possível verificar se essa fração de classe se aproxima ou se distancia do pensamento do empresariado industrial brasileiro e em que aspectos possui padrões comportamentais singulares.

Com isso, estabelecemos elementos para análises dos padrões de opinião político-sociais do empresariado brasileiro, buscando a compreensão do comportamento

da fração de classe em foco, frente ao funcionamento do sistema em que está inserido, verificando o grau de homogeneidade das opiniões dos sujeitos contemplados pelas análises. Enfim, a pesquisa sobre concepções e interesses do empresariado calçadista paulista poderá indicar o grau e a forma de sua adesão ao pensamento empresarial brasileiro hegemônico no contexto atual.

A problemática central da pesquisa é como o empresariado do calçado paulista se relaciona com os temas que dizem respeito ao desenvolvimento econômico no mundo globalizado. Tal questionamento nos conduziu a uma série de outras perguntas como: Ele enxerga o desenvolvimento de forma mais ampla, ou seja, além da dimensão local? Como a questão do desenvolvimento econômico aparece nas manifestações públicas desse ator social? Ele pensa de forma estritamente vinculada aos seus interesses mais diretos? Ele tem consciência da importância dessa visão mais global? O empresariado calçadista consegue verbalizar questões que dizem respeito a inovações, pesquisa e desenvolvimento? Quais as suas atitudes em relação à articulação política?

Essas e outras questões nos conduziram a conclusões que proporcionaram maior entendimento da percepção e ação da fração de classe representada pelo empresariado calçadista, verificando se suas percepções a respeito de sua condição e relação com o poder correspondem à realidade em que se encontra. O estudo da construção do discurso dessa fração do empresariado nacional, que é considerada uma fração marginal, periférica e residual, nos indicou se seu discurso consegue repercutir no cenário nacional como um todo. Sendo assim, buscamos desvendar como esse empresariado constrói a sua participação no jogo político-econômico empresarial e como ocupa o seu espaço na classe empresarial brasileira, no ponto de vista da Sociologia.

A partir disso, os objetivos da pesquisa foram verificar como tal empresariado se relaciona com questões macro no contexto da economia brasileira. Que por sua vez acompanha a economia globalizada corrente no mundo atual, bem como analisar o discurso do ator social proposto em relação a uma política industrial que impacta diretamente na sua capacidade de competir. E que influencia diretamente no seu posicionamento de mercado, nos seus investimentos e na sua própria capacidade de sobrevivência enquanto empresariado. Tais objetivos nos trouxeram subsídios para a compreensão desse empresariado e entendimento do desenvolvimento.

Por um lado pretendemos analisar e compreender a importância das variáveis citadas na análise das características do empresariado e de seu discurso e, por outro

lado, verificar o grau de homogeneidade das opiniões e posturas frente aos aspectos já mencionados.

Tal abordagem nos permitiu trabalhar questões mais próximas ao grupo ou classe social e não apenas de suas instituições de representação, exatamente por se tratar de manifestações públicas de opiniões. Além disso, ela considera as implicações da relação entre a fração de classe proposta, o funcionamento e as características do processo de desenvolvimento ainda em andamento na indústria calçadista, a partir da análise do seu empresariado.

A justificativa para o desenvolvimento da tese está primeiramente ligada à dissertação de mestrado "Discurso e classe: Mobilidade social refletida no discurso do empresariado calçadista de Franca – SP", concluída no início de 2009, no programa de pós-graduação em Sociologia da FCL. A proposta de pesquisa foi a continuidade do processo de entendimento do empresariado do calçado, ator social que possui uma clivagem sociocultural peculiar que resguarda e traz para a condição atual uma condição anterior. A partir das constatações que a pesquisa proposta nos conduziu, será possível analisar se os empresários do calçado estão preparados para encarar a dinâmica atual do mercado competitivo no qual estão inseridos.

Além disso, o propósito da pesquisa também esteve pautado em caracterizar melhor o empresariado do calçado, demonstrando que ele é composto majoritariamente por micro e pequenos empresários[1], demonstrar sua importância no cenário nacional[2], demonstrar como seus referenciais sociais estão distantes daqueles representados pela ideia de empresariado de um modo geral (GUARALDO, 2009).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, partimos da hipótese de que o discurso, assim como a mentalidade da fração de classe em questão, expressa concepções e valores de um tempo social pretérito, ou seja, desajustado em relação à evolução do pensamento empresarial contemporâneo, que incorpora questões específicas do mundo

[1] Tabela 1 - Informações sobre a evolução do número de empresas calçadistas em Franca entre 1990 e 2003. Tabela 2 – Evolução da porcentagem de trabalhadores empregados na indústria do calçado (por porte). (Barbosa, 2006, p. 4-5)

[2] Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho, o município abriga 1.371 empresas do setor. No ano de referência de 2008 a produção local ficou em torno de 25,3 milhões de pares (cerca de 4% da produção nacional), sendo que 4,5 milhões destinaram-se à exportação (3,3% do total nacional). Os valores faturados com a exportação chegaram a US$ 127,7 milhões em 2005 – 6,5% do faturamento total das exportações brasileiras de calçados no ano em questão. Destaca-se, também, o fato de que 6% da mão-de-obra empregada hoje nesse segmento fabril trabalha nas fábricas localizadas em Franca, além das indústrias da cadeia produtiva do calçado. As centenas de empresas locais que constituem o setor de componentes para calçados exportaram US$ 59,9 milhões em 2007, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BARBOSA, 2009).

produtivo (inovação, pesquisa e tecnologia), mas também temas mais amplos do universo sócio-político (responsabilidade social e engajamento político). Acredita-se que o empresariado calçadista possui um discurso monolítico sempre centrado na política econômica, não se articulando a questões atuais e primordiais ao desenvolvimento, já incorporadas por frações mais dinâmicas da classe empresarial industrial não só a âmbito nacional. Prova disso são os institutos e fundações como Pensamento Nacional de Bases Empresariais - PNBE, Fundação ABRINQ pelos direitos da Criança e do Adolescente, Confederação Nacional da Indústria - CNI, Instituto Euvaldo Lodi - IEL, e outras que articulam o empresariado nacional às reflexões sobre o desenvolvimento econômico, à busca de novas soluções e possibilidades para enfrentar a realidade atual.

Para constatarmos se as hipóteses se confirmam, alguns procedimentos estão sendo utilizados. Por isso, esclarecimentos de ordem metodológica fazem-se necessários. Primeiramente, realizamos entrevistas[3] para a captação de opiniões acerca das particularidades do setor calçadista dos três polos calçadistas paulistas – Franca, Jaú e Birigui. Num segundo momento, nos valemos de fontes da imprensa ligadas ao setor que nos forneceram valiosos subsídios quanto à apreensão do posicionamento político e das concepções e ação dos empreendedores em seus negócios.

As entrevistas foram conduzidas por um roteiro semiestruturado (ANEXO VI) que nos permitiu mais flexibilidade no momento da abordagem para a captação do maior número possível de declarações e informações. O critério para a escolha dos entrevistados foi a sua representação político-social, por isso optamos por entrevistar presidentes e ex-presidentes dos sindicatos da indústria dos polos propostos – SindiFranca, Sindical Jaú e Sinbi -, que cumpriram mandatos entre os anos de 1990 a 2010, além empresários que se destaquem ou tenham se destacado pelo engajamento político.

O objetivo da pesquisa não foi fazer um levantamento exaustivo das opiniões dos empresários, mas, sobretudo, conhecer suas perspectivas e opiniões acerca das questões globais especificadas para a análise do empresariado calçadista, sua constituição enquanto grupo social, seus padrões de opinião e sua relação com as

[3] As entrevistas estão sendo registradas em vídeos que posteriormente serão utilizados na confecção de um pequeno documentário que será exibido no dia da defesa da presente tese. Vale ressaltar que os empresários autorizaram a utilização das imagens e declarações para o desenvolvimento e divulgação da pesquisa.

instituições. As inconsistências das respostas não serão relevadas, mas há que se considerar que isso se deve ao fato de que se trata de ideias e não de ações.

As fontes de pesquisa foram as entrevistas e matérias feitas com empresários do setor calçadistas das cidades de Franca, Birigui e Jaú, encontradas nos veículos de comunicação – revista *Lançamentos* e jornal *Exclusivo* [4]– considerados uns dos mais relevantes do setor, devido a sua grande abrangência e circulação em âmbito de Mercosul, no período de 1995 e 2010. Esses são canais pelos quais o empresariado comunica sua situação e opinião.

Dando prosseguimento, para contextualizar todas as análises que resultaram da nossa pesquisa, estruturamos o trabalho da seguinte forma: inicialmente desenvolvemos um referencial teórico-histórico que remonta a transformações no capitalismo contemporâneo, levando em consideração o novo cenário e nova dinâmica que se instaurou na realidade no país e do mundo. Abordamos a era da globalização, por meio de uma contextualização espaço-temporal, discorrendo sobre a era globalizante e o Brasil nos últimos 20 anos, a concorrência global e inserção do Brasil na economia globalizada, finalizando com breves comentários sobre os reflexos do mundo globalizado na indústria calçadista e a necessidade da reestruturação produtiva da indústria calçadista.

No segundo capítulo discorremos sobre os governos e políticas vigentes no período pelo qual optamos para a contextualização de nossa pesquisa, abordando os dilemas da indústria calçadista em uma conjuntura de significativas mudanças, o setor calçadista em tempos de abertura econômica, comercial e inflexão liberal, além de fazer um comparativo entre os governos de FHC e Lula, para identificar se houve continuidade ou descontinuidade das políticas econômica e industrial durante seus mandatos. Além de explorar as Políticas Industrial e de Comércio Exterior em pauta para o embasamento de nossa análise acerca da política industrial dos governos FHC e Lula e sua relação com o setor calçadista.

Mais adiante, no terceiro capítulo, dedicamo-nos ao entendimento do processo de consolidação, alavancagem, abertura e reestruturação das exportações brasileiras, tendo o setor calçadista como foco. Este tema resultou no desenvolvimento de um referencial histórico que conduziu-nos a uma pesquisa mais esmiuçada acerca da exportação brasileira em seus períodos de expansão, recessão e crise monetária, abertura

[4] Disponíveis para pesquisa no arquivo da agência GELU Publicidade, em Franca.

econômico-comercial brasileira (1990-2003), assim como as oscilações nas exportações de calçados nos anos 2000, além de realizar breve avaliação acerca da indústria calçadista e o mercado interno brasileiro.

O quarto capítulo trata da indústria de calçados em âmbito nacional, considerando diversos aspectos separadamente. Primeiramente desenvolvemos um panorama das regiões e estados produtores de calçados, em seguida demos maior atenção ao setor calçadista paulista, que é o que realmente interessa à pesquisa em desenvolvimento. Neste momento, buscamos informações mais detalhadas dos principais polos produtores de calçados deste estado - Franca, Birigui e Jaú -, em seguida discorremos sobre o comércio internacional nestes polos.

No capítulo quinto, intitulado "Conflitos e conquistas: o processo de consolidação da burguesia industrial brasileira", dedicamo-nos ao conhecimento mais aprofundado das características do empresariado brasileiro, tanto do ponto de vista da conduta econômica, quanto do comportamento político, por meio de uma perspectiva histórica e atual. Neste sentido, voltamos nossas reflexões para a compreensão da participação da burguesia industrial na política nacional e o entendimento do fim da hegemonia política dos empresários industriais.

Complementando os conceitos explorados no último capítulo citado, o capítulo sexto discorre sobre a burguesia industrial e política, com foco no engajamento e ações dos empresários industriais nas economias subdesenvolvidas, buscando a compreensão da relação entre empresários e capitalismo, assim como de sua atuação nas economias subdesenvolvidas. Além disso, o desenvolvimento econômico por meio da política nacional e o processo de organização e de mobilização do empresariado brasileiro ao longo da década de 1990 também compuseram nossa perspectiva.

Por fim, no capítulo sétimo, dedicamo-nos ao estudo dos empresários calçadistas, observando as especificidades desta fração de classe empresarial, expondo uma realidade incomum no meio empresarial devido ao perfil da fração de classe em foco.

1 Transformações no capitalismo contemporâneo: novo cenário, nova dinâmica

Para contemplar objetivamente a proposta desta tese, iniciamos nossas reflexões a partir da realização de uma discussão acerca das transformações no capitalismo contemporâneo, afinal, é esse o novo cenário em face do qual pretendemos analisar o discurso do empresariado calçadista.

Neste sentido, mais adiante abordamos também a questão da nova dinâmica de acumulação flexível em curso a partir da década de 1970 que demandou não apenas mudanças de atitude no que diz respeito à inovação produtiva, mas também em relação às reivindicações frente ao papel do Estado em um mundo globalizado.

Inicialmente, nos utilizamos de reflexões de Ianni (2008) acerca de eventos que foram marcos na história da sociedade em que a esfera social começou a ser relegada a posições inferiores em relação a outras, em termos de desenvolvimento tecnológico, *know-how* pessoal e, principalmente, qualidade do trabalho. Aspectos que passaram a reger a economia, o mundo corporativo, enfim, relevantes setores da sociedade.

> [...] As características da marcha da globalização incluem a internacionalização das finanças e seguros comerciais, a mudança da divisão internacional do trabalho, o vasto movimento migratório do sul para o norte e a competição ambiental que acelera esses processos. Elas incluem também mudanças na natureza dos Estados e nos sistemas de Estado [...] (IANNI, 2008, p. 22).

Como se pode interpretar, esta nova dinâmica de acumulação flexível em curso demandou não apenas mudanças de atitude no que diz respeito à inovação produtiva, mas também em relação às reivindicações frente ao papel do Estado em um mundo globalizado. Ianni (2008) avalia que nas últimas décadas, a prioridade modificou-se, no sentido de adaptar as economias nacionais às exigências da economia mundial. "[...] O Estado está se tornando uma correia de transmissão da economia mundial à economia nacional [...]" (IANNI, 2008, p. 23).

Cabe aqui uma reflexão acerca das três momentos que foram marcos na história do capitalismo, conforme expõe o autor. No primeiro deles, segundo Ianni (2008), o modo capitalista de produção organiza-se em moldes nacionais, revolucionando as formas de vida e trabalho locais. Este momento, "[...] institui a produção de mercadorias, de valores de troca, compreendendo a dissociação entre o trabalhador e a propriedade dos meios de produção, o mercado, a mercantilização crescente das forças

produtivas e relações de produção. A sociedade civil, [...] parece sintetizar-se no Estado [...]" (IANNI, 2008, p. 37).

Num segundo momento, o autor considera que o capitalismo organizado em bases nacionais ultrapassa fronteiras, mares e oceanos, devido ao comércio, à busca de matérias-primas, à expansão do mercado, ao desenvolvimento das forças produtivas, à procura de novas fontes de lucros. "[...] tudo isto institui colonialismos, imperialismos, sistemas econômicos, economias-mundo, sistemas mundiais, em geral centralizados em capitais de nações dominantes, metrópoles ou países metropolitanos [...]" (Ianni, 2008, p. 37). Segundo o autor, ao mesmo tempo em que subsistem as formações econômicas nacionais, desenvolvem-se e prosperam os sistemas mundiais, no entanto, tratava-se de sistemas sempre centralizados, com metrópoles simbolizando países dominantes e coloniais, dependentes e associados.

Ao falar do terceiro e último momento, Ianni (2008, p. 38) explica que o capitalismo atinge uma escala propriamente global. Este é o momento que mais nos interessa para as reflexões desta pesquisa, pois, sob a ótica do autor, das suas expressões nacionais, bem como dos sistemas e blocos articulando regiões e nações, países dominantes e dependentes, o caráter global do capitalismo começa a ganhar perfil mais nítido. A partir destas e outras reflexões o autor sintetiza suas percepções em uma única frase: "[...] A rigor, a história do capitalismo pode ser vista como a história da mundialização, da globalização do mundo [...]" (IANNI, 2008, p. 55).

Diante do perfil que o autor delineou desta realidade, em outra obra de sua coletânea acerca da globalização, Ianni (2007) faz uso do termo "fábrica global" que sugere uma transformação quantitativa e qualitativa no capitalismo, além, segundo ele, de todas as fronteiras, incluindo todas as formas de organização social e técnica do trabalho, da produção e reprodução ampliada do capital. Detalhadamente, o autor continua a discorrer:

> [...] Toda economia nacional, seja qual for, torna-se província da economia global. O modo capitalista de produção entra em uma época propriamente global, e não apenas internacional ou multinacional. Assim, o mercado, as forças produtivas, a nova divisão internacional do trabalho, a reprodução ampliada do capital desenvolvem-se em escala mundial. Uma globalização que, progressiva e contraditoriamente subsume real ou formalmente outras e diversas formas de organização das forças produtivas, envolvendo a produção material e espiritual [...] (IANNI, 2007, p. 18).

Ao citar Campos (1985), Ianni (2008) chega à conclusão de que em tempos de globalização, as nações se tornaram demasiadamente pequenas como unidades de

comércio, e demasiadamente grandes como unidades de administração. Em suas palavras: "[...] Os movimentos do capital, tecnologia, força de trabalho, *know-how* empresarial, etc., em escala mundial, transformam as sociedades nacionais em dependências da sociedade global" (IANNI, 2008, p. 43).

A nova dinâmica do capitalismo, exposta pelo autor, segundo suas palavras, cria e recria as forças produtivas e as relações de produção onde quer que estejam agindo. Ianni enfatiza que o dinamismo do capital e o desenvolvimento intensivo do capitalismo estão expressos nas formas de organização social da produção. Traduzindo ciência em tecnologia, provocando o aumento da composição orgânica do capital, sofisticando a divisão do trabalho social, a especialização da força do trabalho robotizado, informatizando organizações e atividades econômicas, sociais, políticas e culturais.

Nesta realidade, o capital "esconde" sua forma propriamente dita atrás da moeda internacional. Como indica Ianni (2008), no âmbito da economia global, o capital realiza-se de modo cada vez mais pleno como capital singular, particular e geral, cujas mediações são articuladas por agências, organizações, empresas, corporações, conglomerados, mercados, telecomunicações informáticas, eletrônicas ágeis e invisíveis. Para ilustrar o seu raciocínio, Ianni (2008) cita Marx: [...] Aparece aqui a tendência universal do capital que o diferencia de todos os estados anteriores da produção. Ainda que por sua própria natureza limitado, tende a um desenvolvimento universal das forças produtivas e converte-se na premissa de um novo modo de produção [...] (IANNI, 2008, p. 135).

1.1 A era da globalização: uma contextualização espaço-temporal

A partir das reflexões acerca das transformações no capitalismo contemporâneo, ou seja, novo cenário em face do qual objetivamos analisar o posicionamento do empresariado calçadista paulista, é conveniente colocarmos o foco indústria calçadista para o delineamento de um cenário totalmente vinculado à realidade globalizada que o permeia. Neste sentido introduzimos o assunto e nos aprofundamos em suas especificidades.

A era da globalização é uma das questões que embasaram o nosso projeto de pesquisa, tendo em vista que propusemos a observação de atitudes do empresariado calçadista frente a quatro aspectos principais*: socioambiental* (compromisso permanente de adotar comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico,

melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados, comunidade local e da sociedade como um todo), empreendedor (ações quanto inovação do produto, do processo de produção, estratégias de abastecimento e vendas, preocupação com a qualidade do produto, preocupação com treinamento e qualificação da mão-de-obra, etc.), interativo (atitudes quanto à interação com fornecedores e prestadores de serviços, com outros empresários do setor, com instituições representativas da classe, com centros de ensino, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, com agentes públicos) e político-econômico (relações com o Estado, instituições governamentais ou paraestatais, governos, partidos, congresso, políticas econômicas e políticas públicas, política cambial e internacionalização).

Neste sentido, antes de esmiuçarmos tais aspectos nas análises que serão desenvolvidas a cada capítulo, se faz necessária uma reflexão acerca destes temas, tendo como ponto de partida a questão da globalização e a conjuntura na qual ela se desenvolveu. Para isso, iniciamos a discussão com o subsídio do texto *Globalização das estruturas econômicas e identidade nacional*, de Celso Furtado (1992).

Ao analisar o perfil emergente da realidade mundial, Furtado demonstra que naquele momento – início da década de 1990 -, a economia mundial atravessava uma recessão de causas estruturais sem precedentes por sua abrangência. A começar pela recessão que se manifestou desde o começo dos anos 1980 nos países do Terceiro Mundo como consequência da brusca elevação das taxas de juros dos mercados internacionais e da intensa drenagem de capitais para os Estados Unidos, o que, para o autor, explicaria a falsa euforia econômica desfrutada pela população norte-americana na segunda metade da década de 1980.

Ainda neste sentido, o autor cita a reconstrução das economias do leste europeu, as quais continuaram a absorver parte da poupança gerada pelos demais países, sem que tivessem possibilidade de remunerar adequadamente esses capitais, também contribuindo para manter elevadas as taxas de juros. “O processo de reciclagem institucional será necessariamente profundo e abre enormes possibilidades à cooperação do capital internacional” (FURTADO, 1992, p. 56). Por disporem de recursos humanos que os colocam em posição vantajosa na concorrência com os países do Terceiro Mundo, estes países superaram a fase de reconstrução institucional, abrindo naquela região a nova fronteira dinâmica da economia capitalista (FURTADO, 1992).

Neste sentido, o autor indica que o prosseguimento do avanço das empresas transnacionais, graças à crescente concentração do poder financeiro e aos acordos no

âmbito do GATT sobre patentes e controle da atividade intelectual, contribuiu para o aumento das diferenças existentes entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos.

Outra perspectiva que abordamos é acerca do local e do global, fundamental para o desenvolvimento da presente pesquisa. Tal abordagem se justifica pelo fato de trabalharmos com os efeitos que o local sofre devido à realidade global, utilizando a indústria calçadista paulista e seu empresariado para ilustrá-la. Não é à toa que chamamos a atenção para o contraponto que Ianni faz ao considerar que há também aqueles que subordinam toda diversidade à globalidade, reconhecendo a diversidade, mas não a contemplando, não percebendo a sua originalidade. "Esquecem que o local pode não só se afirmar como se recriar no contraponto com o global" (IANNI, 1994, p. 157). Mas uma coisa é certa, para o autor, a globalização não significa nunca homogeneização, mas diferenciação em outros níveis, diversidades com outras potencialidades, desigualdades com outras forças.

Acerca dessas questões, Ortiz (2009) desenvolve o seguinte raciocínio: "Os empresários entendem que o capitalismo passou de uma fase de *high volume* para de *high value*. Antes, o que importava era produzir o maior volume possível de produtos para distribuí-los em massa" (ORTIZ, 2009, p. 237). Segundo ele, isso implicava a padronização dos bens de consumo. Por isso, o momento atual seria outro: o advento da especialização dos produtos dirigidos para segmentos de mercado. Daí a importância de se incorporar as novas tecnologias – elas permitem a rápida confecção de materiais bem acabados, fator essencial para o seu barateamento. Não é à toa que Ortiz considera que a passagem do fordismo para o capitalismo flexível determinaria uma mudança nas atitudes do consumo em escala mundial, levando os teóricos da gestão empresarial a diferenciar entre firmas multinacionais e corporações globais.

> [...] Diferente de seus antecessores pré-globais, os administradores globais sentem pouca lealdade com o "nós". Na empresa global, as fronteiras entre a companhia e o país, entre o "eles" e o "nós", estão sendo erodidas rapidamente. Em seu lugar, estamos testemunhando a criação de uma forma de capitalismo mais pura, praticada globalmente pelos administradores, os quais são mais frios e racionais nas suas decisões, abandonando as filiações com os povos e os lugares. Hoje, as decisões corporativas são ditadas pela competição global e não pela lealdade nacional [...]. (REICH, 1991, p. 77 apud ORTIZ, 2009, p. 238).

Apesar de seu caráter extraterritorial, Ortiz (2009) observa que a multinacional conservava laços estreitos com a lógica nacional. Segundo o autor, para o cálculo empresarial, cada país era considerado como uma entidade específica. A corporação transnacional, ao tomar o planeta como um conjunto unificado, redimensionaria suas

atividades. “Os executivos possuem, portanto, uma visão da história. Haveria, como para os pós-modernos, um divisor de águas, um momento em que passaríamos de uma etapa ‘pré-global’ para outra inteiramente ‘globalizada’” (ORTIZ, 2009, p. 238).

Em nossa pesquisa bibliográfica, também nos dedicamos a compreender a visão de Velasco (1999), por meio da análise do texto *Ideias do poder: dependência e globalização em F. H. Cardoso*[5]. Nesta obra ele cita as formas de interpretação do estudioso Michael Porter e do sociólogo Roland Robertson acerca do termo globalização. O primeiro autor tem como referência, não a economia mundial como um todo, mas indústrias particulares, e o que ele indica é a interpenetração de mercados, com a consequente mudança na forma de concorrência interfirmas – do padrão multidoméstico, para outro, de rivalidade global. Para o segundo, o conceito de globalização cobre todos os domínios da realidade social e se aplica ao conjunto de processos particulares que levam à “estruturação concreta do mundo como um todo” (ROBERTSON, 1994, p.6-7 apud VELASCO, 1999, p. 229). Tais interpretações o auxiliam na análise de discursos proferidos por Cardoso, com foco no tema em discussão, conforme observamos abaixo:

> [...] ‘*A globalização tornou-se uma espécie de palavra da moda. Muitas vezes dita, mas raramente com o mesmo significado. Trata-se de um daqueles conceitos tão amplos, que é empregado por diferentes pessoas para explicar fatos de natureza completamente diversa.*’ Essas palavras, que abrem a conferência de Fernando Henrique Cardoso em Nova Déli, retratam uma indiscutível realidade. De fato, mesmo se fixarmos nossa atenção no discurso de especialistas, ignorando o uso que se faz desse vocábulo na linguagem corrente de jornalistas e homens de negócios, logo perceberemos que estamos a tratar de uma noção extremamente lábil [...] (VELASCO e CRUZ, 1999, 229).

Velasco (1999) também faz inferência aos estudos de Cardoso sobre o tema, e dois aspectos chamam a atenção de imediato. O primeiro diz respeito à abrangência do termo globalização, tal como ele o emprega. Velasco interpreta que embora, ao discutir

[5]Nesta obra, o autor toma como campo de observação três documentos relacionados ao tema da configuração da economia mundial no contexto em que o texto foi escrito: a conferência pronunciada por Fernando Henrique Cardoso em Nova Déli, em janeiro de 1996, sob o título *Conseqüências sociais da globalização*; a conferência lida por ele no Colégio do México, em 20 de fevereiro do mesmo ano, intitulada *O impacto da globalização nos países em desenvolvimento: riscos e oportunidades*, a palestra *Globalização e política internacional*, feita em Johannesburgo, África do Sul, em 27 de novembro do mesmo ano. Complementarmente, Velasco e Cruz (1999) usou ainda quatro entrevistas nas quais Fernando Henrique Cardoso discorre sobre esses e outros assuntos, já como titular da Presidência da República: a primeira, concedida a Roberto Freire, Domingos Leonelli e José Genuíno, publicada na revista *Esquerda 21* em 1995; a segunda, concedida a Brasílio Sallum Jr., publicada na revista *Lua Nova*; a terceira, ocupa três páginas do jornal *Gazeta Mercantil*, em sua edição de 19 de junho de 1997; além da entrevista publicada na *Veja* em setembro de 1998. No trabalho com esse material, o autor levou em conta alguns textos de autoria do próprio entrevistado que versam sobre o tema deste artigo e que foram escritos no início da década de 1990 (VELASCO e CRUZ, 1999, p. 228).

o assunto, Cardoso (1993) faça alusão muitas vezes a fenômenos socioculturais, em suas palavras, estes aparecem como partes de um domínio exógeno, que recebe permanentemente o impacto da globalização, mas preserva sua autonomia e integridade.

Ao caracterizar o fenômeno da globalização, de acordo com o autor, Cardoso (1993) menciona a "sempre crescente expansão dos fluxos financeiros internacionais", salientando o impacto negativo destes sobre a autonomia dos Estados na gestão das políticas monetária e cambial; assinala rápida expansão do comércio internacional que supera o ritmo de crescimento do produto agregado, e enfatiza a importância cada vez maior do comércio interfirmas, levando a "uma acirrada competição entre os países por investimentos externos" (CARDOSO, 1993 - Discurso Nova Deli apud VELASCO, 1999, p. 231).

E o que leva Velasco (1999) a pensar assim é a compatibilidade entre o silêncio e a maneira como Cardoso aprecia, do ponto de vista sociológico, o significado da globalização para o capital. Em suas palavras: "Na dimensão do Capital, um dos aspectos a ressaltar é o de que assistimos a uma verdadeira pulverização de sua propriedade. Hoje, os fundos de pensão e de investimento detêm [...] posição estratégica no controle do Capital e na definição de sua utilidade. Isso está diluindo e despersonalizando a relação patrão-empregado nos setores mais dinâmicos e modernos da economia [...]". Neste contexto, Velasco (1999) considera que a relação empreendedor-empresa se altera; o detentor do saber especializado e inovador substitui o capitão de indústria (p. 232).

Sendo assim, para Velasco (1999), o termo globalização não acrescenta grande coisa à inteligência da economia capitalista mundial. Para ele, apontar a presença de elementos novos na economia mundial não é dizer que ela está diante de alguma coisa nova (VELASCO, 1999, p. 239-240). Neste sentido, Velasco pondera que a globalização, a liberalização de bens e serviços, as cadeias produtivas globais e os fluxos financeiros instantâneos são fenômenos que não surgem espontaneamente, como propriedades emergentes da economia capitalista. "Em grande medida, eles são resultados de decisões e de políticas estatais. E não de quaisquer Estados: de um pequeno número deles, dentre os quais sobressai o Estado norte-americano". (VELASCO, 1999, p. 241).

Já na obra de Reis e Cardoso (2010), observa-se que há uma tentativa de conciliar a reflexão do sistema mundial — no qual existem relações claras de poder entre seu principal polo, as demais potências e os integrantes da periferia — e a teoria

sobre os condicionantes internos, com o propósito de compreender as alternativas de trajetória de desenvolvimento perante os países que estão em uma condição periférica nas relações de poder e riqueza do sistema mundial.

Neste estudo, as autoras tratam da origem do movimento de internacionalização do capitalismo e descreve o funcionamento do sistema mundial, assim como investigam como as grandes potências "chutam a escada"[6] dos outros países e, com base em uma análise histórico-estrutural, apresenta algumas estratégias de desenvolvimento que poderiam ser tomadas para o avanço econômico, levando em consideração a crucialidade dos condicionantes internos, com destaque para a coalizão social, o papel do Estado e das classes dominantes.

Em seguida, Reis e Cardoso expõem que ao final do século XX, enquanto se processava um novo ciclo de aceleração do processo permanente de internacionalização capitalista, se reconstruíram as hierarquias geopolíticas e geoeconômicas. Mas, de acordo com as autoras, a reconstrução não é um processo automático e ocorre de forma diversa na periferia do sistema, notadamente entre os países da Ásia, África e América Latina, de acordo com as estratégias regionais e globais de cada um.

> [...] Resumidamente, podemos afirmar que boa parte dos asiáticos, por meio de políticas que por uma ou outra característica diferiram daquelas recomendadas pelos países do centro, galgou à condição de desenvolvimento. No caso de boa parte dos latino-americanos, que por muito tempo se mantiveram na liderança da periferia, eles abandonaram sistematicamente as políticas desenvolvimentistas adotadas até então e, ao contrário dos asiáticos, destacadamente do Sudeste, não superaram a sua condição de subdesenvolvimento (Medeiros, 1997). Por fim, no caso africano, o que se observou nessa fase foi inclusive um retrocesso econômico em grande parte dos países[7] [...] (REIS e CARDOSO, 2010, p. 560).

E aqui chegamos à parte que nos interessa diretamente para o desenvolvimento do presente trabalho. Reis e Cardoso (2010) dão um exemplo atual de "chute da escada", como já citamos anteriormente: nos anos 1990, segundo as palavras dos autores, recomendou-se aos países atrasados que promovessem a abertura e a desregulamentação de suas economias por meio de reformas de cunho neoliberal,

---

[6] Ha-Joon Chang em *Chutando a escada* (2002). Nesse livro, o autor afirma que os países desenvolvidos estariam "chutando a escada" dos países em desenvolvimento, porque as políticas e instituições hoje consideradas imprescindíveis pelo *establishment* para a promoção do desenvolvimento econômico são, na verdade, exatamente opostas às que os primeiros adotaram para atingir um estágio mais avançado de desenvolvimento. (REIS e CARDOSO, 2010, p. 554).

[7] De acordo com cálculos a partir de *Historical statistics of the world economy,* de Angus Maddison (2006), de 1970 a 2006 o Sudeste Asiático teve um crescimento médio anual da renda *per capita* um pouco superior a 3%, enquanto o da América Latina foi inferior a 1,5% e o da África total, 0,7% (REIS e CARDOSO, 2010, p. 560).

reformas essas distintas das políticas intervencionistas adotadas pelos países avançados durante a sua transição para o desenvolvimento.

Segundo elas, o ideal de que necessariamente haveria convergência se fossem adotadas as políticas e instituições consideradas imprescindíveis pelo *establishment* para a promoção do desenvolvimento econômico funciona como justificativa para a constante pressão que os países avançados realizam sobre os países em desenvolvimento para que se adaptem aos padrões mundiais estabelecidos pelos países do centro.

> [...] Partindo do fato de que na verdade o que tem se verificado como regra é a divergência entre os níveis de desenvolvimento econômico dos países já avançados e dos países ainda em desenvolvimento, propõe-se uma breve discussão da importância da adequação das políticas e instituições às especificidades de cada país para que a estratégia de desenvolvimento tenha ao menos possibilidades de ser bem-sucedida [...] (REIS e CARDOSO, 2010, p.566).

Nesse sentido, elas demonstram o argumento de Chang de que a atual política ortodoxa recomendada faz o possível para "chutar a escada", pois impedir que as nações ainda em processo de desenvolvimento adotem políticas - industrial, comercial e tecnológica – diferenciadas, constitui uma séria limitação ao seu desenvolvimento econômico.

Ainda tratando da questão do desenvolvimento, Reis e Cardoso (2010) comentam a relevância da existência de um Estado sustentado por uma coalizão política interessada em promover um projeto nacional industrializante para a efetivação dos condicionantes internos mais importantes para o desenvolvimento.

Elas ponderam que, historicamente, a transição da maioria dos países industrializados contou com uma ação dos Estados no sentido da proteção à indústria infante, cooperação, dinamismo municipal, diminuição do coeficiente de importações, aperfeiçoamento da educação para a elevação da produtividade em geral e expansão do mercado interno, com melhor distribuição de renda. E ainda afirmam que as políticas governamentais valeram-se de barreiras tarifárias, investimento em infraestrutura, apoio à pesquisa e ao desenvolvimento.

> [...] Ademais, vale destacar 'a crucialidade da postura das diversas classes sociais, principalmente da elite dominante, na determinação da natureza do desenvolvimento socioeconômico' [...]" (Reis e Cardoso, 2009a, p. 356 apud REIS e CARDOSO, 2010, p.568).

A partir desta perspectiva, pode-se, então, pensar nas trajetórias recentes das economias nacionais. O exemplo utilizado pelas autoras foi a reflexão de Medeiros

(1997) que argumenta que as transformações ocorridas a partir dos anos 1980 se refletiram de maneira diferenciada na Ásia e na América Latina. Ainda nesta linha, o autor afirma que na Ásia, a participação mais direta do Estado na economia seria um dos fatores principais para entender a recuperação da Coreia no pós-guerra e da China a partir das reformas de 1979, articulando o modelo de inserção externa baseada em manufaturas com o desenvolvimento do mercado interno via aumento de produtividade, mudança da estrutura industrial, capacitação e investimento em pesquisa e tecnologia.

No que se refere à economia latino-americana, Reis e Cardoso compactuam com o que Medeiros defende:

> [...] sua inserção externa agrário-exportadora se deu como receptora de fluxos financeiros de curto prazo e como mercado em expansão para os Estados Unidos. E tal inserção teve como consequência uma maior fragilidade externa relativamente aos asiáticos nos anos 1990. Ainda segundo Medeiros, os vínculos entre a taxa de juros e a taxa de câmbio provocaram uma significativa instabilidade em ambas, ampliando ainda mais a subordinação da política econômica latino-americana aos movimentos dos mercados financeiros internacionais. Quanto à explicação para tal fragilidade, o autor a atribui a fatores geopolíticos, macroeconômicos, microeconômicos e institucionais [...] (REIS e CARDOSO, 2010, p. 568).

Ademais, o trabalho de Velasco (1998) vem complementar esta pesquisa ao enfatizar as mudanças em curso no âmbito da economia mundial. Segundo o autor, desde o final dos anos 1970, os grandiosos avanços nas tecnologias de comunicação e de informação vêm derrubando as barreiras institucionais que imperavam, facilitando a integração dos mercados e o livre fluxo de capitais. Ele complementa que a consequente globalização dos mercados financeiros aliada à tendência de globalização da produção que essas novas tecnologias viabilizam, intensificaram dramaticamente as pressões competitivas sobre as empresas e colocam o Estado-Nação em crise profunda.

> [...] Diminuídos em sua efetividade, debilitados, ademais, pelo impacto convergente das taxas de juros crescentes e da severa recessão que atingiu a economia mundial no início da década passada, os Estados nos países em desenvolvimento tiveram que se submeter à lógica implacável da economia global. Para eles, a escolha era bem clara: ou tentavam satisfazer as exigências dos atores principais, e participavam do jogo, o seguiam o caminho dos "Estados proscritos" e se auto condenavam ao ostracismo [...] (VELASCO, 1999, p. 10-11).

O primeiro argumento citado se traduz na "estória edificante", como demonstra Velasco (1999), da liberação do mercado e da gradual imposição de sua influência racionalizante em toda a extensão do planeta. Para ele, esta é a narrativa liberal. Já no segundo, sob a perspectiva de Velasco (1999), as forças do mercado vencem.

Retomando a questão da China, Cruz (2006) considera sua ascensão

impressionante. Em 2006, segundo o autor, ela já ocupava a segunda posição entre as maiores economias do mundo, com um produto interno bruto, pelo critério da paridade de poder de compra, de 6.435 trilhões de dólares, contra o PIB de 10.871 trilhões dos Estados Unidos (CRUZ, 2006, p. 31 cf. World Bank, 2004).

> [...] Se mantiver taxas de crescimento próximas das que vem acusando nos últimos 20 anos, a China terá se equiparada aos Estados Unidos nesse terreno no final do período que temos em vista. Mas é razoável esperar que as mantenha? Muitos analistas afirmam que não, e apontam uma série de distorções – situação pré-falimentar de milhares de empresas, fragilidade do sistema bancário, abarrotado de créditos irrecuperáveis – que a condenariam a se debater em grave crise financeira em prazo breve. Mesmo que tenham razão, como reagiria a China a uma crise dessa natureza? Com que prontidão conseguiria superá-la? [...] (CRUZ, 2006, p. 31)

1.2 A era globalizante e o Brasil nos últimos 20 anos

Apesar de não ser uma questão recente, a hegemonia do pensamento liberal, atualmente sob o resguardo da globalização, conceituada nos tópicos anteriores e representante do novo paradigma da década de 1990, tem repercutido de maneira significativa nas esferas das relações sociais, embasando uma nova dinâmica na produção e comercialização de bens, serviços e capitais. Diante deste novo modelo, o papel do Estado nacional encontra-se de forma reduzida, como observado anteriormente, reafirmando-se na fala das autoras Silva e Engler (2008), aplicando políticas fiscais e propiciando a liberdade cambial no intuito de satisfazer as exigências de um capital, que é predominantemente rentista.

Diante deste cenário que no qual nos aprofundamos nos tópicos anteriores do trabalho, chamamos atenção agora para os efeitos e consequências que esta nova realidade trouxeram para o Brasil, aproximando-se assim de nosso objeto de estudo.

Conforme elucidam as autoras, no caso do Brasil, verifica-se que o país entrou nessa fase de acumulação capitalista com uma representação política debilitada, recém-saída da ditadura militar e, segundo elas, o plano de estabilização de Fernando Henrique Cardoso não foi suficiente para se amenizar o quadro social que desde os governos passados se mostrava fragilizado. Mesmo diante dos avanços constitucionais com a promulgação da Constituição Federal de 1988, conhecida como Constituição Cidadã, Silva e Engler (2008) esclarecem que o Estado continuou distante dos setores populares e marginalizados. Embasadas pela reflexão de Dupas (2001), as autoras ponderam que "[...] a globalização e a inovação tecnológica reduzem a capacidade de manobra dos Estados e dos sindicatos. A mobilidade do capital e a possibilidade de alocar segmentos

da cadeia produtiva em outras regiões desestabilizam a estrutura dos salários, deslocando a concorrência para fora da esfera nacional" (DUPAS, 2001, p. 35 apud SILVA; ENGLER, 2008, p. 6).

Retrocedendo algumas décadas na história, nos anos 1950 ocorreu a revolução tecnocientífica que influenciou fortemente a transformação das áreas de comunicação, técnica e organização da produção, como especificam as autoras Silva e Engler (2008) que indicam que em meados das décadas de 1970 e 1980 tem-se a substituição do modelo fordista de produção. Isso se reflete nas fábricas que passam a uma produção flexível, ou seja, altamente informatizada, produzindo de acordo com a demanda, conforme as autoras que revelam que, além disso, as fábricas se constroem em administrações mais descentralizadas e com tamanhos físicos menores.

Diante das mudanças no mundo do trabalho apontadas, uma nova fase do processo de globalização ressurgiu por meio da transnacionalização, conceituada por Silva e Engler (2008) como transformações na ordem política e econômica mundial para a integração de mercados mundiais e a interdependência dos países. Tais mudanças também ocorreram no espaço social e cultural, acompanhadas de uma intensa revolução nas tecnologias de informação, como indicam as autoras.

No Brasil, isso pode ser verificado com a abertura comercial iniciada no governo do presidente Fernando Collor de Melo, segundo as afirmações das autoras. As pesquisas bibliográficas indicam que este governo implementou uma política econômica e uma política externa que seguiam as recomendações e diretrizes do Consenso de Washington, ou seja, de privatizações e de liberalização econômica, tanto no que tange aos fluxos de capitais quanto aos fluxos de mercadorias.

> [...] Assim, assistiu-se a uma ruptura econômica e política que marcou definitivamente a trajetória do desenvolvimento do Brasil na década de 1990. Pela primeira vez, para além de uma política de estabilização, surgiu a proposta de um projeto de longo prazo, que articulava o combate à inflação com a implementação de reformas estruturais na economia, no Estado e na relação do país com o resto do mundo, com características nitidamente liberais. No entanto, esse projeto, conduzido politicamente de maneira bastante inábil, acabou por se inviabilizar naquele momento, passando o governo Fernando Collor de Melo a ser responsável também pela queda no consumo, que afetou diretamente o setor industrial [...] (SILVA; ENGLER, 2008, p. 7).

Desse modo, Silva e Engler (2008) indicam que a abertura comercial expôs as empresas nacionais à competição internacional, impelindo o empresariado do país a buscar formas e processos de produzir bens e serviços com melhor qualidade, a preços competitivos. Não é à toa que elas salientam que houve a adoção de investimentos em

tecnologia e modificações na organização das empresas, de maneira simultânea ou isoladamente, em uma busca frenética por modernização, vista sob o prisma do empresariado como um elemento vital e necessário para a retomada do crescimento econômico, estagnado por toda a década de 1980, conforme suas palavras.

Alguns anos mais tarde, em 1994, a eleição de Fernando Henrique Cardoso à presidência da República, reafirmou o processo de liberalização e de privatização, conforme Silva e Engler (2008) que acrescentam:

> [...] A política econômica em relação ao setor externo passou a ser um elemento central de toda a política do governo, na medida em que, a política de estabilização, reconhecida pelo governo como aspecto mais importante no curto prazo, - e na medida em que tinha na âncora cambial seu aspecto decisivo, além da âncora salarial, tornou-se deliberadamente a política econômica externa e toda a política governamental refém dos ingressos do capital financeiro internacional [...] (SILVA; ENGLER, 2008, p. 7).

Não foi à toa que o governo Fernando Henrique Cardoso colocou como prioridade o ajuste e a estabilidade econômica como condição essencial para implantação tardia do projeto neoliberal no Brasil, no entanto, as autoras consideram que tal governo não deu a devida atenção à agenda social brasileira, durante seu primeiro mandato (1995-1998), situação que se prolongou ainda durante os dois primeiros anos de seu segundo mandato (1999-2002), conforme afirmam.

> [...] Como a adoção da política neoliberal no Brasil se deu tardiamente, em relação ao mundo desenvolvido e a outros países da América Latina, só a partir do final da década de 1990, o Estado brasileiro se orientou pelas recomendações dos organismos internacionais, especialmente do Banco Mundial, para a reforma dos programas sociais na América Latina, preconizados na década de 1980. Ignorou que o próprio Banco Mundial já havia reconhecido que o ajuste econômico conservador, como vem sendo assumido no continente, é incapaz de reduzir a pobreza. Desconsiderou também as recomendações defendidas, principalmente pela ONU/PNUD - Organização das Nações Unidas/ Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, a partir da década de 1990, para a reforma dos programas sociais na América Latina que coloca a necessidade de desenvolvimento com equidade e repõe o papel das políticas sociais em articulação [...] (SILVA; ENGLER, 2008, p. 8).

Diante desse contexto, segundo elas, permanece nesse período a privatização de empresas estatais, entre elas, a Petrobrás e a Companhia Vale do Rio Doce na esfera federal, empresas do ramo telefônico e de eletricidade na esfera estadual. Silva e Engler (2008) salientam que todas estas empresas estavam respaldadas pela política de ajuste fiscal preconizado pelo governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) como pretexto para pagar a dívida externa do país. Nesse cenário, as autoras chamam a atenção para o ressurgimento de Luís Inácio Lula da Silva que, como sabemos, já havia sido candidato

à presidência por três vezes. Sua estratégia, naquele momento pautava-se na apresentação de um programa adverso ao de Fernando Henrique Cardoso, propondo o pagamento da dívida externa do país sem enxugamento maior da máquina do Estado além da implantação e implementação de políticas sociais voltadas às categorias menos favorecidas da sociedade, conforme esclarecem as autoras.

> [...] Lula mostrava-se à época como alternativa de mudança ao modelo econômico utilizado por Fernando Henrique Cardoso nos oito anos de seu governo e José Serra seu maior oponente nas eleições, apresentava-se como mantenedor do modelo econômico do governo FHC. Ao vencer as eleições, entretanto, o governo do presidente Lula mantém a política econômica de seu antecessor – Fernando Henrique Cardoso –, como o controle da inflação por meio de juros altos e a busca de um elevado superávit primário. Assim, temos como consequência, a redução dos índices inflacionários e o recuo do câmbio do dólar, mas também aumento do desemprego, perda do poder aquisitivo pela população e diminuição das atividades econômicas [...] (SILVA; ENGLER, 2008, p. 7).

Analisando os governos da década de 1990 até o que estava vigente no momento de realização de sua pesquisa, Silva e Engler (2008) verificam que financeiramente a queda de barreiras tarifárias e não tarifárias e a política de estabilização utilizada por esses governos implicaram na valorização cambial e político monetária ativa que se direcionou para um investimento estratégico da modernização do parque industrial, através da substituição seletiva e parcial de máquinas convencionais por equipamentos mais sofisticados e de base microeletrônica, segundo as palavras das autoras.

1.3 Concorrência global e inserção do Brasil na economia globalizada

Além disso, é valido esclarecer que, no Brasil, a abertura econômica ocorrida a partir dos anos 1990 foi acompanhada de reformas econômicas estruturais, a compreender programas amplos de desregulamentação econômica e de privatização, expõem Chu e Wood (2008), que salientam que o processo também provocou um aumento dos investimentos estrangeiros no país e levou as empresas locais a buscarem iniciativas de consolidação (por meio de processos de fusão e aquisição) e a implementação de programas de atualização tecnológica e de modernização da gestão.

Para os autores, tal processo foi ainda acompanhado pelo aumento do fluxo de profissionais expatriados (do exterior para o Brasil e do Brasil para o exterior) e pela difusão de novas práticas de gestão disseminadas pela mídia de negócios, pelas empresas de consultoria e pelas escolas de gestão. De forma geral, Chu e Wood analisam que o país se mostrou receptivo à importação de novas práticas de gestão, que

foram adaptadas e adotadas. “[...] Para os gestores locais, o desafio que se colocou foi responder às pressões pela adoção dessas práticas internacionais e, simultaneamente, respeitar as peculiaridades culturais e institucionais locais [...]” (CHU e WOOD, 2008, p. 970-971).

Seguindo esta linha de raciocínio, os autores passam a refletir sobre a cultura nacional brasileira, por eles compreendida como de elevada distância de poder, com comportamentos mais coletivistas do que individualistas e com alta necessidade de evitar incertezas. Para Chu e Wood, seria também uma cultura levemente inclinada a valores femininos, com baixa orientação à performance, orientação ao curto prazo e policrônica (Kabasal e Bodur, 2004; Hofstede, 1997, 2001 apud CHU e WOOD, 2008, p. 972).

Convenientemente, os autores definiram alguns traços essenciais e centrais da cultura organizacional brasileira, que julgamos relevantes para o entendimento do sujeito estudado na presente pesquisa, o empresariado calçadista paulista.

Um dos traços especificados por Chu e Wood é o “jeitinho”, que resume a desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidade, plasticidade, personalismo, formalismo (CHU e WOOD, 2008, p. 972-974). Neste sentido, os autores afirmam que a orientação para ação e planejamento organizacional é reduzida, assim como o tempo é gerido com ineficiência e a orientação predominante é para o curto prazo. Outro traço evidenciado é o autoritarismo — excesso de respeito e submissão à figura de um detentor de algum tipo de poder. Adicionalmente, os autores afirmam que o Brasil é visto como um país cujos indivíduos e organizações apresentam frequentemente comportamentos cordiais, ou seja, comportamentos permeados pela aparência afetiva, mas não necessariamente sinceros ou profundos. “[...] Traduz-se na reduzida capacidade de dizer ‘não’ [...]” (Costa, 1997 apud CHU e WOOD, 2008, p. 974-975).

Além disso, segundo Chu e Wood, a busca por inserção e participação na economia mundial introduziu ao contexto de gestão local referências, modelos e práticas de gestão estrangeiros que impactaram a cultura organizacional brasileira e a forma como a gestão passou a ser feita no país. Esses referenciais e modelos estrangeiros permearam as organizações misturando-se e fundindo-se com os valores, práticas e ferramentais originariamente brasileiros. O contexto de gestão local foi, portanto, nas últimas décadas, fortemente exposto a referenciais estrangeiros de gestão que permearam e influenciaram a prática da gestão no país (Caldas, 1997 apud CHU e WOOD, 2008, p. 975).

Com estas observações Chu e Wood (2008) concluíram que a comparação entre os estudos anteriores sobre cultura organizacional brasileira e os resultados do presente estudo revelou um quadro híbrido, típico de um período de transição, e caracterizado pela convivência entre traços culturais pré-globalização e pós-globalização.

Nesta configuração econômica internacional, Arraes (2010) considera que o Brasil não sabia propriamente como tirar vantagem das oportunidades disponíveis, indo ao encontro do que Chu e Wood (2008) defendem em seus argumentos por nós expostos. Segundo Arraes (2010), do início de 1997 ao final de 1999, o Brasil pôde financiar a maior parte dos seus déficits em conta corrente para a chegada de US$100 bilhões do FDI - *Foreign Direct Investment*. Dando continuidade a esta questão, Arraes considera que uma das consequências para a indústria local foi a de se adaptar a novos padrões de produção. Sem estes novos padrões não teria sido possível criar uma concorrência interna.

A reboque das informações anteriores, Arraes (2010) comenta que existem, basicamente, dois efeitos prejudiciais para as empresas nacionais relacionados às altas taxas de juros:

> [...] *the difficulty of raising capital, thus hampering the decisionmaking process and the expansion of activities, and the over-valuing of the local currency that prevents the increase of exports, especially in the industrial sector. Well-established traditional sectors of Brazilian industry such as textiles and shoe production have suffered due to the over-valued currency. Even the sectors that were relatively advanced in terms of technology, such as the automobile or chemical industries, have not been able to compete* […] (ARRAES, 2010, p. 204)[8].

O autor também aborda a questão das cotas de imposto aplicadas sobre os produtos de exportação. Segundo ele, o setor empresarial reclama cada vez mais sobre tais cotas, que consequentemente reduz a competitividade em vários mercados, especialmente os de países em desenvolvimento. Por isso, Arraes (2010) salienta que uma das maneiras de reduzir a vulnerabilidade seria o contínuo investimento em aprimoramento tecnológico, o desenvolvimento de infraestrutura, capacitação e qualificação de mão de obra, permitindo assim a produtividade para aumentar e garantir as condições necessárias para competir de forma justa nos mercados globais.

[8] Tradução: [...] a dificuldade de levantar capital, o que dificulta o processo de tomada de decisão e à expansão das atividades, e o excesso de valorização da moeda local, que impede o aumento das exportações, especialmente no setor industrial. Bem estabelecidos, setores tradicionais da indústria brasileira, como têxteis e de produção de calçados sofreram devido à moeda sobrevalorizada. Mesmo os setores que foram relativamente avançados, em termos de tecnologia, como a indústria automobilística ou química, não têm sido capazes de competir [...] (ARRAES, 2010, p. 204).

Não é à toa que desde o início da década de 1990, as empresas brasileiras foram expostas aos padrões de competitividade internacional como as barreiras alfandegárias e não-alfandegárias, gradualmente eliminadas, como expõe o autor.

> […] *During this time, it has been found that many of these firms were not capable of entering the global market insertion because of their technological and managerial backwardness when compared to the similar ones of the North Atlantic axis and China. Two basic means of renovation would ensure the country's international presence: exports (considering the abundance of raw materials and low labor costs) and foreign direct investments, when profiting from sophisticated technology, highly qualified labor, the country's own financial resources or the capacity of obtaining them, and from a trademark or a special product* […] (ARRAES, 2010, p.212) [9].

Por fim, Arraes faz uma avaliação de como o Brasil poderá se tornar mais "visível" nos próximos 20 anos:

> […] *First, compared to the Unites States, Germany, China, France or Great Britain, Brazil would have a specific advantage more concentrated in access to raw materials than in terms of methods of production and technology generation and more efficient commercialization* (ARRAES, 2010, p.212)[10].

Complementando as discussões feitas por Arraes (2010), analisamos a perspectiva de Matteo e Tapia (2002), que fazem um parêntese à questão da indústria metropolitana paulista, nos anos 1990. Segundo eles, neste período, ela passou por um intenso processo de transformação, que se uniu com as mudanças decorrentes das características do capitalismo contemporâneo. Matteo e Tapia explicam que houve uma reestruturação industrial, baseada em novos paradigmas de produtividade e competividade, que fazem com que a indústria da região metropolitana de São Paulo, continue sendo o fator dinâmico da indústria paulista e nacional.

Outro ponto crucial, objeto da discussão dos autores, refere-se aos impactos do processo de globalização capitalista na dinâmica inter-regional brasileira, incluindo-se as mudanças em curso no núcleo industrial mais dinâmico, no estado de São Paulo.

Não foi por acaso que a implementação de reformas estruturais e a revisão do

---

[9] Tradução: [...] Durante este tempo, verificou-se que muitas dessas empresas não foram capazes de entrar na inserção no mercado global por causa do seu atraso tecnológico e de gestão, quando comparado com os similares do Atlântico Norte e eixo China. Dois meios básicos de renovação seria garantir a presença internacional do país: as exportações (considerando a abundância de matérias primas e os custos trabalhistas mais baixos) e os investimentos diretos estrangeiros, quando lucrando com tecnologia sofisticada, mão de obra altamente qualificada, o país de recursos financeiros próprios ou sua capacidade de obtenção, e a partir da marca ou um produto especial [...] (ARRAES, 2010, p.212).

[10] Tradução: [...] Primeiro, em relação aos Estados Unites, Alemanha, China, França e Grã-Bretanha, o Brasil teria uma vantagem específica, mais concentrada no acesso às matérias-primas do que em termos de métodos de produção e tecnologia de geração e comercialização mais eficiente [...] (ARRAES, 2010, p.212).

modelo de desenvolvimento econômico e tecnológico nacional exigiram da indústria de transformação brasileira, nos últimos anos, esforços substanciais para adaptação ao novo ambiente regulatório e concorrencial, salientam Matteo e Tapia (2002). "Para a indústria paulista em particular, caracterizada pelo seu elevado grau de integração produtiva e avançado parque tecnológico instalado, o processo de ajuste deu-se de maneira mais intensa que para outras regiões do país" (MATTEO e TAPIA, 2002, p.80).

Embora as informações econômicas mais recentes apontem para a manutenção da importância da indústria paulista no cenário nacional, houve mudanças quantitativas e qualitativas que exigem um esforço de detalhamento, porque esse foi um período de mudanças organizacionais, tecnológicas e de condução da política macroeconômica, como citam os autores.

> [...] Grosso modo, em termos qualitativos cresceu o peso relativo dos setores intensivos em conhecimento e tecnologia em São Paulo (muito embora longe de expressar o virtuosismo do modelo das *city regions*), enquanto foram os setores intensivos em mão-de-obra os que sofreram os efeitos desse processo com maior impacto. (MATTEO e TAPIA, 2002, p.80).

Conforme analisam os autores, com o respaldo das reflexões de Cano (1997), a indústria brasileira vem passando, nos últimos 30 anos, por um processo de desconcentração regional de suas atividades, diminuindo a importância do eixo Rio-São Paulo, e expandindo seus limites para outros estados da federação.

No caso do calçado, os autores citam o deslocamento para o Nordeste, como vimos anteriormente. Segundo Matteo e Tapia, no início dos anos 1990 a indústria paulista apresentava, basicamente, os mesmos níveis de produção do início da década anterior.

> [...] O novo ambiente macroeconômico marcado, de um lado, por uma rápida e pouco coordenada abertura e desregulamentação e, de outro lado, pelo comportamento errático da economia, aos quais se acoplou um movimento de reestruturação produtiva, estabeleceu novos parâmetros de funcionamento para as empresas industriais, implicando a racionalização das suas estruturas e a introdução de novas formas de gestão, com fortes impactos no emprego industrial [...] (MATTEO e TAPIA, 2002, p.80).

Nos últimos anos da década de 1990, com a consolidação do processo de abertura econômica, os autores demonstram que diferentes impactos puderam ser notados. Afirmam que estabilização econômica trouxe um novo alento à atividade produtiva, especialmente nos setores produtores de bens de consumo duráveis e não-duráveis, mas também alguns segmentos passaram a sofrer acirrada concorrência com produtos importados, o que promoveu retrações na sua produção física total e,

consequentemente, refletiu-se em menores participações na estrutura produtiva paulista. Por outro lado, os autores ponderam que a concorrência interestadual por novos investimentos industriais, com a outorga de incentivos, também conhecida como guerra fiscal, vinha promovendo algumas alterações no quadro da distribuição espacial da indústria no território brasileiro.

Segundo Matteo e Tapia (2002), no grupo dos setores da indústria que sofreu perdas expressivas na sua participação estão fumo, calçados, metalurgia básica, fabricação de produtos de metal, máquinas e equipamentos, fabricação de material eletrônico, veículos automotores e móveis e indústrias diversas. Eles acrescentam que mesmo indústrias de corte tradicional, como a têxtil, foram atingidas pelas mudanças estruturais por que a indústria vem passando nos últimos anos, dando origem a setores extremamente avançados, intensivos em capital. Matteo e Tapia ponderam que em contraste com seu perfil tradicional, uma indústria intensiva em trabalho, surgiram segmentos com grande difusão tecnológica e dependentes de mão de obra qualificada e que, por isso mesmo, permanecem ativos, e não só na região metropolitana de São Paulo, mas mesmo nos países e regiões mais avançadas do mundo (MATTEO e TAPIA, 2002, p.89).

Por sua vez, os autores Hilsdorf, Rotondaro e Pires (2009), abordam a questão da indústria calçadista mundial que tem se polarizado entre dois extremos. Eles citam Costa (2002) que considera que de um lado tem-se a consolidação da China como grande exportador de calçados de baixo preço e com grande volume de produção. No outro extremo, tem-se o mercado representado pelo consumidor de maior poder aquisitivo, no qual a Itália aparece como a principal fonte fornecedora, devido principalmente à sua tradicional capacidade de criação e de *design*.

No Brasil, eles revelam que a indústria calçadista representa um setor importante da economia, sendo fortemente geradora de empregos e de divisas para o país, uma vez que ocupa o 11º lugar no *ranking* das exportações segundo a Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio – SECEX/MDIC (2006). Segundo dados por eles trazidos, a indústria calçadista de Franca sempre foi muito representativa nesse setor, especialmente no que se refere à produção de calçados masculinos, sendo formada por cerca de 760 empresas e com capacidade instalada para produzir 37 milhões de pares por ano, conforme dados do Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca – SINDIFRANCA (2006). Entretanto, com o crescimento da indústria calçadista chinesa, a indústria francana foi e tem sido desafiada a buscar novas

fontes de vantagens competitivas que não estejam mais ligadas apenas ao baixo custo produtivo. “A opção mais natural é a busca pelo reposicionamento no mercado global com produtos mais diferenciados e de maior valor agregado, espelhado no caso italiano. Para tanto, a melhoria do desempenho do serviço ao cliente é peça fundamental” (HILSDORF, ROTONDARO e PIRES, 2009, p.233).

Prova disso é o comentário feito pelo ex-presidente do SindiFranca, Jorge Felix Donedelli acerca dos dois extremos de concorrência da indústria calçadista do Brasil.

> [...] A globalização não começou aqui, atacando o nosso mercado, começou a ser nosso concorrente no exterior. Um sapato nosso, vendido na faixa de US$ 18, US$ 19, nos Estados Unidos, começaram a descobrir que tinha uma “tal” de China que vendia por US$ 14, US$ 15, US$ 10, e de repente, aquelas indústrias que pegavam pedidos de 80 a 100 mil pares de calçados, para um único cliente nos Estados Unidos, começaram a não ter mais estes pedidos. Eles começaram a ser mais raros, e descobrimos que tínhamos que fazer um sapato melhor, tipo de sapatos como os italianos. De um lado com os preços não concorríamos com a China, que era muito mais poderosa naquela época. Se fôssemos fazer um sapato melhor, concorríamos com a Itália que tinha um sapato melhor, mais famoso. Nós ficamos numa espécie de “sanduíche”, no meio destes dois grandes concorrentes. A sorte é que a Itália também deve ter sofrido coisa parecida, e começou a deixar o mercado. E, para quem produzia um sapato de altíssima qualidade, o Brasil sofreu menos. Para quem tinha um sapato popular, não aguentou a concorrência com a China [...] (Jorge Felix Donadelli, Anexo VIII, p. 5).

Neste sentido, Hilsdorf, Rotondaro e Pires concluem que os novos parâmetros de competitividade na economia globalizada fizeram com que as empresas tivessem de desenvolver novas competências para manterem-se no mercado.

> [...] Uma dessas competências é o estabelecimento de vínculos mais fortes e duradouros com seus clientes e fornecedores, de forma a estabelecer uma cadeia capaz de fazer frente a esses novos parâmetros e obter vantagens para todos os seus componentes [...] (HILSDORF, ROTONDARO e PIRES, 2009, p. 242).

O gerenciamento ambiental é mais um dos temas que vem a reboque da globalização. Desde o início da década de 1990, ele se tornou uma ferramenta de competitividade. De acordo com as autoras Veigas e Fracasso (1998), isto tem ocorrido no contexto da globalização dos mercados, cujas regulamentações de comércio influenciam, de modo determinante, as vantagens competitivas ligadas à diferenciação de produto e à redução de custos. Segundo elas, as empresas que se preocupam com a melhoria de seu nível de competitividade, aumentando continuamente sua capacidade tecnológica – vista como a soma dos conhecimentos e habilidades de seus trabalhadores e gerentes – tendem a adotar gerenciamento ambiental, sugerindo a existência de vínculos entre capacidade tecnológica e gestão ambiental.

Para desenvolver esta questão, Veigas e Fracasso dedicaram-se a uma pesquisa que propôs um modelo de análise de capacidade tecnológica e de gestão de resíduos sólidos para a indústria calçadista do Vale do Sinos, maior aglomerado brasileiro de produção de calçados. As autoras afirmam que os altos índices de geração de resíduos sólidos industriais, em consequência dos elevados níveis de perda de matérias-primas no processo produtivo, são um problema econômico e ecológico para as empresas da região.

Segundo as autoras, a capacidade tecnológica está ancorada também nos conhecimentos e habilidades internos que a empresa pode gerar ou incorporar para atender exigências de competitividade impostas externamente, como no caso da gestão ambiental que é regida por preceitos como os das chamadas resoluções verdes da OMC e a série de normas ISO 14000. Como indicam as autoras, isto figura, pelo menos em princípio, como uma exigência externa ou fator sistêmico de competitividade, dependendo do desempenho em termos de capacidade tecnológica, especialmente válido para setores exportadores, que são hoje os mais visados em termos de exigências no comércio. "É o caso da indústria calçadista brasileira, em especial a do Rio Grande do Sul e, particularmente, a do Vale do Sinos, que se destaca por sua forte participação no comércio exterior do Brasil" (VEIGAS e FRACASSO, 1998, p.43).

Ao longo dos anos, porém, este desempenho vem sendo abalado devido a fatores como as políticas governamentais de câmbio e de abertura do mercado às importações, que geraram, respectivamente, defasagem nos ganhos dos exportadores e aumento da concorrência do Brasil com países asiáticos na venda do manufaturado ao exterior, conforme indicam as autoras que complementam que a crise de competitividade, especialmente da indústria calçadista, representa o estabelecimento de estratégias para novos ganhos de competitividade em busca não só da recuperação das fatias de mercado perdidas, mas da conquista de novos compradores.

1.4 Breves comentários sobre os reflexos do mundo globalizado na indústria calçadista

Como citado anteriormente, atualmente vive-se a terceira fase, surgida após 1989, é considerada a globalização recente, sendo esta a de maior impacto no setor calçadista, tendo em vista que ela tem como uma de suas principais características o predomínio da mais avançada evolução tecnológica em busca de maior obtenção de

lucros através da exploração dos países periféricos e a sua mão-de-obra barata, conforme observam Engler, Moura e Beordo (2010).

Nesse novo ambiente competitivo, as firmas têm de desenvolver a qualidade e a adaptabilidade dos produtos às mudanças dos mercados, conforme explica Silva (2003) que afirma: "[...] Ser competitivo adquiriu uma condição de credo universal - uma ideologia [...]" (SILVA, 2003, p. 3).

Muito além da internacionalização e da multinacionalização, o autor especifica que a globalização econômica envolve um processo de reestruturação da atividade produtiva que afeta todos os países, o qual tem aumentado o grau de exposição das economias local e nacional à competitividade internacional.

> [...] As mudanças em curso vêm criando um novo padrão de especialização produtiva, em nível espacial, afetando tanto as economias nacionais, quanto as regiões dentro de cada país. Tais mudanças têm provocado alterações no próprio conceito de região e redefinido o seu papel na nova ordem institucional em gestação [...] (SILVA, 2003).

A partir desta realidade, criaram-se novas estruturas para as sociedades e o processo produtivo. Alguns dos aspectos que merecem atenção seriam os que englobam os mercados consumidores e trabalhistas que, conforme os autores, deixaram de ser locais e adquiriram características globais. Não é à toa que Engler, Moura e Beordo (2010) avaliam que o cenário atual do setor calçadista brasileiro é típico de quem passou e passa por todas estas nuances da globalização e tenta se reerguer com a realização de reestruturação produtiva intensa aumentando a exploração do trabalho humano (ENGLER; MOURA; BEORDO, 2010, p. 225).

Além disso, podemos listar diversos aspectos relacionados à influência da globalização no setor industrial do país e que apresentam características distintas, ou até mesmo específicas, em se tratando do setor calçadista. Exemplo disso seria o investimento em novas tecnologias que, por sua vez, também ocupa um lugar relevante neste novo cenário. Conforme Piccinini (1995) "[...] a globalização dos mercados e a competição internacional obriga as indústrias a investirem em novas tecnologias [...]" (PIVVININI, 1995, p. 1). No entanto, segundo a autora, a indústria calçadista apresentou um movimento consideravelmente peculiar frente à nova realidade.

> [...] As empresas calçadista preferem utilizar Novas Tecnologias Organizacionais, menos dispendiosas, como o trabalho em grupo, a diminuição dos níveis hierárquicos e a flexibilização das tarefas, mas com reflexos sobre a qualificação e satisfação do trabalhador. Estas consequências não estão sendo adequadamente contempladas pelos dirigentes das empresas [...] (PICCININI, 1995, p. 1).

Produtividade e competitividade também são termos recorrentes. Para Piccinini (1995), quando se fala em globalização é praticamente inevitável de se falar em tecnologia, mesmo tratando-se da indústria calçadista que sempre apresentou, e em alguns casos ainda apresenta, um baixo desenvolvimento tecnológico em função de determinados condicionantes tais como: o baixo preço da mão-de-obra, o alto preço de tecnologias como CNC (Controle Numérico Computadorizado), CAD (*Computer Aided Design*), CAM (*Computer Aided Manufacturing*) e CIM (*Computer Integrated Manufacturing*), e fatores como a baixa escala de produção da maior parte das empresas calçadistas e aspectos tais como a cultura industrial do setor (PICCININI, 1995, p. 2).

Com relação aos avanços tecnológicos no setor calçadista, Carvalho e Carvalho (2006) fazem um contraponto, trazendo dados mais atualizados. Elas consideram a indústria calçadista altamente heterogênea, com características diferenciadas por segmentos de produtos e tipo de mercado. De acordo com as autoras, em muitos países ainda subsiste um grande número de empresas desse setor que utilizam tecnologia tradicional, embora a utilização tecnológica dos equipamentos esteja ganhando cada vez mais importância como fator de competitividade porque aumentam a eficiência e diminuem os custos, uma vez que reduzem o tempo para a realização das diversas etapas produtivas.

> [...] As maiores inovações no setor calçadista estão nas áreas da microeletrônica e da robótica, onde se destacam a utilização de novos métodos de desenho e manufatura auxiliados por computador como CAD (computer aided design) e o CAM (computer aided manufacturing). Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995) destacam que os diferenciais mais relevantes no setor calçadista localizam-se: na fase de design de novos produtos, na qual os produtos brasileiros são pouco competitivos com relação, por exemplo, aos italianos; e, em fases específicas de montagem, como por exemplo, na fase de corte, onde a difusão de processos eletrônicos e informatizados é mais intensa [...] (CARVALHO; CARVALHO, 2006, p. 276)

A busca por Novas Tecnologias (NT) nas economias do mundo desenvolvido e subdesenvolvido e o estágio de desenvolvimento da pesquisa e utilização de NT, em especial no setor calçadista, ficam igualmente em evidência, pois, sob a ótica da autora, mesmo dispondo de técnicas de origem física (máquinas, peças, componentes) havia, no período de realização de sua pesquisa, uma ênfase em tecnologias gerenciais do tipo JIT (*Just-in-Time*), RR (Resposta Rápida), Kanban, dentre outros.

Não por acaso, Piccinini (1995) revela que as inovações organizacionais dentro do setor calçadista teriam sido privilegiadas pelo fato de terem sido implantadas com menor dispêndio econômico e oferecerem resultados considerados satisfatórios pelos

seus usuários, "[...] mesmo que isto seja realizado de forma parcial e, muitas vezes, contraditória se levarmos em conta os modelos de produção adotados [...] (PICCININI, 1995, p. 2).

Além disso, é valido enfatizar também a política de comercialização e de pessoal das empresas do setor pesquisado. Segundo Piccinini (1995), este seria um dos aspectos que teria se mostrado mais frágeis, pois só em alguns casos por ela estudados havia-se procurado o desenvolvimento de novas tecnologias associando-se a políticas específicas de preparo de mão-de-obra e da gerência.

Além disso, o foco da argumentação da autora direciona-se também para certos postos de trabalho intermediários que, por sua vez, se mostraram também necessários: "[...] trata-se daqueles onde são colocados trabalhadores não qualificados que preparam ou complementam a tarefa efetuada por um outro posto compreendendo uma máquina e um trabalhador qualificado ou não [...]" (PICCININI, 1995, p. 6). Seguindo a autora, isto se deve ao fato de que o couro necessita, para certas operações, de um tipo de manipulação que dificilmente pode ser realizado pela máquina.

Por isso Piccinini (1995) chama a atenção para o fato de que a fabricação de calçado exige certo nível de exigência da produção industrial, o operário só é verdadeiramente competente após um ou dois anos de experiência.

> [...] Geralmente são necessárias de 120 a 130 operações para a confecção de um calçado. Conforme o PBQP (1988), atualmente 70 a 80% dessas operações são mecanizadas. Para o futuro, devem chegar a 95%. Somente para a elaboração de uma sola em couro são necessárias 9 máquinas. Tais equipamentos que podem apresentar diferentes estágios tecnológicos, desde o mais rudimentar até o CNC, são fabricados no Brasil por 80 a 85 empresas, 70% localizadas no Vale dos Sinos [...]. Um dos mais importantes fabricantes de máquinas para calçados estima que as indústrias de máquinas locais respondem a 95% das necessidades das indústrias do setor e de 85 a 90% dos curtumes. Segundo ele, quase 20% dos equipamentos já possuem algum dispositivo eletrônico e 50% das máquinas podendo ser automatizadas já saem das fábricas com um controle numérico. Para o futuro a tendência será de aumentar esta participação, mesmo que presentemente 50 a 60% das máquinas utilizadas na fabricação do calçado sejam convencionais, isto é, não dispõem de dispositivos eletrônicos [...] (PICCININI, 1995, p. 6).

Por tudo o que foi exposto até o momento, entendemos que também seria conveniente colocar nosso foco o nível de desenvolvimento tecnológico do setor, assim como na organização da produção e na preparação dos trabalhadores da indústria do calçado para as mudanças de caráter tecnológico que poderiam, por sua vez, modificar deu nível de qualificação e/ou a organização do trabalho.

1.5 A necessidade da reestruturação produtiva da indústria calçadista

De acordo com Silva e Engler (2008), a produção de calçados tornou-se relevante para a economia nacional a partir da segunda metade do século XX, consolidando-se especialmente na década de 1970 devido à demanda crescente do mercado interno, estimulada pelo processo de industrialização e urbanização vivido no país, somando-se ainda a expansão da produção destinada à exportação. Durante o processo de reestruturação produtiva, notam-se diversos aspectos que deixaram de existir ou passaram a existir, assim como aspectos que foram reconfigurados para serem adaptados a esta nova ordem.

Além disso, os anos 1990 podem ser considerados um marco no setor industrial brasileiro. A partir da primeira metade desta década, o Brasil viu-se obrigado a competir com outros países no mercado externo e, a reboque disto veio a necessidade de acompanhar a evolução tecnológica com ações ao nível da capacidade tecnológica e administrativa e o modelo empresarial. "[...] Mesmo nos setores tradicionais estas preocupações com a competitividade se concretizaram na pesquisa e na busca de novas tecnologias como é o caso da indústria do calçado [...]" (PICCININI, 1995, p. 3).

Considerado um dos principais itens na pauta de exportações do país, o calçado brasileiro já era bem visto nos principais mercados internacionais, em meados da década de 1990. Mas, para enfrentar a concorrência, principalmente no que tange a questão dos preços, a indústria calçadista brasileira, com ênfase nas indústrias do Vale dos Sinos (RS), Franca (SP) e o Polo Mineiro passaram a praticar os conceitos de reestruturação e globalização, mesmo antes destes termos se tornarem linguagem corrente no mercado.

De acordo com artigo "Calçado brasileiro de olho em novos mercados", publicado na revista *O Equilibrista*, da editora IBEF, em agosto de 1994, a reformulação do setor veio a reboque dos bons resultados obtidos no passado. De acordo com o então presidente do Sindicato das Indústrias de Calçados de São Paulo, Sebastião Burbulhã, 1993, apesar de ter sido positivo para a indústria, fez com que boa parte dela atentasse para a concorrência externa, uma vez que os tempos já eram outros e que o mercado internacional estaria sendo perseguido por concorrentes importantes. Entretanto, o volume de exportações da indústria calçadista atingiu US$ 1,946 bilhão, só em calçados, excluindo-se a matéria-prima – juntos perfizeram US$ 2,347 bilhões, entre 1993 e 1994.

No artigo, Burbulhã assinala que já no primeiro semestre de 1994 verificou-se a

perda de 20% do mercado americano para a China, um país que pratica *dumping* social através de uma mão-de-obra extremamente barata e já recebia o protecionismo americano, com isenção de taxas para os seus produtos. De acordo com o presidente do Sindicato das Indústrias de Calçados de São Paulo, naquela época o operário chinês trabalhava 13 horas por dia, seis dias da semana, com direito a apenas 16 dias de férias ao ano e com salário em torno de US$ 35 mensais.

O presidente do Sindicalçados Jaú, Caetano Bianco Neto, considera que o setor ainda tem muitas deficiências e que o governo brasileiro tem exagerado na abertura econômica. Tanto é que após muitas reivindicações, o setor conseguiu um processo anti-*dumping* com a China. É algo bastante recente e, segundo ele, no primeiro momento, voltou a viabilizar as indústrias, mas, no segundo momento, aquilo que previam já esta acontecendo: a grande concorrência. "As mercadorias não vêm diretamente da China, elas chegam por outros países da Ásia e até países que não produzem sapatos estão exportando sapatos para o Brasil. Não podemos demorar muito para coibir este ripo de problema. Isto acaba com a indústria nacional, é uma concorrência desumana em todos os sentidos" (CAETANO BIANCO NETO, Anexo XVII, p. 5-6).

O presidente do Sindicato da Indústria de Jaú considera um absurdo o Brasil reconhecer a China como economia de mercado. "Apenas quem é aceito pela OMC pode ser considerado economia de mercado, e a China não é economia de mercado", salienta e finaliza: "[...] isto realmente traz grandes problemas para a gente, e nós não temos condições de competir em pé de igualdade com a China. Isto acaba deteriorando tudo aquilo que acontece no Brasil" (CAETANO BIANCO NETO, Anexo XVII, p. 5-6).

Concluindo, o ex-presidente do SindiFranca, Élcio Jacometti, explica que atualmente, o Brasil é um país aberto e tem setores protegidos como o calçadista que, há menos de dois anos recebeu a proteção contra a China – o antidumping -, uma medida estudada exaustivamente. Qualquer outro país pode vender sapatos no Brasil, pois há regras como a TEC - Tarifa Externa Comum -, que é admitida na OMC (Organização Mundial do Comércio) que regulam o sistema.

A mesma opinião foi compartilhada no artigo pela Associação Brasileira de Exportadores de Calçados (Abaex). De acordo com a entidade, a China teve um aumento de 40% em sua participação no mercado americano. "Embora tenhamos qualidade, tecnologia e flexibilidade de produção, todo cuidado é pouco. Não podemos mais querer nos convencer de que o Brasil é o grande fornecedor de calçados de couro,

enquanto aos asiáticos restam as opções de calçados sintéticos de baixo preço", diz Eduardo Ivan Petry, o então presidente da entidade (1994, p. 30).

O ex-presidente do Sindicalçados Jaú, Rodolfo Spoldário chama atenção para a impossibilidade do setor calçadista brasileiro competir com a China, especialmente por causa de mão de obra: "[...] Pelo que se sabe é um trabalho quase escravo" (RODOLFO SPOLDÁRIO, Anexo XVI, p. 2). E complementa,

> [...] Aqui não, veja, temos 10 feriados no ano e isto acaba atrapalhando bastante. Na época eu fazia um sapato infantil, eu vendia um sapato no dinheiro de hoje, por R$ 40, entrava o da China por R$ 8, mais bonito que o meu de R$ 40 só que o meu era de couro e entrava um sintético. Se você partisse para produzir em sintético não tinha como chegar naquele preço. Então eu desativei esta linha de produção, uma linha que tinha 30 anos no mercado. Desativei porque não conseguia mais vender. E como aconteceu comigo aconteceu com um monte de gente, houve uma quebradeira na época, mas passou. (RODOLFO SPOLDÁRIO, Anexo XVI, p. 2-3).

Ivânio Batista, ex-diretor executivo do SindiFranca relata que no período da década de 1990, a indústria de Franca, como é até hoje, se especializou em sapatos, principalmente, masculinos, de alta qualidade. Este era mercado do polo, especialmente para os Estados Unidos, que na época representava de 85 a 90% das exportações brasileiras. Não se pesquisava outros mercados.

> [...] Era o início de uma pesquisa de mercado e, com o advento dos asiáticos, leia-se principalmente a China, começou a invadir os mercados brasileiros e, se supunha, o sapato chinês não vale nada. Não é bem esta a verdade, a produção deles é tão imensa, de bilhões de pares, enquanto o Brasil produzia, na época, em torno de 700 milhões de pares / ano, incluindo sandálias, a China já estava produzindo um bilhão e 500 milhões de pares, sendo que dentro deste um bilhão e 500 milhões de pares, também já havia calçados de altíssima qualidade. Eles foram aos poucos corroendo o nosso mercado nos Estados Unidos (IVÂNIO BATISTA, Anexo XI, p. 1).

Os autores Cruz e Sennes (2006) fazem um breve exame acerca da ascensão impressionante da China. Eles trazem dados do ano de 2004, fornecidos pelo *World Bank*, que demonstram que naquela época a China já ocupava a segunda posição entre as maiores economias do mundo, com um produto interno bruto, pelo critério da paridade de poder de compra, de 6.435 trilhões de dólares, contra o PIB de 10.871 trilhões dos Estados Unidos. Neste sentido, Cruz e Sennes fazem a seguinte projeção: "Se mantiver taxas de crescimento próximas das que vem acusando nos últimos vinte anos, a China terá se equiparada aos Estados Unidos nesse terreno no final do período que temos em vista" (CRUZ e SENNES, 2006, p. 31).

Além disso, eles questionam se seria razoável esperar que as taxas de

crescimento se mantivessem. Segundo os autores, muitos analistas afirmam que não, e apontam uma série de distorções – situação pré-falimentar de milhares de empresas, fragilidade do sistema bancário, abarrotado de créditos irrecuperáveis – que condenariam a China a se debater em grave crise financeira em prazo breve. "Mesmo que tenham razão, como reagiria a China a uma crise dessa natureza? Com que prontidão conseguiria superá-la?", questionam Cruz e Sennes (2006).

Considerando este contexto, com o mercado americano não tão generoso com a indústria calçadista brasileira, os empresários nacionais tiveram que voltar suas atenções para outras possibilidades. O Mercosul seria uma solução para a questão em pauta naquele momento, desde que o calçado viesse a fazer parte da "lista dos comuns", ou seja, produtos que não seriam taxados em 1995. Porém, isso só seria possível se mercados importantes como a Argentina não insistissem em proteger sua indústria, observando que naquele período, a taxação era de 20%, mais a cunha fiscal, chegava a um índice de 53%. Vale ressaltar que, de acordo com dados divulgados no artigo, em 1993 a Argentina comprou no exterior 11 milhões de pares de calçados, pelos quais pagou US$ 135 milhões. A participação brasileira nesse mercado, entretanto, foi inferior a 8% - 820 mil pares de sapatos, correspondentes a US$ 9,8 milhões. Mas o mercado era bastante potencial, segundo o artigo, já que a Argentina registrava um consumo de ordem de 90 milhões de pares/ano, numa média per capta de 2,5 pares por habitante.

Defendendo a concorrência e protegendo o mercado daqueles que fazem restrições ao produto brasileiro, a indústria calçadista passou a estudar novos rumos. De acordo com Burbulhã, o México que parecia um caminho para a indústria calçadista nacional chegar ao Nafta, revelava naquele momento a intenção de sobretaxar o sapato brasileiro.

> [...] Com um mercado consumidor de 185 milhões de pares/ano, o México tem participação ainda pequena nas vendas brasileiras. Foram vendidos pouco mais de 670 mil pares em 1992 (com um faturamento de US$ 6,5 milhões). A intenção dos exportadores brasileiros era conquistar a fatia do mercado perdida pelos chineses, cujos calçados sofreram uma sobretaxa de 1.105% [...] (*O Equilibrista*, 1994, p. 31).

Diante de todos esses acontecimentos, a indústria calçadista nacional teve de pensar e agir no sentido de uma reestruturação do setor. Seja por questões de adequação aos novos rumos do mercado, ou por questões de afinidade com as novas tecnologias de gerenciamento e administração disponíveis, a indústria de calçados estava acompanhando de perto essas evoluções, às vezes até inovando ou evoluindo aos

próprios conceitos.

Miguel Bettarello relembra a época em que assumiu a presidência do SindFranca, de 1996 a 1998, com o objetivo de valorizar as pequenas empresas de calçados de Franca. O seu maior foco foi de valorização da microempresa, e uma das estratégias foi aumentar a participação destas empresas na Francal. Este foi um trabalho feito em conjunto com a ACIF e a CIESP. Foi nesta época que surgiu o Selo de Procedência "É melhor é de Franca", que valorizou todos os sapatos e coleções. "[...] Na época, fizemos mais de um milhão de selinhos, todo sapato de Franca saia com este selo. Isto valorizava o sapato de Franca nas vitrines, e houve então uma procura maior dos lojistas por produtos feitos aqui em Franca. Isto fez com nós déssemos um salto, pois 1996 foi uma época pós-plano Real [...]" (MIGUEL BETTARELLO, Anexo IX, p. 1-2).

Nelson Palermo, ex-empresário também relata algumas atitudes de reestruturação que, na época, foram implantadas em sua empresa, a Calçados Francano. Segundo ele, de 1994 em diante, na vigência do plano Real, deram alguns passos no sentido de valorizar a marca e melhorar a qualidade do produto.

> [...] Como a concorrência era e ainda é grande, tem que ter algo mais junto ao seu cliente. Tem que ter uma entrega mais rápida, um preço que, mesmo que esteja superior à média para o produto que você oferece, seja um preço justo e interessante para que você mantenha a relação, porque senão o cliente vai procurar alguém para te substituir. Às vezes, ele pode até comprar, mas se o seu preço está acima do que seja justo para o que você oferece, não só o produto, mas a prestação do serviço, faz parte do produto você entregar em dia, como foi mostrado, sem defeitos, que não gere devoluções absurdas, frequentes e respeitando o seu cliente de forma que você não atenda só quando você precisa. Reservar dentro da sua produção espaço para que ele também seja abastecido por você. Tem algumas coisinhas que se conseguir implantar, se pode agregar valor seu custo [...] (NELSON PALERMO, Anexo XIII, p. 7).

Para Élcio Jacometti, ex-presidente do SindiFranca, a questão da reestruturação para se adaptar à globalização foi um marco nas empresas de calçados, pois graças a isto elas evoluíram muito. Com a abertura foi possível trazer de fora do país técnicas e máquinas mais modernas.

> [...] Eu me lembro que na década de 1990, a minha própria empresa lançou um tipo de sapato inédito no Brasil, com o solado antiderrapante. Importei duas máquinas da Itália que era impossível de importar, e foi o maior sucesso! É um sapato que eu trabalho há mais de 20 anos, e ele está no mercado até hoje. Tudo é modernização, e nós viemos modernizando porque poderíamos trazer bens de capital. Então você trazia tecnologia nova, maquinários mais modernos e não só as indústrias de calçados trouxeram, como as indústrias de máquinas se aperfeiçoaram, e hoje não tem muita necessidade de se importar uma máquina mais. Hoje, o Brasil supre as necessidades de máquinas para calçados (ÉLCIO JACOMETTI, Anexo VII,

p. 6).

O empresário considera que o setor, naquela década, passou por uma transformação muito grande, aprendendo e se reinventando. Por tudo isso, ele afirma que aquela foi uma das melhores décadas para a indústria de calçados.

Outro exemplo de ações de reestruturação do setor foi a empresa francana Samello.

> [...] Acreditando que atualmente oferecer ao cliente apenas preço e volume não é suficiente, a empresa adotou um mostruário mais enxuto, distribuído em quatro linhas bem definidas, que permitem ao consumidor final ter uma noção muito mais clara do produto da empresa, além de possibilitar a direção das vendas e a manutenção de um ritmo de negócios muito mais planejado. Para completar esse projeto, a etiqueta instalará *corners*, inicialmente em 30 lojas próprias, que se configuram como grandes *displays* para exposição de produtos, cada um desenvolvido de acordo com a linha a ser exposta. A ideia é de nos próximos três anos atingir centenas de pontos de vendas em todo o país [...] (*O Equilibrista*, 1994, p. 32).

Além disso, apesar das informações serem globalizadas, as questões culturais, em alguns casos chegam a regulamentar o mercado. O consumidor brasileiro tem um perfil muito diferente do consumidor estrangeiro. Portanto, tudo tem de ser revisto segundo as diferenças locais de cada país, tarefa que depende, no caso do sapato, inclusive do empenho do próprio operário para se concretizar. Na época, a Azaléia era um exemplo no setor, estava sempre atenta às evoluções de mercado. Ainda com o foco nos funcionários, a *griffe* Júlia Mezzetti passou a investir seis horas per capita por mês em treinamento de seus funcionários.

O ex-presidente do SindiFranca, Paulo Henrique Cintra, acredita que passar pelas dificuldades que levaram ao processo de reestruturação do setor, de alguma forma, foi bom. “Tivemos que viajar, as empresas tiveram que se mexer para conseguir máquinas mais modernas. Foi bom, por este lado foi muito positivo, tivemos tempo, não foi mudança muito brusca. Foi gradual e positivo [...]”, diz e complementa: “[...] Estávamos acomodados, era um mercado fechado [...]. As empresas tiveram que dar cursos aos funcionários, treinar mão de obra, fazer uma reciclagem completa” (PAULO HENRIQUE CINTRA, Anexo X, p. 1).

José Carlos Brigagão, o atual presidente do Sindicato da Indústria de Franca, chama a atenção para a questão da formação de mão de obra, e explica que independente das faculdades da cidade, estão angariando esforços para disponibilizar opções de cursos para preparar, reciclar e formar talentos que abrangem desde a mão de obra que está dentro da fábrica os jovens que queiram trabalhar no setor.

Segundo Wanderley S. de Mello, diretor-presidente do Grupo Samello, entrevistado pela revista *O Equilibrista*, o tão propagado conceito de reestruturação já estava fazendo parte do espírito da empresa. Ele explicou que o primeiro passo do grupo foi dividir as grandes fábricas em unidades produtivas, além de iniciar um processo de unidade de negócios, com a descentralização das áreas administrativas, garantindo também a agilidade da empresa na entrega dos pedidos. Além disso, as boas parcerias, seja no mercado interno, seja no mercado externo, também passou a sustentar a estratégia das empresas no segmento. Isso já vinha pondo em prática o exercício da globalização. As novas regras do mercado não dariam valor máximo à origem e sim à qualidade e preço do produto oferecido.

Prova disso é empresa de calçados infantis Pampili, do polo de Birigui. Segundo o seu proprietário, José Roberto Colli, em sua gestão sempre se teve a inovação como pressuposto, nunca deixando de lado a busca pelo conhecimento. Colli afirma que isto foi fundamental desde o início de sua empresa.

> [...] Eu era bancário e minha esposa farmacêutica, não éramos sapateiros. Buscamos conhecimento desde o início. *Just in time*, você se lembra? Virou febre, sempre se buscava isto, a gente estudava direto. Nossos colaboradores, numa mesinha como esta, discutíamos o que se tinha que fazer, como fazer o sapato. Fazer o sapato técnico, mas com uma visão diferente, não a de sapateiro. Inovação, sempre procuramos fazer algo diferente em todos os sentidos. E deu muito certo, porque todo mundo se preocupava com preço, a gente fazia diferente e sempre crescia. Em nosso caso sempre fomos bem, sem "solavancos" [...] (JOSÉ ROBERTO COLLI, Anexo XIX, p. 2).

Abordamos aqui questões que envolvem ações e estratégias, como a de gestões enxutas em empresas igualmente enxutas, passar a produzir para sua própria rede de lojas e introduzir a questão do investimento em uma marca própria e deixar de produzir para terceiros. Estes aspectos nos chamaram a atenção no decorrer das entrevistas, pois foram temas abordados por alguns dos empresários que enfatizaram sua relevância.

O primeiro a discorrer sobre o assunto foi o atual presidente do Sindicato da Indústria de Jaú, Caetano Bianco Neto. Há cerca de cinco anos, ele participou de um congresso de calçados em que o presidente da Abral - Associação Brasileira de Lojistas - fez uma explanação sobre o varejo e o comércio. O ponto de partida da discussão foi o de que o Brasil não teria um plano de varejo de calçados, característico em países desenvolvidos. Segundo ele, o Brasil está caminhando para isto.

A mesma tendência foi pontuada pelo ex-presidente do Sindicalçados Jaú, Giovane de Carvalho Costa. "[...] Tivemos até uma ajuda da instituição espanhola que o Sebrae trouxe, propondo uma estratégia utilizada pela rede de varejo ZARA. Esta

estratégia é chamada ciclo curto que engloba uma série de providências estratégicas de gestão comercial que podemos buscar para construir uma nova identidade [...] (Giovane de Carvalho Costa , Anexo IVX, p.3), sintetiza. De acordo com o empresário, significa: investir no que está dando certo com simplicidade e praticidade, com uma produção enxuta. "[...] Acho que é isto que vai ocorrer, passa por este período aí e vai encontrar caminhos com os pequenos empreendimentos, mais competitivos dentro do seu pequeno porte" (GIOVANE DE CARVALHO COSTA , Anexo IVX, p.3).

Com o foco na qualidade também estava a empresa gaúcha Czarina que havia passado a operar com células de trabalho, e não mais com uma linha de produção, com novas gestões de qualidade pautadas pelo conceito da importância e da função de cada um dentro do processo produtivo.

Também vale ressaltar o programa de apoio do BNDES ao complexo coureiro-calçadista brasileiro que em 1995, 1996 e 1997 intensificou a atuação a partir da criação do Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista, vigente no período de abril de 1995 a junho de 1998, cujos objetivos foram a restauração da competitividade da indústria coureiro-calçadista, através da modernização produtiva e gerencial nos seus diversos segmentos, de forma a enfrentar os desafios impostos pelo novo padrão de concorrência.

De acordo com relatório feito por Gorini e Siqueira (1999), o montante de desembolsos efetuados no período foi de cerca de US$ 189 milhões, mas o setor recebeu recursos também através de outros programas do BNDES, tais como, entre outros: Nordeste Competitivo; de Apoio à Exportação de Produtos Manufaturados; de Apoio à Indústria de Bens de Consumo Não-Duráveis; para Comercialização de Máquinas e Equipamentos; de Conservação do Meio Ambiente. Se incluirmos esses valores, o montante de investimentos no setor ultrapassa US$ 300 milhões. No anexo IV, Tabela 5, é possível visualizar os financiamentos concedidos pelo Programa ao setor desde 1995, por unidade da Federação, e o percentual relativo.

De acordo com as autoras, o setor coureiro-calçadista foi incluído pelo Sistema BNDES como prioritário no apoio a projetos que tivessem os seguintes objetivos: implantação, expansão, relocalização e modernização; desenvolvimento tecnológico (pesquisa, treinamento, design); melhoria de qualidade e aumento de produtividade; aquisição de máquinas e equipamentos nacionais e importados; reestruturação e racionalização empresariais; conservação do meio ambiente e energia; e investimento em infraestrutura social. Além disso, a colaboração financeira do BNDES ao setor de

calçados teve o objetivo de promover a modernização do setor através de recursos a custos competitivos para realizar novos investimentos; reforço do capital de giro; aumento da capitalização da empresa; e crédito para exportação, principalmente para pequenas e médias empresas (GORINI e SIQUEIRA, 1999, p. 22-23).

De acordo com o relatório, entre 1995 e 1998, a região Sul, onde também se concentra grande parte dos fabricantes do setor, foi a que mais recebeu recursos. Entre os estados, caberia destacar o Rio Grande do Sul, com 53% do total dos recursos desembolsados, São Paulo, com 16%, e Ceará, com 11%. Ainda, cabe salientar o grande incremento de participação do Nordeste. Essa mudança se deve aos deslocamentos de empresas ocorridos no setor, aumentando o volume de investimentos na região. Tal fato pode ser explicado pelos atrativos que foram sendo oferecidos pelos governos, como os incentivos fiscais e os menores custos de mão-de-obra, ocasionando o deslocamento de inúmeras empresas, em sua maioria vindas da região Sul. Na época em que o relatório foi redigido, todas as grandes empresas do setor calçadista possuíam unidades industriais no Nordeste.

Exemplo disto é um de nossos entrevistados. Miguel Bettarello, diretor da empresa Agabê, relatou que a primeira medida que tomaram foi ir para um local que tivesse incentivos fiscais, de impostos. No caso, decidiram pelo estado do Ceará, onde tiveram incentivos de impostos, além de se ter um custo de mão de obra mais barato.

> [...] Tivemos um custo de treinamento e aprendizado muito alto, tivemos que mandar famílias para o Ceará. [...] treinamos mão de obra e hoje eles são especialistas. Em nossa empresa eles trabalham com muita dedicação, afinco, e têm uma capacidade de aprendizado muito alta. Isto foi muito positivo. Nós tivemos que transferir parte de nossa produção, principalmente produtos de menor valor agregado, para o Ceará. Esta foi uma medida [...] (MIGUEL BETTARELLO, Anexo IX, p. 3).

A segunda medida, segundo o ex-presidente do SindiFranca, foi ter uma linha específica de produção em série, para se ter melhor produtividade. “Foi o que conseguimos e continuamos exportando. De 2003 a 2007 continuamos exportando em larga escala. Até o final de 2007, foram nossas últimas entregas [...]” (Miguel Bettarello, Anexo IX, p. 3-4).

Complementando o relato de Miguel Bettarello, Gorini e Siqueira comentam acerca das facilidades encontradas no Nordeste para se estabelecer uma empresa.

> [...] Os atrativos são, em geral, relativos às facilidades de financiamento do ICMS, que na Paraíba, por exemplo, tem financiamento de até 75%, com dois anos de carência. Na Bahia, o financiamento tem prazo de seis a 10 anos, com carência de três a cinco anos. No Ceará, existe também a participação do

> próprio governo na contratação dos funcionários, através de cooperativas organizadas [...] (GORINI e SIQUEIRA, 1999, p. 23).

Em contrapartida, no Rio Grande do Sul, através do programa Fundopem Nosso Emprego, criado para reduzir a migração de indústrias, especialmente desse setor, para outros estados, eram concedidos até 75% de desconto no pagamento do ICMS a indústrias dispostas a gerar, pelo menos, 30 novos postos de trabalho. Além disso, o estado contava com a tradição e a infraestrutura do polo, que permitiriam que o empresário encontrasse tecnologia específica à produção de sapatos de maior valor agregado, além do grande número de fornecedores especializados.

Sendo assim, as autoras chegaram a algumas conclusões, dentre elas a de que o desenvolvimento de novos polos calçadistas seria uma característica dessa indústria em todo o mundo, em constante migração para regiões menos desenvolvidas. A abertura de novos polos de produção de calçados em áreas com salário relativo mais baixo representaria a oportunidade de aumentar a competitividade num setor de mão-de-obra intensiva, de acordo com o Programa Calçado do Brasil – Planejamento Estratégico Setorial (nov. 1996).

Jorge Felix Donadelli acredita que se quisessem acabar com a pobreza da África, os governos da Europa, Estados Unidos e mesmo da América Latina, fariam um acordo de produzir sapatos somente na África. Sob a supervisão de técnicos de outros países como Brasil, China e Itália, pois eles dariam suporte para produzir sapatos. "[...] acredito que em pouco tempo não existiria miséria na África, pois a indústria calçadista é generosa na distribuição de renda, é generosa em oferecer empregos [...] (JORGE FELIX DONADELLI, Anexo VIII, p. 6).

Élcio Jacometti compartilha desta opinião, pois, segundo ele, trata-se de um produto de país pobre, por demandar muita mão de obra. Não é à toa que a China é o maior produtor, pois tem um maior número de mão de obra possível. Esta tendência também pode ser observada na Índia e na África. "A África vai ser um grande produtor de sapatos. [...] destes três, é a que tem a pior condição de pobreza. Este povo tem que comer [...]" (ÉLCIO JACOMETTI, Anexo VII, p. 11).

Além disso, concluíram que o complexo coureiro-calçadista nacional já apresentava dificuldades próprias de um setor tradicional, com forte participação da gestão familiar e que apresenta baixa cooperação entre os integrantes da cadeia produtiva e entre produtores de uma mesma etapa da cadeia.

> [...] Num ambiente competitivo, cada empresa tem que se perceber num sistema em que compete com outras empresas não só no produto ou no processo, mas, também no design, nos componentes, no marketing, na distribuição e no suporte ao cliente. O estágio de modernidade e competitividade em que se encontra cada participante da cadeia é fundamental para a oferta do produto final ao consumidor [...] (GORINI e SIQUEIRA, 1999, p.33).

Baseado em sua experiência como empresário, Rodolfo Spoldário, ex-presidente do Sindicato da Indústria de Jaú, afirma que empresa familiar no Brasil é algo complicado, que dirá na indústria calçadista. "Ou você se profissionaliza e faz algo, ou quebra" (RODOLFO SPOLDÁRIO, Anexo XVI, p. 5).

Sendo assim, as autoras Gorini e Siqueira (1999) observam que cada segmento do complexo coureiro-calçadista ainda apresenta deficiências comprometedoras. Destacamos aqui apenas o que diz respeito à indústria calçadista em si. No âmbito da maquinaria, constata-se que é um setor que ainda vinha sofrendo problemas decorrentes do atraso tecnológico, diminuindo suas chances de competir com as importações de países cujos produtos eram vendidos a preços bem atrativos, com alta eficiência e boas condições de financiamento, mesmo que a preferência por máquinas nacionais parecia estar mais presente entre as médias e pequenas empresas. Além disso, o setor calçadista ainda dependia do design estrangeiro, mas tinha boa competitividade frente aos concorrentes internacionais, mas, de acordo com Gorini e Siqueira (1999), seria necessário, contudo, reavaliar as estratégias de marketing e distribuição no mercado externo, assim como aumentar os investimentos em pesquisa e desenvolvimento e em marcas fortes.

A pesquisa mostrou grande preocupação com a modernização, representada pelos altos investimentos em máquinas e equipamentos, mas ainda seriam baixos os investimentos em P&D - pesquisa e desenvolvimento. Com ênfase em outros fatores que não apenas máquinas modernas, mas também aqueles associados à gestão da produção, distribuição e logística, bem como uma visão estratégica mais aprofundada do seu mercado e negócio.

A autora Piccinini (1995) vai ao encontro da discussão promovida por Gorini e Siqueira (1999). Sob o clivo de sua análise, no caso das empresas produtoras de calçados brasileiras, mesmo pertencendo a um setor considerado tradicional e caracteristicamente pautado na produção artesanal, a busca pela atualização tecnológico-organizacional se fez presente, mesmo que de uma forma mais lenta ou desorganizada, estando ainda distante da automatização de grande parte de seu processo

produtivo, especialmente pelas condições específicas da economia do setor que ainda conta com a mão-de-obra barata. Piccinini (1995) constatou a partir de sua pesquisa em algumas empresas, consideradas "de ponta", esforços para uma atualização tecnológica e/ou organizacional para enfrentarem a concorrência (PICCININI, 1995, p. 3).

Embora estes esforços tenham sido detectados, a autora expõe a contrapartida a partir de estudos similares realizados no mesmo período de sua pesquisa, meados de 1995, que mostravam que não existia no Brasil empresa fabricante de calçados de couro que utilizasse a integração entre o CAD e o CAM. "[...] Além disso, praticamente 100% das inovações de equipamento foram iniciativa das indústrias de máquinas e equipamentos do Vale dos Sinos, licenciadas ou formando joint-ventures com grandes empresas multinacionais do ramo [...]"(PICCININI, 1995, p. 4).

Da mesma forma, com o respaldo de Orsatto (1994), a autora observou que a relativa facilidade de empréstimo de equipamentos entre empresários (uma das poucas formas de cooperação que identificou nas 48 empresas que pesquisou em Novo Hamburgo – RS) inibia o desenvolvimento tecnológico. Ela observou ainda, que a tecnologia da maioria das máquinas utilizadas no setor calçadista é relativamente simples, as compras são realizadas visando atingir um fim específico. "[...] Se para realizar uma determinada venda a empresa precisa de uma máquina, vai adquiri-la sem avaliar se atende as suas necessidades mais a longo prazo [...]" (PICCININI, 1995, p. 4). Além disso, Piccinini (1995) esclarece que o treinamento revelou-se assimétrico e informal, sendo mais intenso para o setor de produção, sobretudo para a costura, e escasso para o pessoal administrativo.

Complementando a nossa discussão, há outro aspecto apontado pela autora que vai ao encontro dos temas de interesse de nossa pesquisa: o controle de qualidade. Segundo ela este era feito, na época, indiretamente na quase totalidade das pequenas empresas (92%), 85% das médias e 50% das grandes. "[...] O controle de qualidade direto é extremamente baixo nas pequenas empresas (8%) e mais expressivo nas médias e grandes. Apenas uma teria se referido à norma ISO 9002 para orientar controle de qualidade [...]" (PICCININI, 1995, p. 4).

Por fim, Piccinini (1995) revela que a reclamação mais generalizada seria quanto à ausência de uma política tecnológica por parte do governo brasileiro que incentivasse a atualização tecnológica e os investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Outra deficiência apontada seria a falta de uma escoa que dê formação a gerentes e supervisores.

Um aspecto positivo observado no estudo de Gorini e Siqueira (1999) foi de que, embora a tendência dos anos que antecederam a pesquisa, tenha sido a de dispensa de empregados, a indústria calçadista não havia apresentado redução significativa no número de trabalhadores, o que já demonstrava que a relação capital/trabalho no setor não havia se alterado significativamente, principalmente ao se considerar os investimentos em modernização tecnológica, o setor calçadista continuava e continua sendo de mão-de-obra intensiva. Paralelamente, a qualificação da mão-de-obra também havia aumentado naquele período, tendo declinado a sua rotatividade.

No entanto, esta tendência não se confirma se observarmos os depoimentos dos empresários entrevistados. Eles chamam a atenção para a dificuldade de se conseguir mão de obra atualmente, pelo simples fato de que as pessoas não tem se interessado pelo trabalho na indústria, como relata Nelson Palermo, ex-presidente do SindiFranca.

Ele comenta acerca da dificuldade de se achar mão de obra para o setor de calçados, pois ela necessita de treinamento. Nelson Palermo acredita que, nos dias de hoje, o jovem não quer trabalhar numa fábrica de calçados, prefere trabalhar no comércio ou na área de prestação de serviços, de informática, advocacia e outros.

> [...] O primeiro objetivo dele não é mais trabalhar em fábrica de calçados, como era há 30 anos. Quando você conversa com alguém que trabalha na parte industrial, observa que ele trabalha ali como se fosse um "trampolim", apenas esperando aparecer uma oportunidade. Ele não tem estímulo para ficar ali, porque sabe que o seu crescimento profissional não está mais na indústria, e sim em outros setores [...] (NELSON PALERMO, Anexo XIII, p. 6-7).

Jorge Felix Donadelli, ex-presidente do SindiFranca compartilha desta opinião. Ele conta sua experiência a partir do encerramento das atividades de sua empresa, Calçados Donadelli, em 2008. Segundo o empresário, não foi somente por conta da crise e sim os problemas familiares, quando começou a perceber que não teria sucessores na fábrica. Eu falei antes, os filhos dos empresários não estão encorajados a continuar na fábrica.

> [...] De repente, meus três filhos se mudaram para São Paulo, querendo ir cuidar de outras atividades. Então, você vê filhos de sapateiros virando médicos, dentistas, advogados, sociólogos, mas não querem ser sapateiros. Não querem ser sapateiros porque veem o sofrimento de uma indústria, não se encorajam com isto. Então eu falo que na primeira geração a indústria vai muito bem. Se você prestar atenção quantas indústrias têm hoje da segunda geração, vai encontrar o Carlinho Guaraldo (Calçados Frank) e ninguém mais. Agora, quando o "peão" sai da sua dureza, de marcar cartão, de ganhar salário pequeno, ele entra na indústria de calçados, qualquer coisa é melhor para ele do que onde ele estava. Ainda ganha um pouquinho de dinheiro, sobra dinheiro para comprar uma camioneta, comprar um rancho na beira de um rio. Melhora um pouquinho e ele não volta mais a ser sapateiro. Porém, o

> filho dele já percebe que não vai querer trabalhar com ele. Já vai ser doutor e isto também é um problema na indústria de calçados, porque você conversa com um indiano, ele fala: "porque você não vai seguir a experiência do seu pai, que trabalhou tantos anos?" [...] (JORGE FELIX DONADELLI, Anexo VIII, p. 6-7).

Miguel Bettarello conta que começou com as atividades da fábrica de sapatos em 1945, em um contexto em que Franca possuía apenas 25 mil habitantes. Ele afirma que era uma cidade que congregava toda a mão de obra para a indústria de calçados. Mas, hoje, o empresário afirma que a mão de obra na indústria de calçados ficou sem continuidade, e que em breve haverá um "apagão" de mão de obra na cidade.

> [...] Antigamente, o artesão em sapatos ensinava o filho e o filho continuava trabalhando na indústria de calçados. Hoje, aquela pessoa mais idosa quer ensinar o filho, mas ele não quer trabalhar na indústria de calçados, ele prefere trabalhar em outro setor de serviços, principalmente, o que dá mais *status*. Hoje, uma pessoa trabalhando num computador ou celular consegue produzir e ganhar até mais do que dentro de uma fábrica. Todo mundo pensa nisto. Então, nós teremos em Franca um "apagão" de mão de obra, e a nossa indústria não vai mais ficar tão competitiva como era [...] (MIGUEL BETTARELLO, Anexo IX, p.5).

O empresário jauense, Giovani de Carvalho Costa, diagnostica a situação como uma crise institucional no sentido do recurso "gente". Para ele o fator "pessoas" está em crise, pois, muitas vezes, não querem trabalhar no ramo de calçados. "Isto chega num ponto do empresário não querer fazer sucessão e de profissionais trabalhadores não quererem que seus filhos sigam esta profissão" (GIOVANI DE CARVALHO COSTA, Anexo IVX, p. 3-4).

Além disso, ele aponta fatores agravantes que podem ser considerados culturais, por exemplo, o seguro desemprego. Giovani de Carvalho Costa analisa que a maneira como o benefício foi oferecido é um tanto populista. O seguro desemprego deve ser tratado com mais responsabilidade e compromisso pelo beneficiado. Não é à toa que, hoje, o governo está buscando uma forma de só concedê-lo àqueles profissionais que realmente estiverem buscando nova colocação.

> [...] Com isso, o que está acontecendo é uma rotatividade enorme de mão de obra. A pessoa trabalha uns meses, cria uma situação ou faz acordo com a empresa para ser mandado embora. Aí sai, fica um tempo sem trabalhar ou entra na informalidade. Recebe o seguro desemprego o que é uma fraude contra o INSS. São situações de informalidade que se agravaram no seguro desemprego. É complicado e eu acho que isto parou de piorar. Inicialmente, esta crise era econômica e hoje social e cultural, tende a estacionar e se reverter (GIOVANI DE CARVALHO COSTA, Anexo IVX, p. 3-4).

Para além do que foi exposto, Gorini e Siqueira (1999) salientam que o Brasil tem muitas vantagens competitivas no setor calçadista e potencial para aumentar ainda mais a competitividade, uma vez que: a) o baixo custo relativo da mão-de-obra vem sendo maximizado pelos deslocamentos regionais; b) o consumo per capita de calçados no Brasil ainda é baixo, sendo que o crescimento do mercado doméstico pode gerar importantes efeitos para alavancar nossa competitividade externa; e c) o fornecimento de matéria-prima – couro, componentes, entre outros – tem potencial para elevar sua produtividade e qualidade em relação aos patamares atuais.

Os fatores acima criam boas perspectivas para o aumento das exportações brasileiras, cabendo enfatizar os seguintes aspectos: a) a crescente importância da pequena/média empresa nesse setor, com agilidade para atender à demanda de produtos diferenciados, em pequenos lotes; b) a cooperação entre as empresas desse porte, incluindo esforço conjunto de marketing, distribuição e P&D, tem papel fundamental na conquista de mercados externos; e c) há que se fazer esforços na direção de novos mercados, ainda pouco explorados, como a Europa e a América Latina, e de novos tipos de calçados, como, por exemplo, os esportivos (GORINI e SIQUEIRA, 1999, p. 34).

Rodolfo Spoldário, ex-presidente do Sindicalçados Jaú, menciona a crescente importância da pequena/média empresa no setor calçadista, exaltando que a agilidade para atender à demanda de produtos diferenciados, e a possibilidade de trabalhar com pequenos lotes acaba sendo o grande diferencial. Jaú acaba sendo um exemplo típico desta situação, pois, segundo o empresário, com todas as fábricas de pequeno porte, consideradas de “fundo de quintal”, o polo consegue posiciona-se no competitivo mercado da atualidade. De acordo com Rodolfo Spoldário, atualmente, há uma ou duas fábricas na cidade que produzem uma média de 10 a 12 mil pares por dia, a maioria possui produções que não ultrapassam 1.200 pares/dia.

Na citação que segue e ex-presidente do Sindicalçados Jaú explica mais detalhadamente a situação.

> [...] Acho que nós do setor calçadista não estamos diferentes de outros setores, passando por uma crise que não é exclusiva do Brasil, vindo há tempos e “estourando” agora. Por outro lado, outra empresa de outro setor, com certa estrutura, mesmo não sendo grande, passa. Costumo dizer que é mais fácil virar um barco que virar um transatlântico. Você com uma indústria pequena, estou fazendo uma sandália e não está vendendo, você muda da noite para o dia para fabricar uma sapatilha e você consegue. Uma empresa de grande porte já é diferente [...] (RODOLFO SPOLDÁRIO, Anexo XVI, p. 6).

A redução abrupta do número dos postos de trabalho formal também foi um fenômeno observado naquele contexto, implicando diretamente no aumento da informalização do emprego no setor, conforme indicam as autoras Silva e Engler (2008). A redução dos postos de trabalho intensificou-se com a abertura econômica inaugurada pelo governo Fernando Collor de Mello e concretizada no período Fernando Henrique Cardoso, especificam as autoras.

Todavia, as autoras salientam que o nível de empregos em Franca, em queda em anos anteriores, se recuperou: "[...] o setor no fim do ano de 2007 empregou 22 mil operários, 4,98% a mais que os 20.957 no ano de 2006, segundo o Sindifranca (Sindicato da Indústria de Calçados de Franca) [...]" (SILVA; ENGLER, 2008, p. 10). Apesar de ainda ser um setor que emprega muitos trabalhadores devido à característica de mão-de-obra intensiva, as autoras chamam a atenção para o fato de que ao longo da década de 1986-1996, a indústria calçadista extinguiu pelo menos 16.500 postos de trabalho nesse período, em sua maioria em decorrência, não da incorporação de maquinaria, mas do gerenciamento da produção pelas indústrias. "[...] Ao mesmo tempo em que se reduziram drasticamente os postos de trabalho nas indústrias, proliferaram diversas modalidades de trabalho em domicílio e nas bancas de pesponto [...]" (SILVA e ENGLER, 2008, p. 10).

Frente ao exposto, as autoras concluem que as relações e condições de trabalho no setor calçadista movimentam-se conforme a tendência constante do capital, deteriorando a força produtiva, pois, o setor calçadista não apresentava, e ainda não apresenta de forma satisfatória, inovações tecnológicas significantes e no trabalho subcontratado os meios de produção são antigos e ultrapassados, além da indústria apresentar grande dependência de políticas de incentivo por parte do governo.

> [...] Esse processo ocorrido na indústria calçadista brasileira, tornou-se um fator que trouxe consequências do global ao local, pois atividades do espaço local foram inseridas no espaço global e o funcionamento das indústrias de calçados sempre estiveram ligados às políticas econômicas governamentais, assim sendo não ficou imune às medidas de caráter neoliberal, muito presentes no atual processo de globalização [...] (SILVA; ENGLER, 2008, p. 9).

Além disso, é válido chamar atenção para a reflexão desenvolvida por Lemos e Mendes (2010). Em estudo que desenvolveram sobre crises econômicas em arranjos produtivos locais, com o foco no polo calçadista de Franca, eles constataram que as crises enfrentadas nos últimos 20 anos pelo setor calçadista seriam em grande parte desencadeadas pela dependência da moeda externa, uma vez que, grande parte do

faturamento anual das indústrias calçadistas sempre originou-se e ainda origina-se das exportações. “[...]Cabe esclarecer que esta dependência não é determinante, mas sim, condicionante, uma vez, que devem ser considerados os fatores nacionais e endógenos [...]”(LEMOS; MENDES, 2010, p. 10).

Eles colocam em destaque esta questão devido ao fato do perfil exportador do setor em Franca, especificamente, historicamente ter gerado grandes lucros para as empresas em diversos momentos. “[...] Contudo, em momentos de dólar baixo ou instável o setor atravessa momentos de recessão, fechamentos de fábricas e consequentes desempregos, o que pode ser observado atualmente [...]” (LEMOS; MENDES, 2010, p. 6).

As considerações feitas até o momento nos encaminham para o desenvolvimento de reflexões acerca de mais uma nuance do contexto teórico que estamos desenvolvendo: o governos e as políticas que foram o pano de fundo de mudanças tão significativas no cenário com o qual estamos trabalhando. Sendo assim, optamos por desenvolver um capítulo que se dedicará a compreensão desta conjuntura de mudanças que atingiu de forma intensa o setor calçadista e, consequentemente o seu empresariado.

2 GOVERNOS E POLÍTICAS: DILEMAS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA EM UMA CONJUNTURA DE SIGNIFICATIVAS MUDANÇAS

O presente capítulo foi elaborado com o objetivo de contextualizar politicamente as análises que vem sendo desenvolvidas na tese, pois ele trata mais detalhadamente de informações referentes aos governos de Fernando Henrique Cardoso e Lula, considerando suas ações políticas e econômicas voltadas para a classe empresarial do país, em especial para o setor calçadista. Para tanto, promovemos a análise de obras científicas que trataram de aspectos ligados aos governos dos ex-presidentes propostos, também levando em consideração os acontecimentos do Governo Collor (início da década de 1990), que antecedeu o período em que FHC e Lula estiveram no poder.

Sendo assim, fizemos um levantamento bibliográfico acerca destes temas, englobando obras que discutem questões relativas às políticas exteriores de ambos os governos; a continuidade da política macroeconômica entre os governos de Cardoso e Lula; o governo do PT e o desenvolvimentismo; o governo de FHC e o neoliberalismo; competitividade e custo Brasil dentre outros que nos conduziram para uma investigação do setor coureiro-calçadista na ótica das políticas industriais.

Para isso, além de nossos esforços voltados para a realização de um levantamento bibliográfico consistente, contamos também com a contribuição dos discursos de nossos sujeitos pesquisados, trazendo por meio das entrevistas realizadas com os empresários, ex-empresários, presidentes e ex-presidentes dos sindicatos patronais dos polos calçadistas de Franca, Birigui e Jaú, informações que são complementares aos conceitos com os quais estaremos lidando, tendo em vista que, embora estejamos trabalhando com informações empíricas, trata-se de frutos de anos de vivência e experiência resultantes de anos de envolvimento e engajamento ao setor calçadista. Além disso, trechos de entrevistas extraídos de nossas fontes de pesquisa também acrescentaram conteúdos às nossas análises e reflexões.

Damos início às nossas reflexões a partir do texto *O Lobby da Indústria no Congresso Nacional: Empresariado e Política no Brasil Contemporâneo,* de Mancuso (2004). Conforme indicam os autores, este termo entra na pauta da competitividade e é colocado como prioridade da indústria no Brasil. Não é à toa que Mancuso (2004) considera que a abertura comercial teria sido componente central do conjunto de medidas que foram adotadas para reorientar o modelo econômico do país em uma direção mais liberal.

> [...] A tendência de queda nas barreiras tarifárias e não tarifárias às importações foi predominante ao longo dos anos 1990, feitas as devidas ressalvas aos momentos em que a tendência geral foi contraposta por movimentos no sentido contrário, ou seja, por aumentos de tarifas em benefício de setores industriais específicos [...] (MANCUSO, 2004, p. 506).

Na verdade, o autor chama a atenção para o fato de que as primeiras decisões relevantes no que tange à abertura comercial remontam à metade final do governo Sarney. Respaldado teoricamente por Suzigan e Villela (1997), Mancuso (2004) demonstram que, de fato, uma revisão no quadro de tarifas do imposto de importação realizada em 1988 reduziu a tarifa média incidente sobre produtos industriais de 55,6% para 37,5%, o que representa uma queda global de 32,5%.

Cano e Silva (2010) complementam que em 1990 foi criada a PICE (Política Industrial e de Comércio Exterior), uma política industrial "às avessas", como eles a classifica. Os autores consideram que a PICE acabou promovendo uma acentuada e rápida exposição da indústria à competição internacional, com redução progressiva dos níveis de proteção tarifária e eliminação dos instrumentos não tarifários de proteção e dos subsídios, conforme explicam.

Reflexos desta situação podem ser encontrados no discurso de Ivânio Batista, ex-diretor executivo do SindiFranca, em entrevista concedida para o jornal Exclusivo em agosto de 2005. Ivânio cita como exemplo as medidas adotadas contra a importação de produtos chineses, no entanto, ele julga que tais medidas, em âmbito de Brasil, foram muito brandas. [...] Quanto à China, a medida adotada pelo Brasil foi a mais branda possível, se comparada com a de outros países. Apenas como exemplo, o México acaba de sobretaxar as importações chinesas de calçados em 1.100% (isso mesmo, mil e cem por cento!) [...] (EXCLUISIVO, 05/08/1995, nº 1626, p. 1).

Prova disso é a matéria realizada pelo jornal Exclusivo em que se entrevistou o sócio proprietário da empresa Samello, de Franca. Na época, Mello era o presidente da empresa e explicitou os reflexos que a Samello sofreu com este contexto descrito no parágrafo anterior:

> [...] após enfrentar índices de ociosidade que chegaram a 15% de sua capacidade instalada, em meados de 1994, a Samello aposta que em 1995 deverá ocorrer um equilíbrio do mercado interno e um declínio nas exportações, caso não surja nenhuma medida para solucionar o problema cambial [...] (EXCLUSIVO, 31/01 a 05/02/1995, nº. 1590, p. 10).

Além disso, o jornal Exclusivo publicou em setembro de 1995, um artigo originalmente publicado no Jornal do Brasil, dia 7 de maio de 1995, redigido por Ciro

Gomes, ex-ministro da Fazenda e ex-governador do Ceará. O tema central era justamente política e a indústria de calçados, no qual se discutiu os diversos aspectos já expostos no decorrer desta pesquisa, no entanto, Ciro Gomes também chamou a atenção para um aspecto que também atingia diretamente o setor calçadista: as taxas portuárias brasileiras.

> [...] Ainda pensando no prejuízo da apreciação do câmbio na exportação, boa parte dele poderia ser compensada com a diminuição nos custos de transferência destes produtos. As taxas portuárias brasileiras permanecer sendo até cinco vezes maiores que as de portos como Roterdã, na Holanda, por exemplo. Se isto depende de reformas a serem feitas, por que não se excepcionaliza por um tempo o embarque de calçados? Ou de outros setores, eventualmente sob ameaça de extinção? [...] (EXCLUSIVO, 11 a 17/09/1995, nº 1634, p. 7).

O foco no mercado interno também passa a ter notoriedade neste período, como se pode observar nas matérias veiculadas pelo jornal Exclusivo. Uma delas leva o título: "Produção brasileira de calçados cresce 5% e mercado interno consome mais de 15% em 1994" (EXCLUSIVO, Edição Especial, 10/01/1995, p. 5). Na reportagem feita por Marta Pedroso, podemos observar que apesar da defasagem cambial, do peso da carga tributária, dos preços com relação aos preços, do "dragão" da inflação, dos tigres asiáticos, estimava-se um crescimento de 5% da produção brasileira de calçados em 1995, de acordo com dados da Abicalçados.

Além disso, a repórter chamou a atenção para o fato de que a tendência para o crescimentos das vendas no mercado interno brasileiro estariam entre 10 e 15% em relação ao ano anterior, conforme declaração do então vice-presidente da entidade, Nestor de Paula. "[...] os 380 milhões de pares consumidos pelos brasileiros em 1993, aumentarão até 437 milhões de pares neste ano [...]" (EXCLUSIVO, Edição Especial, 10/01/1995, p. 5).

Segundo a Abicalçados, o Programa Calçado do Brasil, lançado em meados do primeiro semestre de 1994, estava obtendo bons resultados, em especial em seus comitês de Competitividade, Qualidade e Produtividade. "[...] Já passam de 150 empresas do setor com qualquer tipo de ação articulada no sentido de engajar-se em programas de qualidade e produtividade [...]" (EXCLUSIVO, Edição Especial, 10/01/1995, p. 5), revelou a entidade.

No entanto, Nestor de Paula fez um desabafo no que diz respeito às relações com o governo federal da época: "[...] O setor exportador vem sendo visto como um empecilho ao Plano Real [...]" (EXCLUSIVO, Edição Especial, 10/01/1995, p. 5).

Diante desta realidade, naquele momento, de acordo com as informações fornecidas pelos autores Cano e Silva (2010), os recursos do BNDES foram direcionados a empresas que alcançassem incrementos de competitividade e produtividade de forma desvinculada de políticas setoriais. Neste sentido, conforme indicam Cano e Silva (2010), foi instituído o Programa de Reestruturação e Racionalização Empresarial, visando fomentar fusões e incorporações de empresas.

> [...] A opção pela redução do papel dos instrumentos de alcance setorialmente diferenciados (verticais) em favor dos instrumentos horizontais apoiava-se em um suposto central: as empresas mais aptas sobreviveriam ao desafio da competitividade e seriam premiadas com a integração competitiva aos mercados globais, baseado na equivocada premissa de que a melhor política industrial é não ter política industrial [...] (CANO; SILVA, 2010, p. 3).

Conforme eles comprovam, o grande impulso para a abertura comercial aconteceu, no entanto, sob o governo Collor, em 1990.

> [...] No primeiro ano de seu governo, Collor extinguiu a maior parte das barreiras não tarifárias às importações, não apenas abolindo uma lista composta por centenas de produtos cuja importação era proibida, mas também pondo um fim à grande maioria dos regimes especiais de importação (exceção feita, por exemplo, aos casos da Zona Franca de Manaus e do setor de informática) [...] (MANCUSO, 2004, p. 507).

Mancuso (2004) demonstra que ainda naquele ano Collor promoveu uma série de reduções nas tarifas de importação de produtos industrializados tais como têxteis; máquinas e insumos agrícolas; bens de capital não produzidos no país; produtos químicos e petroquímicos; cimento; alumínio e aço. O autor complementa que logo no início do ano seguinte, o governo divulgou um cronograma de reduções graduais de tarifas a ser cumprido em quatro etapas anuais, de 1991 a 1994. O cronograma foi cumprido e, "[...] as duas últimas etapas foram antecipadas, de modo que durante a administração Collor foram vencidas três etapas do cronograma, e a última foi concluída no governo de Itamar Franco, que sucedeu Collor após sua renúncia [...]" (MANCUSO, 2004, p. 508).

Ao longo do primeiro semestre de 1994, sob o governo de Itamar Franco, quando estavam sendo lançadas as bases do Plano Real, foi deflagrada uma nova série de reduções das tarifas de dezenas de produtos industrializados, conforme indica o autor que complementa que as reduções continuaram por todo o segundo semestre, após a adoção da nova moeda, concentrando-se, todavia, em agosto e setembro, quando o governo emitiu portarias que antecipavam a Tarifa Externa Comum – TEC do Mercosul.

"[...] A redução de tarifas foi amplamente utilizada como uma medida para conter o aumento de preços, que poderia colocar em risco o sucesso do programa de estabilização [...]" (MANCUSO, 2004, p. 509).

Em contrapartida, declarações de reportagens do jornal Exclusivo sinalizam situação contrária. De acordo com informações fornecidas pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Franca – SindiFranca, medidas adotadas pelo governo sucessor, tais como, as mudanças na política cambial não diminuíram as dificuldades pelas quais as indústrias exportadoras do setor estavam enfrentando. "[...] Somente a redução dos impostos articulada às mudanças na política cambial podem resolver as dificuldades das indústrias calçadistas exportadoras [...]", analisa Paulo Henrique Cintra, o então presidente do SindiFranca que avalia que ainda assim estas medidas seriam apenas para a manutenção dos níveis de exportação da época, ao invés de aumentarem o comércio com outros países (EXCLUSIVO, 13/03/1995, nº 1597, p. 21).

Diante deste cenário de crise do setor exportador do calçado, também observamos o crescimento no índice de desemprego no polo calçadista de Franca, conforme publicado no jornal Exclusivo. Segundo o então diretor executivo do SindiFranca, Ivânio Batista, o incremento do desemprego somente no mês de janeiro de 1995 foi em torno de dois mil funcionários demitidos.

> [...] Os dados da Fiesp apontam que a indústria calçadista de Franca está na contramão do movimento observado no conjunto do segmento empresarial que aponta para o crescimento gradual da oferta de emprego nesse começo de ano, fato que não se repetia desde o Plano Cruzado [...] (EXCLUSIVO, 20 a 26/02/1995, nº 1593, p. 26).

Sob a perspectiva de Paulo Henrique Cintra, ex-presidente do SindiFranca, estas questões identificam problemas mais abrangentes que estariam afetando diretamente a geração de novas vagas na indústria:

> [...] é comum no começo da temporada, o comércio registrar queda nas vendas de calçados, o que, diretamente afeta o nível de atividade das fábricas. O empresário considera, no entanto, que outros problemas vieram contribuir para agravar a geração de desemprego na cidade. Um deles é a crise atravessada pelo setor exportador de calçados. Nos anos anteriores, a retração do mercado interno era compensada com as vendas internacionais. Esses ano isso não aconteceu [...] (EXCLUSIVO, 20 a 26/02/1995, nº 1593, p. 26).

Em entrevista ao jornal Exclusivo, durante visita à Franca, o então senador por São Paulo, Romeu Tuma, representante do setor em Brasília, manifestou sua preocupação com a política cambial que vinha afetando diretamente a competitividade do calçado brasileiro no mercado internacional. "[...] O governo não tem uma estratégia

de curto prazo visando alterar este posicionamento. Na minha opinião, o governo, talvez nesse momento, não efetue essas mudanças, porque está interessado em jogar pesado contra a inflação [...]" (EXCLUSIVO, 20 a 26/02/1995, nº 1593, p. 27).

Sob o governo FHC, já na segunda metade da década de 1990, foram mantidas as tarifas reduzidas para a maioria dos produtos industrializados, conforme Mancuso (2004), que pondera que a partir de 1995 alguns setores importantes da indústria nacional obtiveram tarifas mais elevadas para os produtos concorrentes oriundos do mercado internacional, por meio da inclusão de seus produtos na Lista Nacional de Exceções à TEC. Com o respaldo dos dados apresentados por Hay (1997) e Suzigan e Villela (1997), Mancuso (2004) esclarece que dentre esses setores se destacam os de equipamentos de transporte, aparelhos eletrodomésticos, produtos eletrônicos de consumo e alguns segmentos da indústria têxtil e de vestuário.

Esta realidade está refletida na fala do empresário Carlos Alberto Mestriner, sócio proprietário da Klin, indústria de calçados infantis de Birigui. Segundo ele, o governo do Fernando Henrique teve o relevante papel de dar e consolidar uma diretriz à economia após os sucessivos planos econômicos traumáticos para as empresas. "[...] Fernando Henrique trouxe serenidade e estabilidade para a economia, permitindo às empresas pelo menos um planejamento de médio e longo prazo, mesmo não fazendo investimentos [...]" (CARLOS ALBERTO MESTRINER, Anexo XX, p. 1).

No entanto, este cenário desencadeou uma realidade que refletiria no setor industrial brasileiro como um todo, como demonstra o autor Mancuso.

> [...] A abertura comercial aumentou a entrada de produtos importados no mercado brasileiro, que recebeu forte impulso adicional com a sobrevalorização do real perante o dólar, prevalecente desde a adoção da nova moeda, em meados de 1994, até 1998. O aumento das importações expôs a indústria a um grau inédito de competição internacional (Suzigan e Villela, 1996; Moreira e Correa, 1997; Rossi Júnior e Ferreira, 1999; Siqueira, 2000; Haguenauer *et alii*, 2001). O coeficiente de importação para o setor industrial como um todo cresceu muito ao longo da década de 1990, evoluindo de 5,9% em 1990 para 19,3% em 1998, um aumento de aproximadamente 227% (Moreira, 1999) [...] (MANCUSO, 2004, p. 509).

Por tudo isso, o autor esclarece que, diante desta realidade, as empresas do setor industrial não puderam permanecer alheias ao novo ambiente de maior concorrência da década de 1990. Por um lado, segundo ele, a década foi marcada pelo aumento das operações de fusão.

Carlos Alberto Mestriner que esteve à frente do Sinbi entre 1996 e 1998 relata que naquele período os empresários do setor perceberam que com a abertura da

economia, no início dos anos 1990, tanto poderiam exportar como importar, ou seja, teriam que competir com o mundo e disputar o mercado. "[...] Na mesma via que viria calçado de fora para o Brasil iria do Brasil para o mundo [...]" (CARLOS ALBERTO MESTRINER, Anexo XX, p. 4).

Neste sentido, o empresário considera que o Brasil passou a exportar, abriu novas frentes e novos órgãos do governo que estimularam as exportações do calçado brasileiro e, em contrapartida, também a economia como um todo, tinha condições de buscar fora do Brasil outras opções. A partir deste cenário, os empresários do calçado de Birigui compreenderam que o setor, assim como o Sindicato, teriam de melhorar sua performance de qualidade e produtividade, pois para competir naquele contexto, seria necessário produzir com eficácia, eficiência, qualidade e com um *design* que os diferenciasse de *commodities*.

Outro viés desta discussão é apresentado por Mancuso (2004). Com base em dados do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial - IEDI (2000), o autor salienta que o lado negativo do crescimento inédito da produtividade da indústria brasileira na década de 1990 foi o aumento das demissões no setor, como citamos anteriormente, fenômeno que, segundo ele, se deu devido ao ajuste empreendido pelas firmas em resposta ao maior grau de abertura da economia e que, de acordo com o autor, também pode ser atribuído ao baixo crescimento econômico no período, frequentemente associado às taxas de juros altas, sempre mantidas muito acima das principais taxas de juros do mercado internacional e elevadas ainda mais durante os períodos das crises do México em 1995, da Ásia em 1997, da Rússia em 1998 e da Argentina em 2002 (MANCUSO, 2004, p. 510). Respaldado por Pinheiro (1999) e Siqueira (2000), Mancuso (2004) chega à conclusão de que os juros altos encareceram o crédito e afetaram negativamente o nível de investimento na indústria.

> [...] Em síntese, importa mostrar que a concorrência no setor industrial brasileiro se tornou mais acirrada ao longo da década de 1990. Expostas ao novo cenário, várias empresas não puderam subsistir e sucumbiram às fusões e aquisições. Muitas empresas, por outro lado, responderam com estratégias de ajuste e com elevação da produtividade [...] (MANCUSO, 2004, p. 510).

Exemplo claro deste movimento são as declarações do sócio proprietário da Klin. Não é à toa que Carlos Alberto Mestriner considera que a indústria de Birigui, em meados dos anos 1990, fez um trabalho muito forte no programa de qualidade total, inclusive com apoio da Fundação INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial, de Belo Horizonte. Segundo ele, considerável parte das empresas de Birigui aderiu a este

programa de qualidade, havendo também a conscientização de que precisavam produzir de forma otimizada e com foco no *design*. Estes seriam os diferenciais agregados que gerariam vantagem competitiva com outras localidades, tanto no Brasil, como no exterior. "[...] Este foi o fator responsável pelo nosso posicionamento tanto no mercado interno, quanto no externo [...]" (CARLOS ALBERTO MESTRINER, Anexo XX, p. 1), pondera.

No entanto, o empresário argumenta que no decorrer dos anos, em função de mudanças de posicionamento do governo com relação a câmbio, custo Brasil, as exportações novamente voltaram a ter um ciclo baixo. Ele exemplifica o seu argumento utilizando a realidade de sua própria empresa. Segundo ele, a Klin, que está no mercado há 30 anos, chegou a exportar aproximadamente 3 milhões de pares ao ano, e hoje exporta aproximadamente 500 mil pares por ano, ou seja, a empresa teve uma participação em exportações de 30% de todo o volume produzido, hoje esta participação encontra-se abaixo de 10%. Estes reflexos extrapolaram a realidade de sua empresa, abrangendo todo o polo produtor de Birigui.

> [...] Nosso polo chegou a exportar 15% de sua produção anual e acredito que hoje esteja na faixa de 3 a 4% do volume produzido. Isto teve um impacto positivo no crescimento das indústrias e no crescimento do volume produzido, com novos mercados, novos clientes e depois tivemos uma grande preocupação com a queda nas exportações. Este volume que veio aumentando em nossas indústrias teve que ser escoado no mercado interno. Acabou tendo uma super oferta no mercado nacional com relação aos produtos infantis. Teve uma pressão de preços para baixo, porque a oferta era maior que a procura, em função do volume que se deixou de exportar. Mas, em contrapartida, acho que de um tempo para cá, passamos a ter uma consciência maior dos empresários no sentido de que deveríamos diminuir o volume, ou seja, as fábricas de Birigui tem o perfil de produzir grandes volumes e acho que tem uma consciência maior hoje em se produzir menos e agregar valores. Acho que este é um caminho que encontramos e tem permitido a sobrevivência e, quem sabe, pensar em prosperidade de produção, crescimento do polo como um todo [...] (CARLOS ALBERTO MESTRINER, Anexo XX, p. 4)

Neste sentido, Mancuso (2004) exalta que a competitividade tornou-se a palavra-chave para a sobrevivência nesse ambiente de menor proteção, conforme explicitação na citação que segue: "[...] As empresas e as associações empresariais que pugnam pela redução do *custo Brasil* estão convencidas de que esta medida teria repercussão positiva sobre a competitividade industrial [...]" (MANCUSO, 2004, p. 510).

2.1 O setor calçadista em tempos de abertura econômica, comercial e inflexão liberal

Complementando estas informações, utilizamos o texto *Abertura econômica, empresariado e política: os planos doméstico e internacional*, de Mancuso e Oliveira (2006), que aborda a mudança profunda ocorrida na década de 1990, no ambiente em que o empresariado atuava no Brasil. Segundo eles, a causa fundamental dessa mudança foi a inflexão liberal na política de estabilização econômica do país, cuja implementação remonta ao início do governo Collor, e que teve como objetivo enfrentar a crise que assolou o Brasil desde o começo da década de 1980 até a primeira metade da década de 1990, crise cujo sintoma mais notável foi a inflação descontrolada, segundo afirmações dos autores.

Eles sinalizam que um elemento-chave da referida inflexão liberal foi o aumento da abertura da economia brasileira ao comércio internacional, processo que envolveu dois movimentos simultâneos, por eles listados: o primeiro foi um movimento de abertura "para dentro", que resultou em grande expansão da concorrência no mercado interno, em decorrência do crescimento do volume de produtos importados. "[...] Tal crescimento foi favorecido pela queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias às importações, assim como pela sobrevalorização do real, que persistiu desde a implantação da nova moeda, em meados de 1994, até o princípio de 1999 [...]" (MANCUSO; OLIVEIRA, 2006, p. 147). O outro movimento apontado pelos autores foi o de abertura "para fora", marcado pela meta de conquistar novos mercados internacionais. "[...] A expressão "exportar ou morrer" indica o nível de prioridade que o governo e o empresariado passaram a atribuir à integração competitiva do Brasil na economia mundial [...]" (MANCUSO; OLIVEIRA, 2006, p. 147).

Além disso, conforme explicam os autores, os anos 1990 também foram marcados pelo engajamento do Brasil em vários processos de negociações internacionais, dentre os quais se destaca o processo de negociação da Área de Livre Comércio das Américas (Alca). Segundo Mancuso e Oliveira (2006), a integração hemisférica significaria um segundo choque de liberalização comercial, cujo impacto sobre as atividades empresariais nacionais dificilmente pode ser subestimado.

Além da abertura comercial, os autores indicam que a inflexão liberal também abrangeu outras medidas que foram, e continuam sendo, introduzidas no país com ritmo e profundidade variados, tais como as privatizações, as concessões de serviços públicos

para a iniciativa privada, a maior abertura para o investimento direto estrangeiro, a liberalização financeira, a desregulamentação da atividade econômica, a disciplina fiscal, a reforma administrativa, a reforma tributária e a revisão de prioridades para os gastos públicos.

Não é à toa que Mancuso e Oliveira (2006) salientam que o efeito da integração hemisférica seria heterogêneo. "[...] Para segmentos empresariais internacionalmente competitivos, a ampliação da abertura no âmbito da Alca traria oportunidades de ganhos, tais como acesso a novos mercados, ampliação de escalas de produção, dentre outros [...]" (MANCUSO; OLIVEIRA, 2006, p. 148).

Entretanto, sob a perspectiva dos autores, a situação seria inversa para os segmentos que possuíssem sérias deficiências concorrenciais, para os quais o aumento da abertura comercial e das importações ocasionaria riscos de perdas, com as graves consequências como o fechamento de empresas, aquisições e desemprego, conforme salientam. Esta realidade foi em partes vivenciada pelo setor calçadista, conforme explicitado na seção que aborda a reestruturação do setor, assim como nos trechos em que trazemos informações acerca das crises vividas por ele.

Depoimentos e analises de autoridades do setor e especialistas ligados a este ramo de atuação contribuiram para a complementação das informações e da compreensão de aspectos que interferiram diretamente no setor calçadista do país como a abertura econômica e a globalização, a ação do governo federal em termos de políticas de exportação e políticas de juros, a tributação excessiva e o comprometimento do empreendedorismo, assim como parcerias do governo com a iniciativa privada, a sua possível colaboração para a mudança do perfil produtivo do país e questões que envolvem as pequenas e médias empresas.

Outrossim, Mancuso e Oliveira (2006) analisam que esses eventos de natureza econômica, como a abertura comercial efetivamente realizada e a perspectiva de uma abertura ainda maior, via integração hemisférica, tiveram importância crucial para desencadear um grande processo de organização e mobilização política do empresariado.

> [...] No plano doméstico, o desafio da concorrência elevou a *competitividade* ao patamar de objetivo prioritário a ser perseguido pelas empresas. Por causa disso, a redução do *custo Brasil* tornou-se a bandeira sob a qual o empresariado se reuniu. *Custo Brasil* é uma expressão que sintetiza o conjunto de fatores que prejudicam a competitividade das empresas do país diante de empresas situadas em outros países. Já no plano externo, o empresariado criou a *Coalizão Empresarial Brasileira* (CEB), entidade multisetorial formada para participar de processos de negociação

> internacional em curso – como é o caso da Alca [...] (MANCUSO; OLIVEIRA, 2006, p. 149).

Entretanto, conforme as afirmações dos autores, o *boom* de organização e mobilização do empresariado brasileiro na década de 1990 não pode ser interpretado como um desdobramento espontâneo daqueles eventos de natureza econômica. "[...] O processo econômico dimensiona o provável impacto que novas rodadas de abertura comercial exerceriam sobre a situação de 17 cadeias produtivas que, em 2000, representavam 53% do faturamento industrial, 63% das exportações e 67% das importações do país [...]" (MANCUSO; OLIVEIRA, 2006, p. 150).

Em contrapartida, se analisarmos o setor calçadista, observamos que esta mobilização do empresariado não se deu da mesma forma e na mesma intensidade. Ao analisarmos o discurso de empresários e ex-presidentes do sindicato da indústria, é notória a falta de engajamento e envolvimento político, como demonstra o ex-presidente do Sinbi, Carlos Alberto Mestriner que declara que "[...] o empresariado calçadista é muito ausente das questões políticas. Poderia ter uma participação mais efetiva, poderia ter uma representatividade maior [...]" (CARLOS ALBERTO MESTRINER, Anexo XX, p. 2).

Neste sentido, os autores Mancuso e Oliveira (2006) fazem algumas considerações conclusivas sobre abertura econômica, empresariado e política: "[...] os planos doméstico e internacional devem ser tomados como uma causa necessária, mas não suficiente, para a referida mudança de postura do empresariado [...]" (MANCUSO; OLIVEIRA, 2006, p. 150). Além disso, também destacam a ação política intencional que viabilizou avanços substantivos em termos de capacidade organizativa e mobilização.

Enquanto tudo isso acontecia no país, os autores Cano e Silva (2010) chamam a atenção para o movimento que a Coréia do Sul e, principalmente, a China faziam, no sentido de adotarem políticas radicalmente distintas, enfrentando de forma agressiva a concorrência internacional, apoiando-se em ativas políticas de desenvolvimento industrial. Isto se aplica fortemente no setor calçadista daqueles países, que rapidamente conquistaram seu espeço no mercado mundial e passaram a configurar uma ameaça constante à indústria calçadista brasileira, assim como de outras nações.

Por tudo isso, Cano e Silva (2010) afirmam que concretamente, as novas diretrizes para o setor industrial, combinadas com a recessão decorrente da política de estabilização, impuseram às empresas severos ajustes, com efeitos perversos sobre os

níveis de produção, emprego e renda, além de desnacionalização de setores industriais, falência de muitas empresas e destruição de várias empresas e segmentos do parque industrial brasileiro, a exemplo disto citamos o setor calçadista.

> [...] Redução de tarifas de importação, sobrevalorização da moeda, constrangimento do crédito e ausência de mecanismos de proteção contra práticas desleais de comércio internacional levaram à substituição da produção local por importações inclusive em setores nos quais o Brasil dispunha de condições de competitividade [...] (CANO; SILVA, 2010, p. 4).

Como já citado anteriormente, os autores salientam a gravidade da crise resultante do fracasso do Plano Collor, ainda na primeira metade dos anos 1990 e enumeram algumas medidas que foram tomadas como a instalação de Câmaras Setoriais que funcionaram como espaços de negociação entre empresários, trabalhadores e governo para a reativação de setores; a concessão de um tratamento preferencial à abertura comercial no plano regional pelo Mercosul; a aplicação de regimes especiais de proteção para promover a produção local e o investimento em alguns setores industriais, com destaque para o automobilístico.

No levantamento das fontes de pesquisas propostas neste trabalho, observamos alguns movimentos, ou tentativas de movimentos em prol do setor em evidência nesta tese. Prova disso foi a iniciativa do governo federal e do estado de São Paulo, juntamente com o setor calçadista de criação de uma câmara setorial, em meados de 1995. O objetivo da câmara setorial seria viabilizar políticas de desenvolvimento do setor calçadista.

> [...] a estruturação das câmaras estadual e federal é diferente. A primeira ligada ao Ministério da Indústria e Comércio, pretende reunir todos os integrantes da cadeia produtiva representados em nível nacional. A segunda, que está sendo coordenada pela Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, é regionalizada, ou seja, São Paulo será dividido em regiões e cada uma contará com a sua câmara setorial, conforme a vocação econômica que apresentar [...] (EXCLUSIVO, 03 a 09/04/1995, nº 1602, p. 19).

Segundo reportagem desenvolvida pelo jornal Exclusivo, Franca foi escolhida pela importância da indústria do calçado, assim como Americana sediaria as discussões na área têxtil. Mas, conforme Norton Godoy, assessor de imprensa da secretaria paulista, essa experiência poderia ser repetida em outros polos como Jaú e Birigui. O diretor-executivo do Sindicato da indústria do calçado de Franca, Ivânio Batista, salienta que essas iniciativas foram relevantes e configuravam uma reivindicação antiga da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – Abicalçados.

Mais adiante, os autores Cano e Silva (2010) comentam sobre o acirramento da

crise econômica brasileira em 1999, no segundo mandato de FHC, que voltou a abrir espaço para mais uma ação isolada baseada na experiência do "Fórum de Competitividade", implementado pelo Ministério da Indústria e do Comércio, entretanto, conforme Cano e Silva (2010), isto se deu contra a orientação do Ministério da Fazenda, que seguia vetando qualquer iniciativa de Política Industrial e assim se manteve até o final do governo FHC. Mais uma vez, segundo eles, tratava-se de um esforço de coordenação entre atores em uma tentativa de fortalecer cadeias produtivas. Também neste contexto, eles revelam que foram criados a partir de 1999 os Fundos Setoriais de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, com base em contribuições do setor privado.

Neste sentido, Cano e Silva (2010) chamam a atenção para uma consequência do modelo adotado nos anos 1990, especialmente após o Plano Real: o aumento da vulnerabilidade externa do país, com a ampliação do déficit em transações correntes (efeito do longo período de valorização do real) e o aumento do passivo externo acumulado. "[...] Na área fiscal, com o elevado endividamento público, altas taxas de juros tornavam a situação ainda mais grave [...]", especificam e complementam: "[...] Ademais, a combinação câmbio sobrevalorizado e juros altos são fortes inibidores do investimento produtivo e da retomada do crescimento econômico [...]" (CANO; SILVA, 2010, p. 5).

O reflexo desta realidade pode ser observado no discurso do empresário Élcio Jacometti, então vice-presidente do SindiFranca. Em entrevista ao jornal Exclusivo, em abril de 1995, Jacometti sinaliza que a cidade de Franca estaria entrando em colapso econômico. Para ele, o desempenho negativo dos negócios externos refletiria da mesma maneira no comportamento das empresas no mercado interno. Diante disso, o empresário apontou duas alternativas para superar aquela conjuntura. A primeira seria a abertura de uma linha de crédito para as empresas do setor a juros internacionais. A outra seria a pressão sobre o governo para que se promovesse uma redução de impostos.

Não é à toa que os autores Cano e Silva (2010) consideram que os primeiros anos do século XXI transcorreram sob intenso debate acerca da viabilidade do modelo de inserção internacional escolhido para a economia brasileira.

> [...] Elevado passivo externo e crescente dívida interna reforçavam a necessidade de coordenação e articulação de uma política de desenvolvimento nacional, incluindo o resgate de uma Política Industrial efetiva. Neste contexto de impasses, a acirrada campanha eleitoral em 2002 aduz ainda o componente de especulação no mercado financeiro, suscitada pelo fantasma do que representaria um governo de esquerda na condução do

país [...] (CANO; SILVA, 2010, p. 5).

Esta realidade podia ser claramente notada no discurso dos empresários do setor calçadista, principalmente quando houve um resultado efetivo das urnas divulgado. Conforme analisamos em reportagem do jornal Exclusivo, o setor se posicionou diante o novo presidente empossado, deixando claro que esperava mudanças com o novo governo no poder. O então presidente da Abicalçados, Élcio Jacometti, revelou que a entidade possuía uma filosofia de não se aliar ou defender partidos políticos, por isso se colocavam numa posição de torcida para que o vencedor atuasse nas áreas que resultassem em desenvolvimento para o setor, enfatizando que o calçado precisava, naquele momento, das reformas tributária e fiscal. "[...] Isso desoneraria o processo produtivo, o que permitirá maior produção, exportação e, consequentemente, empregos. [...] Por isso torcemos para que o novo governo (Lula) cumpra as promessas que fez [...]" (EXCLUSIVO, 04 a 10/11/2002, nº2104, p. 21).

Eduardo Knust, então presidente da Assistencal também se manifestou acerca do novo governo, esclarecendo que a entidade tinha a preocupação de que o governo conseguisse realizar as reformas necessárias e urgentes para que o país mantivesse a estabilidade econômica e retomasse o processo de crescimento. "[...] O apoio às exportações também deve continuar e é preciso que o novo governo apoie ainda mais as ações de desenvolvimento de produtos brasileiros no mercado internacional [...]" (EXCLUSIVO, 04 a 10/11/2002, nº2104, p. 21).

Não é à toa que os autores Cano e Silva (2010) consideram que o grande mérito da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), como veremos mais adiante, foi reintroduzir na agenda de políticas públicas o tema da política de desenvolvimento industrial como um instrumento fundamental de desenvolvimento econômico. Além disso, Cano e Silva (2010) consideram que a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP) avançou ao ampliar o conjunto de instrumentos e de setores contemplados e ao tentar aprofundar a capacidade de planejamento, coordenação e gestão da política. "[...] Apoiou-se em medidas horizontais, porém sem abrir mão, corretamente, de políticas setoriais, de modo a considerar diferenças e objetivos distintos entre os setores e exercer a necessária definição de prioridades [...]" (CANO; SILVA, 2010, p. 19).

Não por acaso que os autores afirmam que depois de 20 anos de crescimento mediano, o esforço dos dois governos Lula no sentido de implementar uma Política

Industrial, ainda que com todos os entraves apontados, contribuiu para que o Brasil avançasse no sentido de recuperar a esperança de lutar pela construção de um caminho de desenvolvimento, conforme ponderam.

> [...] Esta trajetória foi favorecida, em um primeiro momento, pelas condições internacionais, que em seguida, no entanto, atuaram fortemente em sentido contrário. As mudanças nas condições internacionais pós-crise, a sobrevalorização do real e a explosão do fenômeno China desenham um contexto que acentua a relevância do debate sobre o projeto de desenvolvimento que se deseja para o país, colocando novos e difíceis desafios à Política Industrial [...] (CANO; SILVA, 2010, p. 19).

2.2 FHC e Lula: Continuidade ou descontinuidade das políticas econômica e industrial?

Diante do cenário até então delineado, consideramos relevante fazer um contraponto entre as políticas econômicas e industriais do governo de Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva. Para isso, buscamos embasamento teórico em alguns estudiosos do assunto, como Morais e Saad-Filho (2011) e Ferraz (2009). Os primeiros chamam a atenção para as políticas macroeconômicas adotadas no início do primeiro governo Lula que mantiveram inalteradas aquelas introduzidas pelo governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) após a crise do real, em 1999. Embasados pelo pensamento de Ferraz, Crocco e Elias (2003), os autores consideram que essas políticas eram baseadas no paradigma neoliberal e, tipicamente, inspiradas pela abordagem dos mercados eficientes. "[...] Sua ênfase na 'competitividade' e na estabilidade monetária substituiu gradualmente, a partir dos anos 1980, o paradigma desenvolvimentista periférico fundado no dirigismo estatal para assegurar o crescimento acelerado [...]" (MORAIS; SAAD-FILHO, 2011, p. 507).

Não é à toa que os autores consideram que as políticas macroeconômicas mantidas por Lula eram fundadas no famoso tripé composto por uma política monetária determinada pelas metas de inflação, câmbio flutuante e uma política fiscal visando manter um superávit primário que compensasse o déficit nominal das contas pública, no contexto do artigo, essas são as políticas neoliberais. Por isso Morais e Saad-Filho (2011) salientam que essas políticas são também associadas às reformas institucionais da década de 1990, que resultaram em forte liberalização comercial, desregulamentação financeira, uma crescente abertura da conta de capitais e outras reformas microeconômicas coerentes com o suposto da eficiência intrínseca dos mercados, denominadas em seu estudo de reformas neoliberais, conforme especificam os autores

que vão além no trecho que segue:

> [...] Um dos objetivos dessa linha de análise heterodoxa era a formulação de propostas concretas de uma nova política macroeconômica e de políticas assessórias (de crédito, industrial etc.), formando um todo coerente e capaz de substituir as políticas neoliberais. As análises com esse objetivo acabaram fundando uma nova proposta de política econômica, denominada pelos seus autores como "novo-desenvolvimentismo" (ou "neodesenvolvimentismo"). Essa proposta deveria funcionar como instrumento de intervenção no debate dentro e fora do governo Lula [...] (MORAIS; SAAD-FILHO, 2011, p.509).

Segundo os autores, foi com base nelas que, a partir de 2006, o governo Lula passou a adotar novas iniciativas e políticas que se mesclaram às políticas macroeconômicas neoliberais, estabelecendo-se então, a política econômica híbrida que caracterizou esse governo até 2010, e que parece persistir no governo de sua sucessora, a presidente Dilma Rousseff, conforme sua análise.

Portanto, Morais e Saad-Filho (2011) são pontuais ao afirmar que havia um razoável consenso sobre as insuficiências das políticas neoliberais, bem como sobre as suas consequências macroeconômicas adversas, o que era evidenciado, segundo eles, pelas baixas taxas de crescimento do PIB nos dois mandatos de FHC, e pela contínua vulnerabilidade das contas externas. Por fim, os autores salientam que os economistas heterodoxos insistiam que "[...] as políticas neoliberais eram incompatíveis com políticas industriais e de transferência de renda promovendo a retomada do crescimento econômico e a redução da desigualdade de renda e riqueza [...]" (MORAIS; SAAD-FILHO, 2011, p.511).

Foi colocada em xeque pelos autores a capacidade do governo assegurar a retomada do crescimento econômico e de vir a ser politicamente bem-sucedido. Embasados por um estudo da composição de classes dos governos FHC e Lula feito por Boito Jr. (2006), Morais e Saad-Filho (2011) concluem que:

> [...] não se pode considerar o segundo apenas como uma "continuidade pura e simples" do seu antecessor, entendendo que Lula "amplia e dá uma nova dimensão" à estabilidade da política burguesa iniciada por FHC, embora estabelecendo uma relação diferente com as diversas frações do capital brasileiro e internacional. Esse autor não descartava, no entanto, a ocorrência de um processo de desenvolvimento sob um modelo "liberal-desenvolvimentista", em que pese a sua "dinâmica moderada e instável" [...] (MORAIS; SAAD-FILHO, 2011, p.512).

Neste sentido, os autores explicam que as políticas econômicas decorrentes da perspectiva novo-desenvolvimentista não se satisfariam, portanto, apenas com a "estabilidade monetária", objetivo maior das políticas neoliberais, segundo eles que acrescentam que ao invés disso, seu objetivo é a "estabilidade macroeconômica".

Segundo Morais e Saad-Filho (2011), esta seria uma forma de redução de incertezas relativas à demanda futura que acabaria criando um ambiente estável para a tomada de decisões de investimento privado.

> [... Isso inclui tanto a regulação estatal das taxas de juros, do câmbio e dos salários, quanto a redução da vulnerabilidade externa para defender a economia de choques externos e da volatilidade dos fluxos de capitais estrangeiros mediante uma taxa cambial administrada e a imposição de controles de capitais, caso necessário ("blindagem da conta de capital") [...] (MORAIS; SAAD-FILHO, 2011, p. 513).

Prova disto é a percepção do empresário Carlos Alberto Mestriner acerca dos governos em debate. Como exposto anteriormente, ele considera que o governo Fernando Henrique Cardoso buscou equilíbrio para a economia. Em detrimento disso, o ex-presidente do Sinbi avalia que o grande segredo do governo Lula teria sido seguir as regras econômicas que tinham sido implantadas por FHC, tanto enquanto ministro, quanto ao assumir a presidência. De acordo com sua perspectiva, governo Lula pautou seu diferencial nas questões sociais, mantendo a política econômica e investindo em políticas sociais, tendo como consequência a introdução de mais consumidores no mercado.

> [...] O governo Fernando Henrique deu um grande passo e o governo do PT deu continuidade. Em linhas gerais, acho que ambos os governos contribuíram e o governo do Lula não seria bem sucedido se não tivesse havido o governo do Fernando Henrique. E por isto, se o governo Lula não tivesse se voltado para as questões sociais também não teríamos avanço. É uma somatória e uma evolução. O Brasil evoluiu muito nestes anos e com certeza a indústria como um todo ganhou com isto [...]" (CARLOS ALBERTO MESTRINER, Anexo XX, p. 1).

O ex-diretor executivo do SindiFranca, Ivânio Batista complementa que Fernando Henrique Cardoso de modo geral, encaminhou de forma satisfatória os pleitos do setor em Brasília. Com o governo de Lula, havia o temor de uma ruptura com o empresariado, conforme salienta o empresário que esclarece que isso não aconteceu. "[...] Houve até uma continuidade, as portas dos Ministérios sempre abertas para as reivindicações, sempre fomos atendidos. Agora volto naquilo, fomos atendidos, fomos sempre muito bem recebidos. Agora em nossos pleitos, alguns sim, outros não, o que é muito normal [...]" (IVÂNIO BATISTA, Anexo XI, p. 3)

Em contrapartida, o ex-presidente do SindiFranca, Miguel Bettarello, aponta em artigo de sua autoria, publicado pelo jornal Exclusivo, que havia uma ilusão e uma falta de informação àqueles empresários que avaliavam de forma tão positiva o governo de FHC, ou mesmo o processo que antecedeu seu governo:

> [...] Passamos a refletir sobre as causas verdadeiras que levaram os calçadistas a uma posição, se não de crise, de perda acentuada na atividade exportadora. Vínhamos registrando recordes e aumentos acentuados nos volumes exportados. De repente, a partir do engodo da paridade da moeda que havia até a entrada efetiva do real (só para refrescar a memória, tudo era feito com base em uma URV igual a um dólar), começamos a despencar nas exportações. Será que todas as empresas, todos os fabricantes, como num passe de mágica, de um dia para o outro, desaprenderam a fazer sapatos competitivos? Desaprendemos ou foi a falta de competitividade que nos levou ao que temos hoje? [...]" (EXCLUSIVO, 03 a 09/11/1997, nº 1779, p. 18).

De acordo com as reflexões de Miguel Bettarello, o setor calçadista do Brasil, durantes os últimos 30 anos, considerando a data em que o artigo foi publicado, vinha trabalhando incansavelmente para ocupar e ampliar os seus espaços no mercado mundial. Segundo ele, quando o objetivo dependia única e exclusivamente do trabalho e da capacidade do empresário, os resultados foram altamente positivos, sendo que eles acabaram aumentando consideravelmente a receita e ampliaram os empregos, conforme o argumento do empresário. "[...] Quando, porém, esses objetivos fogem do nosso alcance e passam a depender da vontade dos governantes, os resultados tornam-se bastante desanimadores [...]" (EXCLUSIVO, 03 a 09/11/1997, nº 1779, p. 18).

Além disso, para complementar as reflexões feitas por Bettarello, é apropriado falarmos de política de juros. Em entrevista ao Jornal Exclusivo, realizada por Marta Pedroso, no Distrito Federal, o professor catedrático de Economia Brasileira e de Teoria do Desenvolvimento Econômico, Antônio Delfim Netto, que na época também era deputado federal (PPB) desde 1986, e foi Ministro da Fazenda de 1967 a 1974, expõe o seu ponto de vista sobre o assunto. Ele critica a "política monetária absurda" adotada pelo Governo Federal, naquele contexto, afirmando ainda que uma boa parte daquele governo teria se deixado "contaminar" pela doença que chama de "viés antidesenvolvimento", que era endêmica na administração "tucana", conforme aponta o especialista.

> [...] Significa dar prioridade absoluta à perseguição de uma desesperada meta inflacionária, desprezando os custos sociais e econômicos dessa política ao insistir no mesmo erro do passado, que foi subir as taxas de juros e permitir a valorização do real perante o dólar para servir de âncora para segurar a inflação, comprometendo o crescimento da produção e das exportações. Desde setembro do ano passado, a indústria em geral e a calçadista, particularmente, que voltara a crescer com as exportações, vem sofrendo o efeito dessa política, que opera como uma tesoura ao subir os juros e baixar o câmbio [...] (EXCLUSIVO, 09 a 15/05/2005, nº 2260, p. 10 e 11).

Delfim classifica a política de juros do Banco Central de "indecente" e remete a ela e à sustentação de uma taxa de câmbio "fora do equilíbrio" a responsabilidade pela

perda de competitividade dos produtos brasileiros no mercado internacional.

Mas o deputado também acredita que naquele momento havia condições para a retomada do crescimento acelerado da economia brasileira e que as PPPs (Parcerias Público-Privadas) estariam se reorganizando. Segundo ele, esperava-se que logo se iniciassem as obras de infraestrutura, de modo a não retardar mais o crescimento e que o setor calçadista, com longa tradição de agilidade na absorção de modernas práticas comerciais e que sobreviveu aos constantes congelamentos das taxas de câmbio nos últimos 15 anos, a contar do período em questão, às restrições de créditos e aos níveis absurdos de tributação, também superaria os atuais obstáculos. E recomenda: "[...] Reclamem, mobilizem sua gente e sindicatos para bater o tambor e tocar trombone nos ouvidos do governo, porque isso vai acabar produzindo o efeito necessário do Banco Central [...]" (EXCLUSIVO, 09 a 15/05/2005, nº 2260, p. 10 e 11).

Reiterando o que Delfim defende, citamos a seguinte frase: "Tributação excessiva compromete o empreendedorismo". É o que afirma em conversa com o Jornal Exclusivo, o presidente da Associação Comercial de São Paulo (ACSP), Guilherme Afif Domingos, entrevistado por Eduardo Zilles Borba. Ele comentou aspectos da economia que influenciam diretamente nas questões do empreendedorismo. O excesso de tributos e a dificuldade burocrática para se empreender foram tópicos apontados por ele como prejudiciais à "saúde" das corporações e também ao surgimento de novos talentos empresariais. "[...] O Brasil tem impostos de primeiro mundo e serviços de terceiro. A contrapartida que os cidadãos recebem pelos tributos que pagam não é compatível com o nível de tributação [...]" (EXCLUSIVO, 20 a 25/02/2006, nº 2305, p. 9), aponta.

Segundo Afifi Domingos, além das empresas estarem sofrendo com a tributação, elas estariam perdendo competitividade diante da concorrência daquelas que não pagavam os impostos. "[...] As empresas médias são as que mais sofrem, porque não tem a força das grandes para repassar e nem a flexibilidade das menores para reduzir os tributos [...]" (EXCLUSIVO, 20 a 25/02/2006, nº 2305, p. 9). Acompanhando o setor calçadista, o presidente da ACSP indica que a busca de alternativas para competir com os calçados chineses, seria através do aumento da produtividade ou de campanhas de valorização dos sapatos brasileiros. "[...] Ao mesmo tempo, o setor deve pressionar o governo para a redução da tributação [...]"EXCLUSIVO, 20 a 25/02/2006, nº 2305, p. 9), pondera.

Quando questionado até que ponto os tributos poderim prejudicar a vida de uma corporação, o presidente da ACSP explicou que

> [...] a tributação excessiva, inclusive dos lucros, reduz a capacidade de reinvestimento das empresas, diminui o mercado consumidor e, ainda, gera enormes custos burocráticos. Como a poupança e o investiemnto também são altamente tributados, isso prejudica o crescimento e a modernização da economia [...] (EXCLUSIVO, 20 a 25/02/2006, nº 2305, p. 9).

Neste sentido, embasados no argumento de Bresser-Pereira, (2003), Morais e Saad-Filho (2011) analisam que esses objetivos só podem ser alcançados por políticas com objetivos múltiplos e pela complementaridade entre as políticas monetária, fiscal, cambial e salarial para influenciar os "grandes preços" da economia: as taxas de juros, de câmbio, de salário e de inflação. Sendo assim, sob a perspectiva dos autores: "[...] As novas políticas macroeconômicas restabeleceriam a condição soberana da ação do Estado de controlar sua moeda e sua política fiscal, permitindo a adoção de uma política industrial de defesa da competitividade e da equidade [...]" (MORAIS; SAAD-FILHO, 2011, p.514).

Muitas das medidas de política econômica preconizadas pelo novo-desenvolvimentismo passaram a ser adotadas pelo governo Lula a partir de 2006, conforme expõem os autores que ponderam que houve este movimento, mas sem ter havido uma ruptura com as políticas macroeconômicas neoliberais. Segundo Morais e Saad-Filho (2011), essas mudanças consideradas como uma *inflexão* e não como uma "nova política" se deram de forma complementar (ou mesmo aditiva) às políticas macroeconômicas neoliberais, que foram mantidas praticamente sem alterações, apesar de tensões durante o período 2006-2010, salientam.

Outrossim, conforme explicitam os autores, o sentido mais amplo das mudanças foi dar ativismo ao Estado no domínio econômico, principalmente: no fomento à produção via financiamento de capital e investimentos públicos em infraestrutura; na expansão do mercado de consumo de massa via programas de transferência de renda, elevação do salário mínimo e do crédito ao consumo; e apoio à formação de grandes empresas brasileiras, transformando-as em agentes competitivos em frente às multinacionais tanto no mercado interno como no mercado internacional, via crédito e outros incentivos regulatórios para aquisições e fusões, e também via apoio diplomático, em especial nas relações Sul-Sul (MORAIS; SAAD-FILHO, 2011, p.520).

Enfim, Morais e Saad-Filho (2011) concluem que a institucionalização parcial de várias propostas novo-desenvolvimentistas no segundo governo Lula se deu através da chamada inflexão da política econômica, que preservou o núcleo das políticas macroeconômicas introduzidas pelas reformas neoliberais do governo Fernando

Henrique Cardoso, resultando em uma política econômica de natureza híbrida.

> [....] Inesperadamente, em parte devido a condições externas favoráveis, e em parte aproveitando com imaginação política os "potenciais de ganhos de produtividade" da economia brasileira, essa política híbrida logrou um sucesso incontestável não só em termos de crescimento econômico, mas também através de uma melhoria da distribuição de renda e de uma redução da pobreza historicamente inédita. Ao mesmo tempo, a manutenção dos objetivos restritos das políticas neoliberais continuou a gerar graves problemas nas contas externas e fortes pressões fiscais, derivadas diretamente da sobrevalorização da moeda nacional e do elevado custo fiscal da política monetária e do livre movimento de capitais [...] (MORAIS; SAAD-FILHO, 2011, p.525).

2.3 Políticas Industrial e de Comércio Exterior em pauta

Dando continuidade às nossas reflexões, aprofundamo-nos agora na questão das Políticas Industriais e de Comércio Exterior as quais exploraremos inicialmente sob a perspectiva teórica dos autores Coronel, Campos e Azevedo (2011). Sucintamente eles as definem como ações e instrumentos utilizados pelos países com o objetivo de fomentar o setor industrial e aumentar as taxas de crescimento econômico, embora seu conceito não apresente uma interpretação consensual na literatura econômica. Embasados pela definição de Krugman (1989), os autores afirmam que a política industrial pode ser interpretada como um empenho governamental em fomentar setores avaliados como importantes para o crescimento econômico do país. "[...] Ao escolher proteger e estimular determinados setores, em detrimento de outros, os governos estão direcionando suas ações em busca de uma estratégia de desenvolvimento [...]" (CORONEL; CAMPOS; AZEVEDO, 2011, p. 2).

Como visto no levantamento bibliográfico exploratório, no Brasil, a primeira ação com certa coordenação que teve o objetivo de proteger o setor industrial ocorreu no governo de Getúlio Vargas, com o processo de substituição de importações, iniciado na década de 1930, conforme exposto em capítulos anteriores. Posteriormente, segundo os autores, a estratégia de fomentar o setor industrial materializou-se, de forma ampla, com Juscelino Kubitschek, sendo objetivo do governo o desenvolvimento do setor industrial, com ênfase na indústria de bens de consumo duráveis que complementam que a terceira ação ocorreu no Governo de Ernesto Geisel, com o II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND). Contudo, eles evidenciam que em função das crises do petróleo e do cenário internacional desfavorável, o governo não conseguiu alcançar várias das metas e objetivos propostos, sendo assim, na década de 1980, devido às altas taxas de inflação e à elevada dívida externa, o país não priorizou a política industrial.

Nos governos seguintes de Collor de Mello, Fernando Henrique Cardoso e Lula, que estão em foco no presente estudo, embora algumas medidas pontuais tenham sido adotadas, tinha-se a concepção de que uma política econômica que promovesse a estabilidade era a melhor forma de o governo fomentar o setor industrial, esclarecem Coronel, Campos e Azevedo (2011).

Diante do cenário que delineamos até este momento da pesquisa, pautamo-nos no argumento de Cano e Silva (2010) de que o complexo processo de globalização produtiva e financeira condiciona de forma determinante as estratégias empresariais e corporativas, ao mesmo tempo em que compromete profundamente a capacidade dos governos de desenvolver políticas nacionais de fortalecimento da competitividade industrial, em especial no caso de países que acumulam atrasos históricos, com desvantagens cumulativas não reversíveis naturalmente, conforme analisam os autores.

Por outro lado, eles ponderam que o contexto de acirrada concorrência no comércio internacional impõe a necessidade de um aumento considerável na seletividade dos instrumentos de política industrial, exigindo do Estado um papel central na mobilização e articulação dos recursos produtivos, tecnológicos, financeiros e organizacionais/institucionais requeridos para a viabilização de blocos de investimentos que, segundo Cano e Silva (2010), são determinantes da maior ou menor capacidade de resposta das empresas, dos setores e do país aos desafios impostos pelo novo quadro.

> [...] O papel da Política Industrial assume, assim, caráter estratégico como instrumento de estímulo ao desenvolvimento do país. Uma de suas tarefas centrais é a de coordenação de esforços públicos e privados em direção aos interesses maiores do país. Os países avançados não abriram mão de exercer suas políticas industriais. Os agentes produtivos, que precisam tomar decisões cruciais como investir e inovar em um ambiente permeado de incertezas quanto aos resultados futuros de suas decisões, são parte integrante desse esforço de construção (que é permanente) de uma nação que se pretenda soberana [...] (CANO; SILVA, 2010, p. 20).

Não é por acaso que os autores afirmam que de uma política industrial requer-se a capacidade de coordenar o todo e ao mesmo tempo, as várias dimensões da realidade, sejam elas setorial, tecnológica, financeira, organizacional, institucional, regional, sempre apoiada em uma perspectiva dinâmica de longo prazo. Por isso eles salientam que investir, inovar, exportar e financiar tudo isto seja algo a serviço de um projeto de desenvolvimento do país, para o qual se somem as demais políticas públicas. Para tanto, eles chamam a atenção para a necessidade de uma política macroeconômica pró-desenvolvimento.

> [...] Não há Política Industrial que consiga contrabalançar os efeitos

> perversos de uma política macroeconômica com taxa de câmbio e de juros persistentemente limitando a eficácia dos instrumentos de financiamento e aumentando a aversão ao risco empresarial. Do contrário, o binômio juro alto-câmbio valorizado pode ser o exterminador de nosso futuro, com a continuação da especialização regressiva da base produtiva e da perda de substância econômica, levando a um processo de desindustrialização do país [...] (CANO; SILVA, 2010, p. 20).

Contudo, os autores consideram que a lembrança de alguns dados recentes talvez sirva para esclarecer melhor esta questão. Segundo eles, no final da década de 1970, o país era o oitavo parque industrial do mundo e o peso de sua indústria de transformação no PIB, em 1980, era de 32,4% – dos mais altos do mundo. Cano e Silva (2010) sinalizam que ingressado na crise e depois no neoliberalismo, o país assistiu aquela cifra baixar para 16,9% em 2002 e cair ainda mais em 2009, para 15,5%. "[...] Isto mostra que a propalada 'recuperação' ora festejada é enganosa, haja vista que nos últimos 10 anos a taxa de crescimento dessa indústria foi medíocre, a metade da baixa taxa do PIB [...]" (CANO; SILVA, 2010, p. 21).

A participação das exportações de manufaturados na pauta exportadora brasileira, que nos anos de 1970, segundo os autores, situava-se em torno de 40% e em 1985 atingiu 55%, se manteria nesse nível até o final do século, mas, Cano e Silva (2010) indicam que a desindustrialização quebrou essa resistência: "[...] em 2009, ela chegava a 44%. Mas a pauta importadora, ao contrário, se agravou ainda mais: o déficit do país com produtos eletrônicos atingiu, em 2008, a exorbitância de US$ 35 bilhões [...]" (CANO; SILVA, 2010, p. 22).

Além disso, os autores explicitam que o saldo comercial do Brasil, que fora de US$ 25 bilhões em 2008 e estagnara em 2009, estaria sofrendo vertiginosa queda (-67%) em 2010, quando comparado o período de janeiro-abril de 2010 com o de 2009. De acordo com os dados que eles apresentaram, estimava-se, inclusive, que o déficit de transações correntes do país deveria se situar entre 40 e 50 bilhões de dólares.

> [...] É mesmo típico deste país, exultar determinadas cifras, sem antes examinar sua natureza. É o que ocorre, presentemente, com a (pequena) elevação da taxa de investimento do país. Não se dão conta que, na verdade, além dos gastos com infraestrutura e habitação, os investimentos industriais têm como destino predominante os segmentos exportadores de produtos primários e semimanufaturados. (CANO; SILVA, 2010 p. 22).

Os autores Coronel, Campos e Azevedo (2011) abordam outro viés desta discussão ao explicitar a situação de estabilidade política e econômica e credibilidade no cenário internacional em que o país se encontrava quando Lula assumiu a Presidência

da República Em contrapartida, os autores chamam a atenção para os vários desafios encontrados pelo novo governo tais como diminuir o desemprego, o risco país, as dívidas externa e interna e aumentar o crescimento econômico e fomentar o setor industrial.

Diante deste cenário, os autores Coronel, Campos e Azevedo (2011) salientam que as baixas taxas de crescimento econômico do setor industrial levaram economistas e intelectuais, a apresentarem argumentos de que o Brasil estava iniciando um processo de desindustrialização, ou seja, um processo de queda da participação do setor industrial na constituição do Produto Interno Bruto (PIB). Embasados nos argumentos de Bresser-Pererira, os autores revelaram que os países desenvolvidos, a partir de certo nível de renda *per capita*, começaram a se desindustrializar, devido à concorrência de países onde a mão de obra é mais barata.

> [...] Como consequência, esses países deixaram de produzir bens industriais, especialmente de baixa tecnologia, transferindo sua mão de obra para setores de serviços com maior intensidade tecnológica e níveis de renda e de valor adicionado *per capita* mais alto, portanto, com salários médios mais altos. Quando esse processo ocorre dessa forma, a desindustrialização não se torna prejudicial. No entanto, em países como o Brasil, que tem uma renda *per capita* baixa, de apenas US$ 10.465, em 2009, esse processo de transformação estrutural seria prematuro [...] *(CORONEL; CAMPOS; AZEVEDO, 2011, p. 3).*

Este cenário também é apontado pelo empresário José Roberto Colli. O ex-presidente do Sinbi se diz preocupado com o setor calçadista devido o seu decrescimento. Em um encontro de calçadista que participou, Colli viu alguns gráficos com o antes e depois da crise de 2008 que o deixaram alarmado. Segundo ele, os dados indicavam que o setor de fabricação de calçados não vinha bem antes de 2008 e depois da crise daquele ano continua em decadência.

> [...] Com isto tudo, tenho muita preocupação: Por que esta pressão muito grande de custos com a folha de pagamento senão não tem gente para trabalhar? Trata-se de um setor que demanda muita gente, tem que pagar salários maiores em função desta pressão da economia e não tem custo para competir lá fora. Um funcionário na China custa US$ 150,00, no máximo. Aqui em torno de US$ 900 no mínimo e não tem como comparar isto. Outro (concorrente) muito impactante é a Índia, hoje talvez a segunda maior produção de calçados do mundo, com custo zero baixíssimo, não tem como competir [...] (JOSÉ ROBERTO COLLI, Anexo XIX, p. p.3).

O proprietário da Pampili chama a atenção para o fato de que os Estados Unidos, atualmente, importam 90% de calçados da China, tendo deixado de produzir esta mercadoria em seu território. “[...] Não sei o que vai ser desta indústria daqui a 15 anos no Brasil. Vai reduzir muito e vai ficar quem tiver marca muito forte e empresa de

varejo também cada vez mais forte [...]" (JOSÉ ROBERTO COLLI, Anexo XIX, p. 3).

Outro indício de desindustrialização apontado pelo empresário é o crescimento do varejo, em contraste com o decrescimento da indústria. O que se pode concluir com esta disparidade é que o varejo está cada vez mais sendo abastecido por produtos de importação.

> [...] as indústrias nos últimos cinco anos estão só decrescendo, porque tem algum mercado dando cobertura para este crescimento, que é o externo. Isto vai acabar com a nossa indústria de calçados, **estamos passando por um processo de desindustrialização e o governo não está percebendo isto**. Agora o dólar estava a R$2, R$ 2,10, foi só mudar um pouco a inflação, deu uma pancada no dólar que ficou a R$ 1,95, R$1,97. Então, vê-se que há a preocupação em segurar a inflação a todo custo nem que venha penalizar muito a indústria. Se o governo não abrir a mente para isto, esta indústria que demanda muita gente vai parar aqui no Brasil [...] (JOSÉ ROBERTO COLLI, Anexo XIX, p. p.4).

Neste sentido, os autores Coronel, Campos e Azevedo (2011) ponderam que, embora vários economistas concordem com a hipótese de que o país vem passando por um processo de desindustrialização, essa questão não é consensual na literatura econômica brasileira. Respaldados pelas discussões teóricas de autores como Pinheiro e Giambiagi (2006), o setor industrial não estaria passando por um processo de desindustrialização, mas teria de superar desafios tais como altos custos de transação, infraestrutura inadequada, problemas de logística, baixa taxa de investimento público e elevada carga tributária.

> [...] Neste contexto, como forma de fomentar o setor industrial, o governo Lula lançou, em 2004, a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), a qual, por falta de objetivos bem definidos e conjuntura desfavorável, não atingiu os objetivos a que se propunha. Em 2008, o Governo Federal lançou a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), que tem como objetivos fomentar o setor industrial através de incentivos creditícios, subsídios, isenção e redução de tributos e marcos regulatórios para algumas atividades setoriais [...] (CORONEL; CAMPOS; AZEVEDO, 2011, p. 3).

Já no governo Fernando Henrique Cardoso, Coronel, Campos e Azevedo (2011) avaliam que a política industrial ficou subordinada à estabilidade econômica, ou seja, "[...] existia a convicção de que uma economia com sólidos fundamentos macroeconômicos era a condição necessária para alavancagem do setor industrial [...]" (CORONEL; CAMPOS; AZEVEDO, 2011, p. 3). A partir da análise das considerações de Peres (2006), os autores afirmam que durante a década de 1990, na maioria dos países latino-americanos, a política industrial ficou sob as égides da política macroeconômica. Não obstante, ao avaliar os argumentos de alguns economistas, como

Morais (2006), os autores observaram que havia defesas de que as ações do governo Fernando Henrique no Nordeste, para desenvolver o setor automotivo, através da discricionariedade de tributos, por exemplo, possam ser consideradas uma política industrial setorial, ainda que de caráter regional.

Wagner Aécio Poli, sócio proprietário da empresa Pé com Pé do polo calçadista de Birigui e ex-presidente do Sinbi mostrou-se favorável ao Governo de Fernando Henrique Cardoso, pelos motivos apresentados acima. Segundo o empresário, todas as mudanças que foram realizadas no Governo de FHC foram relevantes para o país e refletiram de forma positiva com crescimento nas exportações de sua empresa.

> [...] O Governo de Fernando Henrique Cardoso de fato mudou o rumo do país, foi quando traçaram planos de crescimento e desenvolvimento industrial no país, e estabeleceu uma ordem econômica dando maior credibilidade ao Brasil, e o governo de Lula deu continuidade aos Planos de Fernando Henrique Cardoso, melhorando no aspecto social e piorando muito na esfera industrial [...] (WAGNER AÉCIO POLI, Anexo XXIII, p.3)

Em se tratando do primeiro mandato de Lula, em 2003, Coronel, Campos e Azevedo (2011) sinalizam que ao assumir a presidência da república, o político encontrou diversos desafios relacionados ao setor industrial, considerando-se que, nos últimos anos, o setor havia passado por um processo de desaceleração.

> [...] Isto pode ser corroborado pela baixa taxa média anual de crescimento (1,7%) do setor industrial, de 1986 a 2002. Essa taxa foi bem inferior ao crescimento observado na década de 1970, que foi de, aproximadamente, 7,5% a.a., conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010) [...] *(CORONEL; CAMPOS; AZEVEDO, 2011, p. 4).*

Não obstante, os autores chamam a atenção para o fato de que o governo federal começou a montar, em 2003, as bases da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), lançada em 2004, como forma de tentar aumentar a competitividade do setor industrial[11].

A Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP)[12], lançada em maio de 2008,

---

[11] [...] A PITCE focava em quatro eixos: (i) inovação e desenvolvimento tecnológico; (ii) inserção externa; (iii) modernização industrial e ambiente institucional e (iv) aumento da capacidade produtiva. As metas para o eixo inovação e desenvolvimento tecnológico objetivavam desenvolver a capacidade produtiva das empresas com o propósito de melhor inseri-las no mercado mundial. Além disso, visava-se dar diretrizes às parcerias públicas e privadas. Em relação à inserção externa, objetivava-se uma melhor inserção das indústrias brasileiras no comércio mundial, adequando-as às exigências dos principais mercados importadores. No que tange à modernização industrial, o destaque era a criação do Parque Industrial Nacional, com o objetivo de financiar a aquisição de novas máquinas e equipamentos nacionais. Por fim, no eixo ambiente institucional, o objetivo era melhorar a infraestrutura e reduzir tributos, sendo os setores-chave os semicondutores, softwares, bens de capital e fármacos [...] (CORONEL; CAMPOS; AZEVEDO, 2011, p. 5).

[12][...] A Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP) abrange 24 setores da indústria, a saber:

também foi pontuada por Coronel, Campos e Azevedo (2011). Com base nos dados fornecidos pelo Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio (BRASIL, 2010), os autores explicam que a PDP teve como objetivo geral propiciar o crescimento econômico do país, impulsionado pelo desenvolvimento industrial, obtendo resultados na geração de empregos e aumento da competitividade[13].

> [...] Os objetivos da PDP eram: ampliar a capacidade de oferta; preservar a robustez do balanço de pagamentos; elevar a capacidade de inovação; e fortalecer as micro e pequenas empresas. O alcance destes objetivos dependia da ampliação do investimento fixo de 17,6% do PIB em 2007 para 21% em 2010; do aumento dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento para 0,65% do PIB; da ampliação da participação das exportações brasileiras nas exportações mundiais de 1,18% em 2007 para 1,25% no final de 2010; e da ampliação em 10% o número de micro e pequenas empresas exportadoras [...] (BRASIL, 2010b*)* (CORONEL; CAMPOS; AZEVEDO, 2011, p. 8).

Além disso, os autores esclarecem que a Política de Desenvolvimento Produtivo contém medidas e ações que podem ser classificadas em quatro diferentes categorias: a) de desoneração e isenção tributária; b) de crédito e financiamento; c) regulatórias; e d) diversas, as quais são assim denominadas por falta de definição, ou por serem meras intenções ou diretrizes, ou ainda, por se tratar de constituição de grupos de trabalho e elaboração de relatórios.

No entanto, não é isso que se reflete no discurso do empresário do polo calçadista de Birigui, José Roberto Colli, proprietário da Pampili, que esteve à frente do Sinbi entre os anos de 2006 e 2008. Ele é categórico ao afirmar que não há política industrial efetivamente. Ele considera que o que por ventura tem algum reflexo para o setor são ações do governo que às vezes prejudicam e às vezes ajudam a indústria. "[...] durante estes anos, o que o governo fez para a indústria? Impactante não teve nada neste período que eu consiga enxergar [...]" (JOSÉ ROBERTO COLLI, Anexo XIX, p. p.3).

O empresário cita a época em que houve o aumento do PIS COFINS para 3% dos custos no setor e que até hoje não conseguiram reduzir isto. Além disso, é recorrente, não só na fala de Colli, como de praticamente todos os entrevistados, a

---

Aeronáutico; Agroindústria; Bens de Capital; Bioetanol; Biotecnologia; Carnes; Celulose e Papel; Complexo Automotivo; Complexo de Defesa; Complexo de Serviços; Complexo da Saúde; Construção Civil; Couro, Calçados e Artefatos; Energia Nuclear; Higiene, Perfumaria e Cosméticos; Indústria Naval e de Cabotagem; Madeiras e Móveis; Mineração; Nanotecnologia; Petróleo, Gás e Petroquímica; Plásticos; Siderurgia; Têxtil e Confecções; e Tecnologia da Informação e Comunicação [...] (grifo nosso) (CORONEL; CAMPOS; AZEVEDO, 2011, p. 7).

[13][...] A coordenação dessa política está a cargo do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC) e sua concepção por um Conselho Gestor, formado por representantes da Casa Civil e dos Ministérios da Fazenda, Planejamento Orçamento e Gestão e Ministério da Ciência e Tecnologia [...] (CORONEL; CAMPOS; AZEVEDO, 2011, p. 7).

reclamação acerca das taxas de câmbio e alta dos juros que impacta diretamente o setor.

> [...] Outra questão importante também é o valor do dólar. Não me lembro de como estava na época a proporção, mas quando o Lula foi eleito presidente, estava chegando a R$3,80 o dólar. E chegou a R$ 1,50. Aqui em Birigui exportava 20% e caiu para 5 a 6 %, foi muito difícil. Agora o governo sentiu isto e liberou alguma coisa, agora o dólar está na faixa de R$2, mas deveria estar um pouco acima [...] (JOSÉ ROBERTO COLLI, Anexo XIX, p. p.3).

Além disso, Colli afirma ter observado um comportamento diferente do Governo com relação ao setor no final do mandato Lula e início da Dilma. Segundo ele, foi neste momento que o Governo se deu conta da necessidade de apoio do setor.

> [...] O que tinha que fazer era desonerar a folha de pagamento, só que para arrecadação desonerou a folha e lançou 0,5% do faturamento legal, ou seja, não tem benefício. Mas sinto que o governo está preocupado com isto, esta carga tributária é horrível, 39% é absurdo. Temos também o varejo 25% de impostos diretos sobre o faturamento. Da loja 2, 3% não estão certos, o governo ganhar 30 a 40% sobre o que se fatura e você ganhar 2, 3% sobre a venda. Vem uma crise qualquer e as fábricas quebram. No Brasil precisamos reverter, está tudo muito desequilibrado, a margem de ganho da indústria com a margem de ganho do imposto precisaria diminuir um pouco, os impostos para o governo a mesma coisa [...] (JOSÉ ROBERTO COLLI, Anexo XIX, p. 1).

Dando seguimento às nossas reflexões, retomamos os argumentos de Coronel, Campos e Azevedo (2011). Segundo eles, os pontos positivos da PDP seriam a sinalização para a iniciativa privada do novo dinamismo que o governo queria dar ao setor industrial; o estímulo ao investimento, o qual possui o duplo efeito de ampliar a capacidade produtiva, considerando-se numa perspectiva keynesiana de gerar estímulos de demanda com efeitos multiplicadores para o resto da economia; incentivo aos gastos privados em pesquisa e desenvolvimento, através da redução dos custos financeiros decorrentes da incerteza associada ao processo inovador, o qual permite às empresas criar novos produtos e processos; e os incentivos às empresas com isenções e desonerações fiscais (CORONEL; CAMPOS; AZEVEDO, 2011, p. 11).

Os principais objetivos setoriais propostos pela Política de Desenvolvimento Produtivo englobaram diferentes setores. No caso do setor calçadista, que é o que mais nos interessa nesta analise, o principal objetivo consistia em incorporar tecnologias estratégicas como nanotecnologia e biotecnologia na cadeia produtiva, segundo tabela organizada pelos autores.

No entanto, segundo os autores, os efeitos da PDP sobre os setores produtivos que seriam beneficiados por esta política indicavam que a política contribuiria para o aumento da produção e das exportações e queda das importações dos setores de baixa e

média intensidade tecnológica, com destaque para o setor automotivo e de bens de capital.

> [...] esta política mostrou-se ineficaz para os setores de alta intensidade tecnológica, visto que as medidas adotadas para estes setores não conseguiram colaborar para o aumento da produção e das exportações e quedas nas importações. [...] ao analisarem as perspectivas de desenvolvimento para o setor industrial brasileiro, constatam que a PDP fez um importante diagnóstico sobre os desafios do setor industrial brasileiro, contudo um dos grandes problemas desta política, que refletiu negativamente nos seus resultados, foi a prioridade dada aos instrumentos utilizados e a sua forma de operacionalização, ou seja, os setores que deveriam ser alvos prioritários, assim como ocorreu nas outras políticas industriais implantadas no país, das ações do governo com o objetivo de aumentar as taxas de crescimento do setor industrial (CORONEL; CAMPOS; AZEVEDO, 2011, p. 14).

Não é à toa que Coronel, Campos e Azevedo (2011) consideram que de modo geral, os autores de cunho neoclássico são contrários ao uso de tais políticas, principalmente em países como o Brasil, pois, segundo eles, além de o Estado escolher os setores que serão vencedores, colaboram para o aumento dos vícios públicos e dos benefícios privados.

> [...] De acordo com esta visão, as políticas industriais só devem ser utilizadas com o objetivo de corrigir falhas de mercado. Assim, a melhor forma de o governo proteger o setor industrial é através de políticas horizontais, tais como política fiscal austera, controle das taxas de inflação, estímulo à concorrência e sistema judiciário eficiente [...] (CORONEL; CAMPOS; AZEVEDO, 2011, p.14).

Na década de 1980, o Brasil não adotou nenhuma política industrial devido à grave crise econômica do país, conforme as afirmações dos autores que esclarecem que com o governo Collor, o Brasil promoveu uma abertura unilateral da economia e criou programas para avaliar a competitividade do setor industrial. Embora essas medidas fossem importantes, o país não estava preparado para a forma abrupta como as mudanças ocorreram. "[...] O governo Fernando Henrique adotou a concepção de que uma política econômica com sólidos fundamentos macroeconômicos seria a melhor maneira para o Estado contribuir para o crescimento industrial [...]" (CORONEL; CAMPOS; AZEVEDO, 2011, p.15).

Já o governo Lula lançou, em 2004, a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), conforme expõem os autores que exaltam que tal política teve como objetivo fomentar o setor industrial, mas, segundo eles, por falta de objetivos bem definidos e pela conjuntura econômica desfavorável, esta política não apresentou os resultados esperados, conforme explicam os autores que complementam que em

2008, como uma nova tentativa de fomentar o setor industrial, foi lançada a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), a qual não conseguiu atingir boa parte de suas metas muito em função da falta de critérios, objetivos dos setores que seriam estratégicos, para o melhor desenvolvimento e uma maior inserção do setor industrial brasileiro, ponderam os autores.

É o que indica o empresário José Roberto Colli. Embora sua empresa, a Pampili, tenha passado por momentos como os citados acima com certa tranquilidade, muitas outras empresas do setor sentiram fortemente o impacto dessa realidade.

> [...] São 25 anos de empresa e a gente nunca passou por dificuldades, sempre trabalhamos de forma inovadora o produto, a gestão e conservadora no aspecto financeiro. Nunca dependemos de bancos para trabalhar, sabemos que por depender de bancos muitas empresas quebraram, porque vem a crise, deve-se ao banco, e pronto, o pior acontece. Então, tem que se ter uma reserva para quando vem a crise, assim fica mais tranquilo e muito embora o setor tenha passado por sérias dificuldades, anos terríveis neste período, no sul foi principalmente o problema do dólar, lá foi um caos. Franca também, algumas empresas que exportavam foram um caos. Então foi complicado e, no nosso caso, conseguimos sobreviver e nos manter bem. Mercado interno, externo de 20 a 25% na época que o dólar era favorável no pré Lula. No período pós Lula acabou (a exportação) quando o dólar foi para baixo, ficamos com 6% apenas de exportações. O mercado interno tem absorvido os nossos volumes. Tem ano sem crescimento, mas de forma geral o que está mantendo o nosso setor é o mercado interno [...] (JOSÉ ROBERTO COLLI, Anexo XIX, p. 1).

Para dar continuidade a estas reflexões, optamos por retomar a análise do texto *Ideias do poder: dependência e globalização em F. H. Cardoso,* de Velasco e Cruz (1999). Segundo o autor, o exame mais cuidadoso das duas modalidades de argumentos que ele se propôs a analisar vinculam-se a componentes distintos da política governamental.

> [...] Os argumentos *deterministas* dão cobertura, basicamente, à política de estabilização ancorada no câmbio – "*cidadela, protegida de qualquer ataque*", na caracterização feliz de um observador avisado –, cujos efeitos, traduzidos em desemprego crescente e taxas de crescimento renitentemente baixas, são naturalizados como consequências inevitáveis da globalização. Os argumentos de teor *voluntarista*, por sua vez, dão suporte às políticas setoriais – inclusive àquelas desenvolvidas pelo BNDES, em parte com o fim de atenuar o impacto negativo das medidas adotadas para preservar a política cambial –, e à política exterior, domínio no qual, ao contrário do seu vizinho argentino, o governo brasileiro continua buscando atuar com relativa autonomia [...] (VELASCO e CRUZ, 1999, p. 239).

O quadro rapidamente sugerido pelo autor, de um governo que se ajusta mais ou menos passivamente às injunções internacionais; que se esforça para manter certo grau de autonomia; que se apoia num bloco de interesses, no qual o *interno* e o *externo* se

mesclam, e que incorpora, em sua própria composição, as clivagens existentes no interior deste compósito, segundo ele poderia ser perfeitamente descrito na linguagem da teoria da dependência.

> [...] E assim, sustento também ser possível afirmar que Fernando Henrique Cardoso pratica a dependência que teorizou no passado. Mas apenas no sentido preciso de que a sua ação como político – suas escolhas, suas alianças, suas abstenções – pode ser descrita e interpretada à luz daquele esquema analítico. O que não me convence, não me parece plausível, é a ideia de que nos primeiros escritos sobre a dependência já estivesse contida, como que em germe, a política que Fernando Henrique Cardoso realiza agora, 30 anos depois, como presidente. Esta política não é a materialização de ideias previamente concebidas: é o resultado de uma história longa, que se bifurcou em vários pontos, e as escolhas que o seu protagonista fez em cada um deles foram ditadas por circunstâncias e motivações que muito pouco tinham a ver com a *teoria da dependência*, ou outra teoria qualquer [...] (VELASCO e CRUZ, 1999, p. 243).

Iglecias (2007) também contribui com a construção de nosso cenário analítico dos governos e políticas que compuseram uma conjuntura de significativas mudanças nos últimos vinte anos no Brasil. Neste sentido, exploramos o que o autor traz como sendo um dos fatores que levaram ao êxito nos embates internacionais a aliança preferencial estabelecida entre o governo brasileiro, principalmente desde o início do governo Lula, assim como os segmentos da economia nacional dotados de vantagens competitivas e comparativas crescentemente inseridos no mercado mundial de bens e serviços, conforme sugere o autor. Sob a perspectiva de Iglecias (2007), isto ocorreu a partir do estabelecimento de uma nova concepção de inserção do país nos fóruns de negociação e no comércio internacional, perceptível, sobretudo, entre o final do segundo governo de Fernando Henrique Cardoso e o governo de Luís Inácio Lula da Silva.

> [...] Tal concepção ganhou contornos crescentemente mais nítidos durante o governo do petista por meio da progressiva aproximação entre Estado e empresariado e do estabelecimento de estratégias comuns de atuação nas arenas internacionais de negociação com governos e produtores de outros países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos [...] (IGLECIAS, 2007, p. 86).

Arraes (2010) também tratou do tema abordado neste capítulo, explorando a questão da abertura econômica. De acordo com as reflexões do autor, durante os dois mandatos do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), houve uma continuação do processo de abertura econômica e, assim como de privatização.

O autor também comentou sobre a criação da zona de livre comércio continental, chamada de Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), semelhante ao Acordo de

Livre Comércio da América do Norte (NAFTA) acordo de livre comércio já estabelecido entre os Estados Unidos da América, Canadá e México.

A agenda de negociações dos 34 países das Américas, segundo ele, discutiu a necessidade de liberalizar o comércio de bens e de introduzir uma legislação comum para as questões relacionadas aos serviços, propriedade intelectual, investimentos, subsídios, salvaguardas, dentre outras.

> […] *During that time, the Cardoso Government was dedicated to consolidating its performance in agribusinesses such as orange juice, coffee, meat, sugar, soybeans, etc. as well as in traditional industrial sectors that used an unskilled labor force such as textiles and shoe production, bearing in mind the impossibility of competing with the United States, Canadian and even Mexican industry* […] (ARRAES, 2010, p. 200-201)[14].

Neste sentido, conforme explica o autor, o Brasil foi eleito para apoiar dois fatores básicos: trabalho barato e os vastos recursos naturais de seus minérios, terras férteis e bacias hidrográficas.

Em janeiro de 2003, o PT venceu o PSDB depois de dois mandatos de quatro anos, entretanto, Arraes (2010), baseado em dados do Banco Central do Brasil, afirma que ao entregar a faixa presidencial para Luís Inácio Lula da Silva, Fernando Henrique Cardoso, deixou a economia em um estado frágil, com alta inflação e uma taxa básica de juros de 25% ao ano.

Não foi por acaso que o novo presidente optou por manter a ortodoxia econômica, ou seja, disciplina econômica, conforme explica o autor, a fim de lidar com os resultados desta herança turbulenta da administração brasileira. Arraes (2010) avalia que Lula preferiu não correr o risco de agravar os efeitos negativos ainda mais no curto prazo. "[...]*Thus, the establishment of an initial partnership with the financial sector was justified* [...]"[15] (ARRAES , 2010, p. 201-202).

Segundo o autor, a partir do primeiro dia do presidente Lula da Silva no comando, a postura do governo brasileiro foi a de manter o sistema de metas de inflação estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional, e para preservar o superávit primário, com o objetivo de manter o pagamento data de vencimento de juros da dívida para evitar um *default* catastrófico da dívida interna. No entanto, conforme afirma Arraes

[14]Tradução: "[...] Durante esse tempo, o governo Cardoso foi dedicado a consolidar sua atuação no agronegócio, como suco de laranja, café, carne, açúcar, soja, etc, bem como nos sectores industriais tradicionais que usavam uma força de trabalho não qualificada como têxteis e produção de calçados, tendo em conta a impossibilidade de competir com os Estados Unidos, a indústria canadense e até mesmo mexicano [...]" (ARRAES , 2010, p. 200-201).

[15] Tradução: "[...] Assim, o estabelecimento de uma parceria inicial com o setor financeiro foi justificado [...]" (ARRAES , 2010, p. 200-201).

(2010), a taxa de câmbio da moeda do Brasil continuaria a flutuar.

A reboque deste assunto, fazemos breve reflexão acerca das políticas de exportação. Segundo afirmação de Roberto Giannetti da Fonseca, Diretor de Comércio Exterior da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) em entrevista realizada por Eduardo Zilles Borba, "políticas de exportação penalizam os negócios". Durante o encontro histórico do setor calçadista, que uniu empresários de todos os segmentos da cadeia produtiva, no Seminário Oportunidades do Brasil nos Mercados Nacional e Internacional do Calçado, o especialista em Relações Internacionais, apontou a política de exportações brasileira como uma penalidade para as empresas que realizavam negócios com outras nações, indicando que não era apenas a China que estava ameaçando o setor coureiro-calçadista, mas também a atitude do Governo Federal em proporcionar a valorização do real diante do dólar, a alta tributação, a dificuldade de financiamentos e, principalmente, a falta de recursos para uma logística de excelência. Giannetti da Fonseca ainda aponta que o comércio mundial passava por um momento auspicioso, e num modo geral, as exportações nacionais também comemoravam seus resultados positivos. "[...] O setor coureiro-calçadista é uma exceção nesse cenário exportador, pois está sofrendo demasiadamente com a falta de medidas benéficas que o auxiliem na competitividade [...]" (EXCLUSIVO, 29/08 a 04/09/2005, nº 2278, p. 18), analisa.

O especialista também considera que as empresas não deveriam desanimar e manter uma constante busca de evolução interna, seja na qualificação do design de seus produtos ou na matéria-prima utilizada nos mesmos. Tudo para buscar maior valor agregado aos serviços e produtos exportados. Este conselho vai ao encontro de diversos aspectos analisados tanto nas entrevistas por nós realizadas, quanto nas entrevistas concedidas ao veículos de comunicação pesquisados.

Além disso, Fonseca avalia o mercado internacional e o desempenho do Brasil naquele contexto, principalmente do setor coureiro-calçadista. Segundo ele, o mercado internacional encontrava-se em franco crescimento, pois de 2003 a 2005, o comércio global crescia de forma sustentável e vigorosa. Quanto às exportações brasileiras, o especialista avalia que de uma maneira geral era possível identificar crescimento. "[...] Em 2005, estamos com um aumento na ordem de 20%, se compararmos com o ano anterior, o que equivale à mesma margem de incremento do comércio mundial (19%)" (EXCLUSIVO, 29/08 a 04/09/2005, nº 2278, p. 18). Avaliando esse índice, é possível observar que o *market share* de 1,1% do país no mercado internacional havia sido

mantido, porém, o especialista salienta que o país poderia e teria potencial para crescer ainda mais.

> [...] Mesmo com o resultado positivo do Brasil, que se assemelha ao desempenho do comércio mundial, vejo que poderíamos estar crescendo o dobro, mas infelizmente isso não acontece, devido às políticas de comércio exterior que apresentam algumas fragilidades. Já o setor coureiro-calçadista brasileiro não está bem nesse ambiente global, por causa da questão do câmbio que tem afetado bastante e dessas políticas de exportação que penalizam os negócios (EXCLUSIVO, 29/08 a 04/09/2005, nº 2278, p. 18).

A partir desta avaliação, Fonseca aponta alguns caminhos e atitudes que os exportadores, principalmente os calçadistas deveriam tomar para a realização de bons negócios internacionais. Segundo ele, em nível interno das fábricas, em termos de gestão, sempre há coisas a melhorar, como o design, a produtividade e a qualidade da matéria-prima, dentre outros aspectos. Ele defende que isso tudo deveria ser feito com uma certa constância, pois a evolução deveria ser permanente. Além disso, o especialista afirma que muitas coisas deveriam ser melhoradas fora das fábricas como a logística, as condições de financiamento da produção, a redução da tributação, enfim, desenvolver condições sistêmicas de competitividade na economia para auxiliar na atuação das empresas, coisa que ele julga que ainda não ocorria no Brasil naquele momento. "[...] A economia brasileira de certa maneira penaliza a exportação por causa das suas variáveis de câmbio, tributação logística, influenciando negativamente o setor exportador" (EXCLUSIVO, 29/08 a 04/09/2005, nº 2278, p. 18), sinaliza .

Além disso, Fonseca expõe sua projeção do comércio mundial durante os próximos dez anos, com foco especialmente em calçados comercializados no mundo e na ameaça que a China, Índia, Vietnã, Indonésia e Malásia poderiam representar para esse setor. Evidentemente, naquele momento, a China configurava a principal ameaça não só para o Brasil, mas para todo o comércio internacional, o que fez com que medidas severas de anti-dumping e salvaguardas fossem adotadas pelos Estados Unidos e Europa, para a manutenção da competitividade em diversos setores. "[...] Os chineses estão agredindo o comércio mundial de uma forma muito violenta, com subsídios, subfaturamento e pirataria. Diria que eles são o grande vilão do comércio mundial atualmente" (EXCLUSIVO, 29/08 a 04/09/2005, nº 2278, p. 18), afirma.

A distribuição geográfica das exportações do Brasil também esteve na pauta da entrevista realizada com Fonseca, que a considera um ponto positivo para o país, pois ele acaba não dependendo de apenas um mercado comprador, como foi caso dos Estados Unidos, que há alguns anos era o principal foco do comércio exterior das

empresas brasileiras. De acordo com o especialista, este movimento se deu de forma espontânea, o que considera muito saudável para o setor exportador, pois os compradores passaram a ser bem distribuídos, atingindo muitos países da América Latina, da Europa e também da Ásia.

Fonseca também chama atenção para outro fator relevante: a variedade de produtos que estavam sendo direcionados para o exterior. "[...] Mas mesmo assim é preciso profissionalizar e agregar maior valor à exportação de nosso produtos. Temos que fugir das *commodities*, pois seria cruel competir com a mesma estratégia que os chineses" (EXCLUSIVO, 29/08 a 04/09/2005, nº 2278, p. 18), pondera.

Além de todos os pontos que o especialista argumentou, ele deixou um claro conselho aos calçadistas que vai ao encontro de nossas reflexões: eles deveriam trabalhar com produtos de maior valor agregado no mercado internacional.

> [...] Não apenas exportar com maior valor agregado, mas exportar com marca própria, ter mais canais de distribuição em outros mercados e, principalmente, ser criador e referência de moda. Mas, para conseguir essa agregação de valor, é preciso que fatores externos à fábrica facilitem a atuação dos exportadores. O custo da logística ainda é um empecílho para nossas empresas por causa do alto valor para enviar e dos baixos recursos a oferecer (EXCLUSIVO, 29/08 a 04/09/2005, nº 2278, p. 18).

Além da defasagem do câmbio, os exportadores encaravam e ainda encaram problemas com a carga tributária. Não é à toa que Fonseca considera a questão da carga tributária uma "novela" que há tanto tempo traz problemas para os empresários.

> [...] Hoje temos uma carga tributária de 38% sobre o PIB, que são impostos cumulativos que nem sempre são desonerados para a exportação como deveriam. Para exportador receber de volta é um verdadeiro martírio. Há estados inclusive que nem reconhecem o ICMS, as empresas ficam acumulando crédito e daqui a pouco 50% do patrimônio da organização está impossado em crédito tributário. Quando isso acontece é normal que bancos neguem créditos para as empresas e elas começam a naufragar. Esse é o sistema vicioso que estamos assistindo com preocupação. Se não for feita uma reforma tributária séria, que coloque a exportação de forma infinitivamente desonerável e que haja segurança jurídica para motivação do empresário investir seu capital, vai ficar difícil de manter competitividade (EXCLUSIVO, 29/08 a 04/09/2005, nº 2278, p. 18).

Além disso, Arraes (2010) enfatiza que em oito anos deste governo de administração, a inflação foi controlada. "[…] *National economic growth was modest compared to countries such as China and India, despite the world economy profiting from favorable winds until the US crisis in 2008* […]"[16] (ARRAES, 2010, p. 202). Com

[16]Tradução: "[...] O crescimento econômico nacional era modesto em comparação com países como a China e Índia, apesar de a economia mundial lucrar com ventos favoráveis até a crise dos EUA em 2008

base em dados da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia de 2010, Arraes (2010) revela que entre 2002 e 2008, a China manteve taxas de crescimento que variavam de 9% a 13% e na Índia de 7,1% para 9,7%, com exceção de 2002, quando a Índia só conseguiu 3,8 % de crescimento econômico.

Toda a contextualização feita até o momento se deu com o objetivo de introduzir o assunto que mais nos interessa neste momento da pesquisa: compreender as políticas econômicas e industriais adotadas nos governos de Fernando Henrique Cardoso e Lula e seus reflexos no setor calçadista.

Outro material que nos respaldou no desenvolvimento das reflexões deste capítulo foi o texto de uma Consultoria Legislativa, solicitada pelo Deputado Valter Pinheiro, que elabora breve sumário descritivo sobre algumas medidas adotadas pelo Governo de FHC e que poderiam ser consideradas indutoras do desenvolvimento econômico, conforme explica Motta (2000).

O autor, primeiramente, ressaltou a generalidade do conceito de desenvolvimento econômico, algo que dificulta a identificação objetiva de programas e ações, ou mesmo medidas de natureza legislativa. De acordo com Motta (2000), há subjetivismo e controvérsia, do ponto de vista econômico, daquilo que seja mais ou menos eficaz no alcance de uma trajetória de crescimento sustentado. Além disso, o autor considera que não há como fugir do juízo de valor em relação a ações públicas que, alegadamente, se destinem a promover o desenvolvimento em determinada direção, mas cujos resultados práticos dependeriam de uma série de outros fatores, inclusive temporais, que não poderiam ser avaliados precisamente.

Para a facilitação da compreensão, o autor dividiu as medidas favoráveis ao desenvolvimento nos seguintes grupos, que, teoricamente, teriam efeito positivo na melhoria das condições econômicas brasileiras: a) medidas de natureza macroeconômica; b) medidas para redução do "Custo Brasil"; c) programas e ações do "Brasil em Ação"; d) plano de Investimentos do Avança Brasil, no âmbito do Plano Plurianual de Investimentos; e) medidas relacionadas à Política Industrial (MOTTA, 2000, p. 3-4).

Além disso, o autor chama a atenção para a necessidade de levar-se em conta que a importância do equilíbrio fiscal do setor público para o desenvolvimento decorre de sua intertemporalidade, isto é, o relevante não é um equilíbrio que não se possa

---

[...]" (ARRAES, 2010, p. 202).

sustentar ao longo do tempo, através da repressão de gastos "na boca do caixa", mas aquele que se obtém em bases permanentes. Isto posto, Motta (2000) explica que fez parte da estratégia governamental a implantação das denominadas "reformas estruturais", centradas em:

> *i) reformas na ordem econômica:* destinadas a eliminar monopólios e abrir campo para investimentos privados em setores antes restritos ao investimento público;
> *ii) reforma tributária*: importante para as reduções das distorções econômicas do sistema tributário brasileiro, que sobretaxam a produção e o investimento e penalizam exportações;
> *iii) reforma previdenciária*: necessária para a obtenção de equilíbrio atuarial na área de previdência social e para reduzir o crescimento explosivo de despesas, sem contrapartida do aumento de receitas previdenciárias;
> *iv) reforma administrativa*: objetivaria a flexibilização dos ajustes administrativos e gerenciais e a correção de distorções nos três níveis de governo;
> *v) reforma patrimonial:* voltada para a reestruturação de ativos e passivos do setor público dos três níveis de governo (MOTTA, 2000, p. 3-4).

Além disso, Motta (2000) aborda a questão do agravamento as exportações do país que historicamente veio acontecendo. Segundo ele, isto se deu devido à longa convivência com a inflação e o fechamento ao exterior que resultou a cristalização de um complexo conjunto de fatores institucionais e econômicos. Neste sentido, o chamado "custo Brasil" volta a aparecer em nosso estudo através das reflexões de Motta (2000). Segundo ele, há a necessidade, portanto, da implementação de medidas para eliminar esses focos de ineficiência que compõem "custo Brasil", com o objetivo de aumentar a competitividade da produção doméstica e a atratividade da inversão de capitais, nacionais e estrangeiros, na economia brasileira.

Neste sentido, é conveniente refletirmos sobre questões levantadas em entrevista concedida ao Jornal Exclusivo, realizada por Silvia Kröff, pelo engenheiro formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Paulo Gilberto Fernandes Tigre, que tomou posse na Fiergs em 2005. "O Governo federal pode mudar o perfil produtivo do país", é o que afirma Tigre que revela que os novos governos Estadual e Federal, daquele período, não estariam contribuindo muito para o desenvolvimento da indústria nacional. Entre várias ações que ele projetava desenvolver durante a sua gestão (2005-2008), estava a atenção especial às pequenas, médias e micro empresas na conquista de novos mercados. Com relação às exportações, embora não fizesse previsão por segmento da indústria, Tigre acreditava que o setor calçadista poderia mostrar uma retração no ano.

O presidente da Fiergs faz algumas considerações acerca da participação do Geverno Federal no que diz respeito ao crescimento da economia do país naquele

contexto, e no estímulo ao setor calçadista em especial. Tigre reafirma o que muitos outros entrevistados expuseram: o setor calçadista sofre com o câmbio e com os limites de crédito de exportação. Segundo ele, além dos instrumentos de política monetária e fiscal, que atuam no aspecto conjuntural, o governo teria em mãos as reformas estruturais para mudar o perfil produtivo do país. Porém, o que se assistiu nos anos que antecederam 2005 foi justamente o contrário, em especial no aspecto estrutural. Tigre afirma que o projeto de parcerias público privado não havia "decolado" ainda, a reforma tributária não havia avançado, e os pequenos avanços obtidos com a reforma da previdência não seriam suficientes para reverter o cenário de déficit para os próximos anos.

> [...] O que temos assistido nos últimos meses é muito mais um esforço do setor produtivo, lançando-se principalmente ao comércio internacional, do que ações firmes de incentivo à indústria nacional, seja no que diz respeito aos investimentos, que são pesadamente tributados, seja na pesquisa e desenvolvimento tecnológico, em que os recursos e os incentivos fiscais são ínfimos. Afora alguns gêneros da indústria que tem colocação firme no mercado internacional, e com isso conseguem impor reajustes de preços, diversos outros setores da economia nacional enfrentam uma competição acirrada, em especial os segmentos voltados para a produção de bens de consumo semiduráveis, como é o caso dos calçados [...] (EXCLUSIVO, 15 a 21/07/2005, nº 2272, p. 18).

Tigre sinaliza que a valorização do câmbio, a pesada tributação, que incentiva a informalidade e a forte concorrência com produtores de países que tem a vantagem trabalhista, são fatores que tem penalizado demasiadamente o setor calçadista. "[...] Neste caso, podemos dizer que pouco, ou quase nada, tem contribuído o Governo Federal para reverter o atual quadro de queda da produção no setor, especialmente para o segmento exportador" (EXCLUSIVO, 15 a 21/07/2005, nº 2272, p. 18).

O presidente da Fiergs também considera o calçado brasileiro extremamente competitivo no mercado internacional. Contudo, ele acredita que para torná-lo mais competitivo, haveria a necessidade de que seus custos de produção fossem menores, tanto os relacionados ao aspecto tributário quanto trabalhista, assim como as barreiras existentes no mercado internacional ao produto brasileiro.

> [...] Em termos de custos, pouco pode ser feito. A mão de obra que compõe uma elevada fatia dos custos totais não podem ceder, dadas as restrições legais existentes. [...] Pelo lado das barreiras, acordos internacionais, especialmente os regimes (Alca e Mercosul-União Européia), que pudessem reduzir as tarifas de importações dos estados Unidos, ao mesmo tempo em que as mantêm para a China, poderiam amenizar o diferencial dos preços através do desvio do comércio (EXCLUSIVO, 15 a 21/07/2005, nº 2272, p. 18).

Neste sentido, o autor Motta (2000) lista os campos de atuação que poderiam cooperar positivamente para se atingir este objetivo, como medidas relativas à área comercial[17]; financiamento às exportações[18]; redução dos custos e aumento da eficiência dos portos[19]; desoneração fiscal e financeira do investimento e das atividades produtivas[20]; desregulamentação e desestatização[21]; outras medidas[22].

Sob a perspectiva do autor, a política industrial brasileira tem sido motivo de crítica pela pouca importância que tem sido dada a este instrumento de estímulo ao desenvolvimento. No entanto, segundo sua avaliação, existem programas no âmbito do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio que compõem o que oficialmente o Governo apresenta como a política industrial federal como a redução de tarifa para bens de capital importados; o apoio à micro, pequena e média empresa; oportunidades de investimento: identificação de projetos de investimento e empresas interessadas; Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade; Programa Brasileiro de Design; Programa de Artesanato Brasileiro; Regime Automotivo; Franquia; Fórum de Competitividade (MOTTA, 2000, p. 9-10).

Neste sentido, faz-se necessária uma reflexão especificamente acerca a nova política industrial anunciada no atual governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Sendo assim, damos segmento às nossas reflexões com o auxílio da pesquisa de Ferraz

---

[17] Eliminação do ICMS sobre a exportação de produtos primários e semi-elaborados; Desoneração do PIS/Pasep e Cofins incidentes sobre insumos utilizados em produtos exportados; Extensão do *drawback* à exportação via terceiros; Criação de "portos secos" e simplificação do trânsito aduaneiro; Racionalização, via informatização, dos procedimentos para exportar e importar; Criação do seguro de crédito à exportação(MOTTA, 2000, p. 5-6).

[18] Programa de financiamento às exportações – Proex; Financiamento à exportação de máquinas e equipamentos – Finamex; Reformulação do Proex; Programa de apoio à exportação de produtos manufaturados. (MOTTA, 2000, p. 5-6).

[19] Modernização da gestão da mão-de-obra portuária, racionalização das taxas e tarifas portuárias; Nova regulamentação dos serviços aduaneiros em portos e instalações portuárias; Extinção da cobrança do adicional de tarifa portuária – ATP; Projeto piloto de descongestionamento dos portos. (MOTTA, 2000, p. 5-6).

[20] Crédito fiscal e eliminação do ICMS sobre a atividade produtiva e o investimento; Simplificação do regime tributário das microempresas e empresas de pequeno porte; Outras desonerações tributárias: imposto de renda, IPI, imposto de importação; Utilização de créditos tributários na compensação de débitos de outros tributos; Depreciação acelerada; Redução do custo financeiro dos investimentos; Criação da taxa de juros de longo prazo – TJLP; Desoneração de IOF nos financiamentos de longo prazo; Redução do custo financeiro das atividades agrícolas (MOTTA, 2000, p. 5-6).

[21] Flexibilização dos monopólios estatais nos setores de infra-estrutura; Programa de privatização; Aprovação da lei de concessões de serviços e obras públicas; Outras medidas de desregulamentação; Facilitação das transferências financeiras ao exterior decorrentes de transporte internacional de cargas; Facilitação das transferências do/para o exterior via mercado flutuante de câmbio; Desregulamentação de importações com prazo de pagamento de até 360 dias ou realizadas por entidades de pesquisa e ensino; Flexibilização das operações de pagamento antecipado de exportação (MOTTA, 2000, p. 5-6).

[22] Ampliação do prazo de apuração do IPI para micro e pequenas empresas; Desoneração de importação destinada a feiras; Desoneração da atividade pesqueira; Racionalização do uso de recursos hídricos. (MOTTA, 2000, p. 5-6).

(2009), que tem por objetivo descrever, bem como esboçar algumas considerações preliminares sobre a mesma. Segundo o autor, tal política pode ser caracterizada por outras duas: a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (Pitce), de 2004; e sua continuação, a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), de 2008.

Para tanto, com o auxílio de Ferraz (2009), nossas considerações aprofundamo-nos em um dos temas de política econômica muito presente na pauta de discussões da economia brasileira desde a década de 1930: a política industrial. A partir da industrialização por substituição de importações e da forte e persistente ação do Estado em promover o processo de industrialização, os autores afirmam que o Brasil conseguiu constituir, até o final da década de 1970, uma estrutura industrial relativamente diversificada e integrada, lançando mão de uma série de incentivos que abrangiam desde generosos subsídios a setores considerados como estratégicos, até o controle quantitativo de importações.

A partir de meados dos anos 1980, Ferraz (2009) verifica uma considerável divergência no foco da política econômica brasileira. Neste sentido, ele afirma que a estabilização da economia passa a ter prioridade e a política industrial perde espaço de atuação, num contexto de crescente abertura comercial e financeira, tornando-se um instrumento pouco explorado, quiçá inexistente. Contudo, o autor acrescenta que mais recentemente (de 2003 a 2009), a política industrial retomou uma posição de destaque como política de desenvolvimento e sustentação do crescimento da economia. Ferraz (2009) chama a atenção para o fato de que tal iniciativa consubstanciou-se no anúncio de dois planos: a política industrial, tecnológica e de comércio exterior (Pitce), de 2004; e a política de desenvolvimento produtivo (PDP) de 2008.

Para melhor compreensão, cabe aqui uma breve discussão acerca do conceito de política industrial[23] e seu objetivo. Segundo a explicação de Ferraz (2011) o mais tradicional objetivo da política industrial é a promoção da atividade produtiva, na direção de estágios de desenvolvimento superiores aos preexistentes em um determinado espaço nacional. Do ponto de vista conceitual, o autor salienta que política industrial deve ser entendida como o conjunto de incentivos e regulações associadas a ações públicas, que podem afetar a alocação inter e intra-industrial de recursos, influenciando a estrutura produtiva e patrimonial, a conduta e o desempenho dos agentes econômicos em um determinado espaço nacional (FERRAZ, 2009, p. 230).

[23] Em linhas gerais, existem três correntes teóricas principais: a ortodoxa, a desenvolvimentista e a evolucionista, para a obtenção de mais detalhes, consulte Ferraz (2009).

> [...] Ao passo que se compreenda o desenvolvimento como crescimento com mudança estrutural, cabe à política industrial acelerar os processos de transformação produtiva que as forças de mercado podem operar, além de disparar os processos que essas mesmas forças são incapazes de articular (KUPFER, 2003). Neste sentido, conforme Furtado (2004), a política industrial constitui um caminho para romper limites estreitos e abrir trajetórias novas, de maneira a superar restrições induzindo ações que podem relançar o movimento de empresas e setores para novas posições e novas trajetórias [...] (FERRAZ, 2009, p. 230 231).

Segundo o autor, os instrumentos disponíveis para a política industrial podem ser reunidos em dois grupos: o regime de regulação (envolve questões associadas à arbitragem do processo concorrencial como: a política antitruste, a regulação da propriedade intelectual, a política comercial, a prevenção da concorrência desleal, o controle administrado de preços, a política de concessões etc.) e o regime de incentivos (estes envolvem estímulos através de medidas financeiras e fiscais como: juros subsidiados, modificação na estrutura de tarifas de importação, deduções fiscais, crédito e financiamento em longo prazo, incentivos aos gastos com pesquisa e desenvolvimento – P&D – etc.) (FERRAZ, 2009, p. 230 231).

Além disso, Ferraz (2009) explica que as políticas industriais costumam distingui-las entre políticas horizontais e verticais. Segundo o autor, as primeiras procuram melhorar o desempenho da economia na sua totalidade, sem especificar um setor ou empresa em especial, enfatizando a ação governamental sobre as condições gerais que conformam o ambiente econômico, de maneira a afetar o desenvolvimento industrial apenas de forma indireta. Dentre as medidas associadas às políticas industriais horizontais Ferraz (2009) chama a atenção para aquelas destinadas à melhora da infraestrutura (portos, telecomunicações, transporte etc.); melhoria da infraestrutura educacional e de ciência e tecnologia (como subsídios e investimentos em institutos de pesquisa e universidades); a política antitruste; as diretrizes governamentais mais gerais para a indústria; a própria política macroeconômica; dentre outros aspectos que operam de forma indistinta sobre o setor industrial.

Na conceituação feita pelo autor, as políticas verticais, por sua vez, são aquelas que privilegiam deliberadamente uma indústria específica, atuando de forma seletiva. Sendo assim, este enfoque do autor enfatiza medidas mais discricionárias que se justificariam pela existência de indústrias que exibem certas características como: um maior valor agregado; elevado poder de encadeamento na cadeia produtiva; grande dinamismo potencial; ou retornos crescentes de escala; de maneira que sua promoção teria um impacto mais incisivo sobre o tecido econômico, exemplifica Ferraz (2009).

Neste sentido, amparado pelas discussões de Kupfer (2005), Ferraz (2009) destaca que, dado o aprofundamento da abertura comercial e a premência em reduzir custos de produção para resistir à competição advinda do exterior, este processo envolveu fortes reflexos sobre os processos produtivos vigentes. Em particular, a resposta das empresas abrangeu uma estratégia de enxugamento que se cristalizava em práticas como: concentração das competências centrais das firmas; desverticalização da produção; terceirização de atividades; *outsourcing*; entre outras, conforme expõe o autor que complementa: "[...] Tal estratégia propiciou, num curto espaço de tempo, ganhos significativos de produtividade baseados muito mais na reorganização da produção do que na incorporação de progresso técnico nos processos produtivos ou de melhorias na gestão da produção [...]" (FERRAZ, 2009, p. 239).

No âmbito das transformações analisadas até este ponto da pesquisa, é oportuno comentar acerca de um fenômeno amplamente debatido na literatura: o processo de desindustrialização. De acordo com Ferraz (2009), a desindustrialização pode ser entendida como uma situação na qual se configura uma notável retração na participação do setor industrial no emprego e no valor adicionado de um país. Exposto desta forma, a desindustrialização assume uma conotação negativa, conforme observa o autor, entretanto, ele faz um parêntese em que considera relevante notar que uma vez que tal perda de participação resulte de ganhos de produtividade na indústria, com a contrapartida da geração de empregos de alta produtividade nos demais setores, tal mudança pode ser vista como resultado natural do desenvolvimento econômico, não implicando, necessariamente, efeitos nocivos *a priori*, garante Ferraz (2009).

> [...] Segundo muitos autores (por exemplo, SCATOLIN *et al*., 2007), a desindustrialização no caso brasileiro teve início na segunda metade da década de 1980. Os autores que advogam a favor da existência de um processo de desindustrialização no Brasil apontam a abertura comercial e financeira (PALMA, 2005) e a combinação da apreciação excessiva da moeda brasileira e dos elevados juros (IEDI, 2007), como causas primárias do referido processo. Para estes últimos, ao mesmo tempo em que a taxa de juros elevada se apresenta como um mecanismo eficaz de controle da inflação, ela compromete o crescimento de um país, tendo em vista a perda de competitividade e a queda na produtividade da economia [...] (FERRAZ, 2009, p. 240).

Portanto, embasado pelos argumentos de Scatolin (2007), Ferraz (2009) considera que a experiência desindustrializante brasileira não parece ter sido originada de ganhos de produtividade virtuosos para a economia. "[...] De fato, embora existente há mais tempo, a partir dos anos 1980 observa-se a ampliação do hiato tecnológico entre a indústria brasileira *vis-à-vis* os países desenvolvidos [...]" (SCATOLIN *et al*., 2007 in

FERRAZ, 2009, p. 240). Desta forma o autor reitera o processo em que a perda de competitividade da indústria e, por conseguinte, de empregos industriais, tem sido substituída pela criação de empregos de baixa produtividade no setor terciário.

> [...] Adicionalmente, a análise de Sarti e Laplane (2008) revela que o produto industrial brasileiro que chegou a representar 30% do produto industrial dos países em desenvolvimento em 1980, apresentou uma redução para 12,4% e 8,5% em 1995 e 2005, respectivamente. Tais números são exemplos das fortes transformações sofridas pela indústria brasileira nos últimos 25 anos [...] (FERRAZ, 2009, p. 240).

Não é à toa que desde aquele período há a ameaça de que o Brasil passe por uma desindustrialização. É o que avalia Raul Ludwig, presidente da Abrameq, em entrevista ao Jornal Exclusivo, realizada por Marta Cardoso. Segundo ele, foi com o intuito de acompanhar o desenvolvimento tecnológico do setor coureiro-calçadista e estimular a promoção comercial das empresas do setor que surgiu a Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para Couro, Calçados e Afins, a Abrameq, em 1992. A entidade nasceu em um momento no qual o Brasil foi aberto para a importação de bens de capital, deixando o fabricante nacional sem condições de competitividade. Em 2005, o segmento voltava a enfrentar um momento delicado, em função da questão cambial e da acirrada concorrência com os chineses. Em entrevista, Ludwig faz uma avaliação do momento econômico que o país enfrentava, além de apontar projeções para setor no ano de 2006. Para Ludwig, o Brasil deveria permanecer apostando na qualidade de seus produtos como um diferencial, buscando estratégias para competir no mercado mundial.

Quando questionado sobre a ação do Governo Federal nas questões relacionadas ao setor coureiro-calçadista, o presidente da Abrameq relata que ao participar de alguns contatos em Brasília, percebeu que o governo estaria "fazendo de conta" que estava preocupado com o setor, mas aposta que não se deveria ter muita esperança de alteração na política do governo a curto prazo.

> [...] O câmbio está sendo utilizado para manter a inflação dentro dos 4 ou 5%. Eu acho que até as eleições o governo vai lutar como puder no sentido de manter este trunfo eleitoreiro, embora a pressão seja muito forte de vários setores industriais. Isso é histórico, o Fernando Henrique Cardoso (ex-presidente do Brasil), também utilizou esta mesma estratégia há alguns anos, logo depois das eleições ele teve que alterar o câmbio. Nós vamos ter condições de competir com mais força acho que só no próximo ano [...] (EXCLUSIVO, 06/04/2006, nº 2312, p. 14).

Além disso, Ludwig considera que os empresários do setor ainda teriam condições de se manter, ou de suportar esta situação até o final daquele ano, montando

uma estratégia que não visasse resultados, mas somente a manutenção das empresas.

> [...] Acho que todos querem manter suas equipes. As empresas estão jogando as fichas para o próximo governo, que seja qual for deverá ter alterações. O Brasil não seguirá nessa posição e seria um pecado manter a política atual, pois o prejuízo é enorme. Está havendo uma desindustrialização do país [...] (EXCLUSIVO, 06/04/2006, nº 2312, p. 14).

Dando continuidade à nossa reflexão, conforme indica Ferraz (2009), a política industrial do Governo Lula pode ser demarcada pelo anúncio de duas políticas: a Pitce e a PDP.

O autor descreve as características da Pitce, formulada em 2003 e anunciada em março de 2004, que constituiu-se em um conjunto de providências que podem ser enquadradas como diretrizes de uma política industrial. Segundo ele, sua implementação foi deixada a cargo da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), submetida ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI), comandado pelo presidente da República.

Segundo as diretrizes da Pitce (GOVERNO FEDERAL, 2003) apresentadas por Ferraz (2009), a mesma possui como objetivo "o aumento da eficiência econômica e do desenvolvimento e difusão de tecnologias com maior potencial de indução do nível de atividade e de competição no comércio internacional". Em particular, foca-se o aumento da eficiência da estrutura produtiva, o aumento da capacidade de inovação das empresas brasileiras e a expansão das exportações.

O autor explicita que segundo o Governo Federal (2003), as linhas de ações consideradas na implantação da Pitce são: Inovação e desenvolvimento tecnológico[24]; Inserção externa[25]; Modernização industrial[26]; Capacidade e escala produtiva[27] e Opções estratégicas[28].

---

[24] [...] a ideia é estruturar um sistema nacional de inovação que permita a articulação dos agentes voltados para o processo de inovação, como empresas, centros de pesquisa, instituições de apoio à metrologia, propriedade intelectual, gestão tecnológica e do conhecimento, instituições de fomento e financiamento do desenvolvimento tecnológico etc. Para tal, buscar-se-á: harmonizar a base legal (aprovação de instrumentos que facilitem a inovação); e definir a institucionalidade (fortalecimento das instituições públicas e privadas de pesquisa e serviços tecnológicos; aumento da transparência do processo decisório e da ação governamental; dentre outros) [...] (FERRAZ, 2009, p. 241-242).

[25] [...] procura a expansão sustentada das exportações, ampliando a base exportadora pela incorporação de novas empresas, produtos e negócios. Seus instrumentos envolvem: financiamento, simplificação de procedimentos e desoneração tributária; promoção comercial e prospecção de mercados; apoio à inserção em cadeias internacionais de suprimentos; consolidação da imagem do Brasil e de suas marcas no exterior; modernização de estaleiros e da armação nacionais (FERRAZ, 2009, p. 241-242).

[26] [...] aponta para uma perspectiva abrangente da inovação industrial, incluindo aspectos como: modernização de equipamentos; financiamento para o aumento de capacidade; programas de modernização de gestão, de apoio ao registro de patentes, de melhoria de *design* e de extensão tec-

Na opinião de diferentes economistas, conforme expõe Ferraz (2009), a economia brasileira necessitava de um novo ciclo de crescimento de longo prazo[29]. Numa perspectiva de continuidade da Pitce, o autor afirma que o governo divulgou em maio de 2008 a PDP, também conhecida por Pitce II.

> [...] Seu objetivo central é dar sustentabilidade ao atual ciclo de expansão da economia brasileira, atacando quatro aspectos fundamentais: a ampliação da capacidade de ofertar, a preservação da robustez do balanço de pagamentos, a elevação da capacidade de inovar e o fortalecimento das micro e pequenas empresas (MPEs) [...] (FERRAZ, 2009, p. 244).

Neste sentido, Ferraz (2009) explica que a PDP apontava para dois conjuntos de metas: as chamadas macrometas, a serem implementadas até o ano 2010; e metas por programas específicos, de acordo com o autor. No que se refere às macrometas, o autor revela que estas eram compostas por quatro grupos de ações específicas, cujos objetivos e principais medidas eram: Ampliação do investimento fixo[30]; Elevação do gasto privado em P&D[31]; Ampliação das exportações[32] e Dinamização das MPEs[33].

---

nológica; privilégio da aplicação dos programas de modernização no âmbito dos arranjos produtivos locais etc [...] (FERRAZ, 2009, p. 241-242).

[27] [...] possui seu foco na promoção dos investimentos nos setores produtores de bens intermediários, considerados fundamentais para a retomada do crescimento do mercado interno e a superação da vulnerabilidade externa da economia brasileira. O Estado atuaria por meio da oferta de garantias e de fontes de financiamento, assegurando o investimento privado, e pelo estímulo à fusão de empresas ou a atuação conjunta para permitir o desenvolvimento tecnológico e inovativo de forma cooperativa [...] (FERRAZ, 2009, p. 241-242).

[28] [...] trata-se da concentração de esforços em algumas áreas intensivas em conhecimento, caracterizadas por elevado dinamismo, estreito relacionamento com inovação de processo e produto, e detentoras de parcelas expressivas dos investimentos internacionais em P&D. Dentre tais atividades destacam-se: os semicondutores, *software* (medidas voltadas para atração de investimento, desenvolvimento de competências e formação de pessoal), fármacos e medicamentos (entre as medidas encontram-se o apoio à P&D e o estímulo à produção doméstica de fármacos e medicamentos) e bens de capital (fortalecimento de alguns segmentos desta indústria; facilitação da importação de máquinas e equipamentos sem similar nacional; e estímulo à conquista de novos mercados externos pelos fabricantes nacionais) [...] (FERRAZ, 2009, p. 241-242).

[29] A partir desta visão, a Pitce avançou primordialmente nos seguintes pontos, de acordo com o autor:

a) visando estabelecer condições propícias à promoção da inovação no Brasil, instituiu-se um marco legal, constituído pela Lei de Inovação, a Lei do Bem, a Lei de Biossegurança e pela Política de Desenvolvimento da Biotecnologia;

b) com a criação do CNDI e da ABDI, buscou-se organizar uma engenharia institucional capaz de dar coerência às ações propostas e encorajar a comunicação entre o setor público e o setor privado;

c) o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) foi reestruturado com o objetivo de aperfeiçoar os processos referentes ao registro de propriedade intelectual;

d) foram introduzidos programas de financiamento específicos para alguns setores estratégicos definidos pela Pitce, a exemplo do setor de fármacos (Profarma) e de *software* (Prosoft), mediante a atuação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (FERRAZ, 2009, p. 242-243).

[30] [...] tem o objetivo de ampliar a relação investimento/PIB de 17,6% (R$ 450 bilhões) registrados em 2007, para 21% (R$ 620 bilhões) em 2010, perfazendo uma taxa de crescimento médio anual de 11,3% entre 2008 e 2010 [...] (FERRAZ, 2009, p. 245).

[31] [...] procura elevar a relação P&D privado/PIB de 0,51% (R$ 11,9 bilhões) registrados em 2005, para 0,65% (R$ 18,2 bilhões) em 2010, isto é, um crescimento médio anual de 9,8% entre 2007 e 2010 [...]

Ferraz (2009) pontua alguns aspectos que ele chama de "zonas de desconforto" na política industrial do Governo Lula, considerando que a principal delas residia na dificuldade de coordenação e implementação da nova política, o problema seria a falta de estrutura do Estado brasileiro para implementá-la.

Em contrapartida, o autor destaca que a formulação da PDP indicava avanços no esforço de articulação institucional. "[...] Por exemplo, merece elogios o esforço da atual política em combinar as iniciativas locais e estaduais, sob uma política industrial regionalizada, com especial destaque para a promoção das MPEs em torno do conceito de APLs [...]" (FERRAZ, 2009, p. 257-258).

Não é à toa que Ferraz (2009) analisa que o diferencial do ciclo de crescimento da economia brasileira naquele momento estaria no fato de a indústria se revelar como um relevante aspecto dinâmico, principalmente a partir dos anos de 2006 e 2007. "[...] Tal expansão esteve associada ao aumento da demanda doméstica por bens de consumo, pela melhoria nas condições de financiamento, pela existência de capacidade produtiva ociosa e no aumento dos investimentos na agricultura, indústria, serviços e infraestrutura [...]" (FERRAZ, 2009, p. 258), pondera.

Por outro lado, respaldado pelo argumento de Suzigan e Furtado (2006), os autores expõem que além das dificuldades de coordenação, existiam problemas mais geral que poderiam ter impactos sobre o bom andamento da política industrial, como citado em seguida:

> [...] Um deles é o ainda insuficiente desenvolvimento do Sistema Nacional de Inovação, envolvendo o enfraquecimento das entidades de pesquisa, universidades e laboratórios. Neste sentido, além de fortalecer tais instituições, é importante o desenvolvimento de meios para que o tecido industrial absorva o esforço tecnológico desenvolvido pelas mesmas, aumentando a intensidade tecnológica da malha industrial. Por sua vez, a necessidade de uma reforma tributária, que reduza as conhecidas ineficiências do sistema atual, figura como importante constrangimento, cuja solução teria significativos impactos pró-competitivos [...] (FERRAZ, 2009, p. 258-259).

(FERRAZ, 2009, p. 245).

[32] [...] as principais metas são melhorar a participação brasileira nas exportações mundiais da posição de 1,18% (US$ 160,6 bilhões) verificados em 2007, para 1,25% (US$ 208,8 bilhões) em 2010, implicando um crescimento médio anual de 9,1% entre 2008 e 2010; aumentar em 10% o número de empresas exportadoras de bens (em 2007 havia 20.889 empresas); ampliar a participação das exportações para países não tradicionais [...] (FERRAZ, 2009, p. 246).

[33] [...] procura promover a sustentabilidade das MPEs; aumentar em 10% o número de MPEs exportadoras, cujo quantitativo foi de 9.150 e 11.792 empresas, em 2005 e 2006, respectivamente; elevar para 35% a proporção de MPEs industriais inovadoras de 10 a 49 empregados; e manter a taxa de criação líquida de MPEs com até 19 empregados em 5,2%. [...] (FERRAZ, 2009, p. 247).

O autor explica que a relação entre a política macroeconômica e a política industrial é complexa, podendo ser de compatibilidade ou de incompatibilidade. Segundo ele, as condições existentes desde o início do Governo Lula convergiam para a segunda opção. Ele justifica a afirmação com o seguinte argumento:

> [...] A partir de 1999, ainda durante o mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, o controle da inflação passou a ser orientado pelo regime de metas, através da utilização da taxa básica de juros como principal instrumento. A manutenção de taxas de juros elevadas para atender às metas anunciadas implica elevação do custo de capital e sobrevalorização do real, dado o regime de câmbio flutuante. [...] a combinação específica entre as taxas de juros e câmbio determina condições fundamentais de cálculo do retorno e risco para o sistema empresarial. Desta forma, o regime macroeconômico comporta implicitamente condições de competição que podem ser mais ou menos favoráveis para o conjunto das empresas e, portanto, incidindo de maneira decisiva sobre a eficácia das políticas industriais [...] (FERRAZ, 2009, p. 258-259).

Entretanto, considerando a incompatibilidade entre as políticas mencionadas por Ferraz (2009), não seria prudente argumentar que a política macroeconômica anula os benefícios que a política industrial conduz ao setor privado, conforme salienta o autor que afirma que uma política industrial bem-sucedida pode facilitar a gestão da política macroeconômica, através do aumento da eficiência e da produtividade na economia, contornando alguns transtornos decorrentes de uma política macroeconômica pró-estabilização.

> [...] Ainda que se tome conta das dificuldades supracitadas, parece inegável apontar que o Governo Lula foi marcado por uma guinada em termos de política industrial. Após anos de quase inexistência de políticas de tal natureza, o Estado brasileiro retoma uma postura mais ativa e consistente com as necessidades do país em termos de desenvolvimento, sendo salutar a preocupação com o estabelecimento de uma política de longo prazo para estimular o desenvolvimento industrial, à esteira do que foi feito por diversos outros países desenvolvidos pelo mundo [...] (CHANG, 2004, in: FERRAZ, 2009, p. 259).

Neste sentido, um dos pontos positivos da PDP destacados por Ferraz (2009) diz respeito ao anúncio de metas[34]. Segundo ele, ao indicarem de maneira clara e

[34] [...] Macrometas anunciadas: *a*) o estímulo ao investimento possui o duplo efeito de ampliar a capacidade produtiva e, considerando-se uma perspectiva keynesiana, de gerar estímulos de demanda com efeitos multiplicadores para o resto da economia, conferindo impactos positivos sobre o crescimento econômico; *b*) os incentivos aos gastos privados com P&D, através da redução dos custos financeiros decorrentes da incerteza associada ao processo inovativo, permitem a intensificação do esforço das empresas em criar novos produtos e processos, contribuindo para o aumento da competitividade das mesmas, ainda que sejam necessários avanços no Sistema Nacional de Inovação e no desenho de instrumentos adequados para o fomento à inovação; *c*) os incentivos às exportações, por sua vez, se revelam cruciais na manutenção do equilíbrio do balanço de pagamentos do país, particularmente em um cenário de valorização cambial e com a redução gradativa no saldo em transações correntes. Neste ponto, destacam-se as medidas que buscam apoiar setores que apresentam déficits crônicos, como o complexo

inequívoca as pretensões do governo, tais metas fornecem uma importante fonte de sinalização para a iniciativa privada, abrindo novas oportunidades que trazem consigo possíveis efeitos dinâmicos sobre as estruturas vigentes, explica.

O autor sinaliza que os setores-alvo da PDP, salvo algumas exceções, estariam alinhados com as propostas em discussão, como as diretrizes da política industrial no plano setorial, considerando que:

> [...] *a*) um primeiro conjunto de atividades que apresenta alta competitividade internacional, embora restrito a produtos mais padronizados, dentre os quais: café, papel e celulose, **couro e calçados**[35], minério de ferro e siderurgia, parte da têxtil e confecções. Observe que, com exceção do café, todos os outros setores possuem ações direcionadas aos mesmos na PDP; *b*) cadeias industriais que possuem deficiências competitivas e dependem de programas de investimento de maior porte, para que possam se aproximar da fronteira competitiva internacional. Dentre os setores destacam-se: bens de capital, química, petroquímica, plástico e naval. Mais uma vez, a PDP cita todos estes setores, com exceção da química; *c*) indústrias que dependem de planos eficientes para avançarem no processo de modernização produtiva, em particular na capacitação em *design*, marca, comercialização e assistência técnica. Nestes destacam-se: alimentos e bebidas, restante do têxtil-vestuário, implementos agrícolas, cosméticos, mobiliário e cerâmica de revestimento (todos contemplados pela PDP, com exceção deste último, bebidas e alimentos, menos carnes); *d*) por fim, indústrias onde predominam filiais de empresas transnacionais como: automobilística, farmacêutica, eletroeletrônica e telequipamentos (todos contemplados, com exceção da eletrônica, que não foi explicitamente considerada) [...] (grifo nosso) (FERRAZ, 2009, p. 260)

Neste sentido, é coerente citarmos a entrevista ao Jornal Exclusivo, realizada por Litiane Klein, com Ozires Silva, fundador da Embraer, ex-presidente da Petrobrás, da Varig e ex-ministro da Infra-estrutura. Ozires fala dos problemas que o Brasil enfrentava naquele contexto, e é taxativo em um ponto – o Governo tem de ser parceiro da iniciativa privada. Ele acredita que para chegar em qualquer melhoria, o papel do líder na sociedade é fundamental, sem desprezar os benefícios do consenso e do debate. Por isso, ele deixa claro que o papel da liderança é fundamental na hora das grandes decisões. E como característica básica deste líderes, Ozires afirma – "[...] A informação é fundamental no mundo competitivo" (EXCLUSIVO, 20/07/2005, nº 2271, p. 25).

De acordo com as reflexões de Ozires, eficiência, produtividade, baixo custo de

---

industrial de saúde; *d*) por fim, os estímulos à dinamização das MPEs vão ao encontro das necessidades do país, cuja grande maioria das empresas são de micro, pequeno e médio porte, e que padecem de elevados índices de mortalidade [...] (FERRAZ, 2009, p. 260).

[35] [...] Couro, calçados e artefatos → Objetivos: incorporar tecnologias estratégicas, como TICs, nanotecnologia e biotecnologia, na cadeia produtiva; posicionar os calçados com a marca "Brasil", com os atributos de cultura, conforto, meio ambiente e *design*; ampliar o consumo médio de calçados no mercado interno. Metas: conquistar a segunda posição na produção mundial de calçados; aumentar o valor das exportações de couro acabado à taxa média de 10% a.a.; conquistar a terceira posição na exportação de calçados. [...] (FERRAZ, 2009, p. 250-251).

operação, desempenho superlativo dos produtos, todos estes elementos são de responsabilidade do setor público em praticamente todo o mundo, mas ele pontua que, infelizmente, no Brasil o setor público parece imune a isso. Então, o que para ele mostrava-se absolutamente necessário era reforçar e melhorar a democracia para que o país tivesse um sistema público parceiro do sistema industrial e não um algoz, como estava sendo naquele período.

Ozires considera que a distância que o governo havia assumido configurava um dos principais problemas brasileiros. Para ele, o governo agia como se estivesse distante, não fizesse parte do desenvolvimento do setor industrial, o que incluiria o setor calçadista. Em outras palavras, ele diria o seguinte:

> [...] Nós plantamos o desemprego, o prejuízo, a falência do sistema produtivo por todos os meios possíveis. Depois, quando a gente consegue tudo isso, ficamos bravos. Veja o que está acontecendo com a China hoje. Por que os chineses estão produzindo calçados mais baratos que nós? Eles tem um ambiente produtivo muito melhor que o nosso. Eles construíram isso. Evidentemente eles não teriam conseguido o que conseguiram sem o auxílio governamental. É o que nos falta atualmente [...] (EXCLUSIVO, 20/07/2005, nº 2271, p. 25).

2.4 A política industrial dos governos FHC e Lula e sua relação com o setor calçadista

Para concluir o nossa exaustiva, porém necessária, exposição teórica acerca da conjuntura política vigente no período em que contextualizamos nossa pesquisa, dedicamo-nos agora ao desenvolvimento de um tópico conclusivo acerca da política industrial dos governos de Fernando Henrique Cardoso e Lula e, por conseguinte, elucidamos a sua relação com o setor calçadista.

Para isso, voltamos nossa observação para o seguinte questionamento: quais as implicações das políticas econômicas em geral e da industrial em particular para o setor em evidência nesta pesquisa?

Este questionamento está permeado por diversos fatores. Sendo assim, optamos por abordar alguns temas que consideramos relevantes para a nossa reflexão. Neste sentido, iniciamos nossa discussão a partir do seguinte fato: a abertura comercial.

Em se tratando do governo Collor e tudo o que se deflagrou a partir deste momento político, como analisamos anteriormente, observamos que tais empresários não interpretam os acontecimentos listados como tendo sido os responsáveis por diversos acontecimentos que impactaram diretamente a produção do setor. Averiguamos

que em suas manifestações, grande parte dos empresários do setor considera que o período em questão trouxe, inclusive, aspectos positivos para a indústria calçadista, condenando apenas o confisco das poupanças.

O empresário do calçado de Franca, Élcio Jacometti, por exemplo, explicita em sua fala que o único agravante do governo Collor foi "tomar" o dinheiro do empresário, pois assim acabaram ficando sem capital de giro. "[...] A verdade 'nua e crua' foi a descapitalização das empresas [...]" (ÉLCIO JACOMETTI, ANEXO VII). Com respeito à abertura de mercado, ele avalia que nenhum outro governo teria a capacidade e a coragem de fazer o que Collor fez, em suas palavras, "quebrar a tranca da porta".

> [...] Abrir as 'portas' do Brasil para a competição, quer dizer, acabar com as barreiras tributárias para o país crescer mais. Você precisa ganhar. Se não há barreira tarifária, você pode modernizar a empresa e pode ganhar mercado lá fora. Os outros mercados estão entrando aqui, também os outros produtores, mas em contrapartida, busca tecnologia lá fora para preparar sua empresa para concorrer [...] (ÉLCIO JACOMETTI, ANEXO VII).

Segundo o empresário, o Brasil hoje é um país aberto, com setores protegidos como o calçadista, devido medidas como *antidumping*, regras como as da TEC - Tarifa Externa Comum, admitida na OMC (Organização Mundial do Comércio), dentre outras. E ainda, com relação à era Collor, Jacometti poderá: "[...] não sei o que seria de um país deste tamanho com a indústria parada no tempo. Éramos obsoletos porque, até então, na década de 1990 nós estávamos trabalhando para equilibrar a exportação, mas ainda tinha muita defasagem no mercado interno, que podia crescer demais, como cresceu [...]" (ÉLCIO JACOMETTI, ANEXO VI).

Da mesma forma se manifesta o empresário Carlos Alberto Mestriner. Em sua perspectiva, "[...] Fernando Collor abriu a economia, foi importante, deu uma 'chacoalhada' no empresariado nacional, no sentido de buscar novas alternativas, melhorar a produtividade como um todo. [...] Abriu o mercado, a economia, e fez com que todos se mexessem [...]" (CARLOS ALBERTO MESTRINER, ANEXO XX).

Por outro lado, a crise que se deflagrou após Plano Collor, ainda na primeira metade dos anos 1990, fez com que novas diretrizes fossem direcionadas ao setor industrial, e consequentemente ao setor calçadista. Tal crise veio combinada com a recessão decorrente da política de estabilização, que por sua vez acabaram impondo às empresas severos ajustes, além da desnacionalização destes setores, levando muitas empresas à falência. No setor calçadista este fenômeno ficou evidente com a falência quase generalizada que ocorreu em alguns polos produtores de calçados do país.

Considerando os polos estudados nesta tese, Franca foi o mais afetado, especialmente pelo fato de ser o mais fortemente pautado na exportação.

No caso calçadista, observamos que aspectos citados, como a redução de tarifas de importação, sobrevalorização da moeda, constrangimento do crédito e ausência de mecanismos de proteção contra práticas desleais de comércio internacional, em alguns casos, levaram à substituição da produção local, ou pelo menos a adaptação à nova realidade. No caso de Franca, observamos o potencial surgimento, ainda que tímido, de um pequeno polo produtor de lingerie. Isso se deu pelo fato de que a fabricação de lingerie exige dos seus trabalhadores conhecimentos que são, de certa forma, parecidos com os conhecimentos que os trabalhadores da indústria calçadista detêm, por exemplo: pesponto (no caso do calçado) e costura (no caso da lingerie) e profissionais de *design* e estilismo.

Com relação a esta fase, utilizamos o depoimento do ex-presidente do sindicato da indústria de Franca e ex-empresário do setor calçadista, Jorge Felix Dinadelli. Ele é um dos exemplos que tomamos como referência, tendo em vista que, em praticamente todas as entrevistas observamos que o posicionamento dos empresários foi consideravelmente coincidente. Sob a avaliação de Donadelli, embora o plano Real tenha sido reconhecidamente "um milagre" muito bom para o Brasil e sua economia, para a indústria calçadista ele não tão foi bom. Donadelli chama a atenção para o detalhe de que no dia em que o plano Real se instalou o cambio já se mostrava consideravelmente desvantajoso para a indústria calçadista: US$ 1 valia R$1.

> [...] De repente, quem exportava calçados, naquela época, conheceu o primeiro grande fracasso monetário na indústria de calçados, porque o dólar passou a se desvalorizar para R$ 0,98, R$ 0,97, chegou até a R$ 0,84. O Real valer mais que o dólar foi um grande problema e a gente não pode atribuir isto a ninguém. Reconhece-se sim a virtude do 'milagre' que aconteceu no plano Real, mas não se sabe a causa do dólar cair a ponto de ser vendido 14% mais barato [...] (JORGE FELIX DONADELLI, ANEXO VIII).

De acordo com o ex-empresário, isto também foi um prejuízo irreparável para a indústria de calçados. "[...] Foi mais um 'tropeço' na vida de quem estava exportando [...]", explica Donadelli. Em contrapartida, ele chama a atenção para o fato de que para quem estava no mercado interno, as coisas começaram a melhorar, principalmente devido à melhor distribuição da renda.

Neste sentido, é válido que se faça um contraponto entre as políticas econômicas e industriais do governo de Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio lula da Silva e o que elas significaram para a indústria calçadista. Neste sentido, colocamos nosso foco

nas políticas macroeconômicas adotadas no início do primeiro governo Lula que mantiveram inalteradas aquelas introduzidas pelo governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) após a crise do Real, em 1999. Indo ao encontro dos posicionamentos de diversos estudiosos explorados nesta pesquisa, tais políticas eram baseadas no paradigma neoliberal e, tipicamente, inspiradas pela abordagem dos mercados eficientes.

Mas, como podemos observar a seguir, há casos em que a luta contra estes diversos entraves pode ser fundamental para a melhoria das condições das empresas produtoras de calçados no país, como é o exemplo de Saulo Pucci Bueno que tinha como lema, quando assumiu a primeira vice-presidência do Ciesp (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), a seguinte frase: "trabalhando pelo progresso do setor". Em entrevista ao Jornal Exclusivo, realizada por Jussara Vieira, o empresário francano passava, naquele momento, a ser um dos líderes de uma das maiores entidades representativas da indústria brasileira, além de ocupar o cargo de diretor adjunto regional do Ciesp em Franca / SP.

Com isso o empresário passou a ser o interlocutor direto dos industriais da cidade de Franca e em todo o estado paulista, atuando em defesa dos interesses da cadeia produtiva de todos os segmentos. Segundo ele, os projetos para 2006 das entidades que representa teriam a missão de unir e fortalecer o setor calçadista brasileiro.

Além disso, Bueno avaliou o ano de 2005 como um ano "tumultuado", especialmente para os empresários.

> [...] Ao recapitular os acontecimentos no mundo, o que se vê é uma série de fusões, aquisições, reestruturações, falências, entrada e saída de empresas do Brasil, negociações difíceis entre companhias no exterior. Mas, particularmente para o setor calçadista, foi um ano difícil. Perdemos um espaço internacional muito grande e, com baixo poder aquisitivo, estamos perdendo também o mercado interno. Não existe nada mais desagradável do que ver nos noticiários que empresas estão fechando, dispensando inúmeros funcionários e ver o desespero das pessoas que perderam o emprego. A comitiva que esteve recentemente em Brasília foi mostrar essa realidade ao presidente Lula, que começou sua carreira no Sindicato dos Metalúrgicos e sabe muito bem o que significa a estabilidade de uma empresa para o trabalhador [...] (EXCLUSIVO, 18/01/2006, nº 2300, p. 19).

Como vimos em seção anterior, o ex-presidente do SindiFranca, Miguel Bettarello, faz uma significativa crítica em artigo de sua autoria, publicado pelo jornal Exclusivo, acerca do governo de FHC, ou mesmo o processo que antecedeu seu governo. De acordo com as reflexões de Miguel Bettarello, o setor calçadista do Brasil,

que por muitos anos trabalhou incansavelmente para ocupar e ampliar os seus espaços no mercado mundial, viu-se em uma situação muito complicada e decorrente de ações políticas que não levaram em consideração o setor calçadista e as suas necessidades.

Além disso, a política de juros aplicada no país no período em questão também merece um olhar mais cuidadoso quando avaliamos o setor calçadista. Sob a perspectiva do economista Reinaldo Cafeo, de Bauru (SP), o Brasil possui grande potencial de mercado. Em entrevista à Vera Stumm, Cafeo, que também exercia naquele momento a função de professor universitário, além de ser delegado do Conselho Regional de Economia e consultor empresarial, declarou que os juros reais do Brasil (descontada a inflação), poderiam estar, naquele momento, na casa dos 9% ao ano, o que seria suficiente para um controle efetivo da inflação. " [...] A austeridade fiscal controla a inflação, mas amarra a economia [...] " (EXCLUSIVO, 5 a 11/12/2005, nº 2292, p. 18), argumenta.

Quando questionado sobre a situação da economia brasileira naquele contexto, se existia um fato de blindagem ou se a crise política já estaria afetando a economia, Cafeo esclareceu que havia um controle mais acentuado ditado pela alta tributação, baixos gastos públicos, elevada taxa de juros e câmbio favorável. "Hoje essa combinação nos protege de fortes oscilações", explica e resume: "o mercado tem a reação que deseja" (EXCLUSIVO, 5 a 11/12/2005, nº 2292, p. 18).

Em contrapartida, naquele mesmo ano a indústria brasileria assistia a movimentações que poderiam ser uma esperança para as micro e pequenas empresas, o que beneficiaria diretamente o setor calçadista, considerando que consideravel parcela de suas empresas se enquadram nesta categoria. De acordo com matéria do Jornal Exclusivo, havia uma chance concreta de desburocratização e alivio da alta carga tributária das micro e pequenas empresas, responsáveis no Brasil por mais de 15 milhões de negócios, entre formais e informais. Assim estava sendo avaliada a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, cujo anteprojeto foi elaborado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Em 2005, o diretor presidente do Sebrae, Paulo Okamotto, concedeu entrevista à Luciane Weber, em Brasília DF. Naquela ocasião encontrava-se confiante que, através da mobilização da sociedade, o projeto pudesse ser votado ainda naquele ano pela Câmara Federal.

Okamotto afirma que as micro e pequenas tinham grande potencial para crescer, tanto no mercado interno, quanto externo, e aponta o excesso de burocracia, a alta carga tributária e o despreparo dos empreendedores como as principais barreiras para o

segmento.

> [...] Apesar de terem crescido em número, mais de 20% nos últimos cinco anos, chegando a sete mil firmas, a pequena empresa tem uma participação em valor de apenas 2,4% nas exportações. Esses dados demonstram o enorme potencial de crescimento das empresas brasileiras de pequeno porte no mercado internacional. Na Itália, por exemplo, a pequena empresa responde por mais da metade das exportações, participação que é de 40% na Espanha [...] (EXCLUSIVO, 18e 19/08/2005, nº 2270, p. 28).

Segundo ele, os benefícios imediatos que esta lei proporcionaria para as estas empresas seria a grande redução do excesso de burocracia e alívio da alta carga tributária, que estariam na raiz da alta informalidade da economia brasileira, que atingia, naquele momento, 10,3 milhões de negócios.

Para finalizar, o diretor presidente do Sebrae pontua o que os micro e pequenos empresários precisariam para se tornar mais competitivos. Segundo ele, primeiramente, precisariam de um ambiente melhor para trabalhar, que passaria obrigatóriamente por menos impostos e burocracia e mais acesso a crédito e atualização tecnológica. Depois, seria preciso se capacitar, pois é fundamental se preparar para montar e operar o negócio próprio.

Mas o que fica notório quando analisarmos temas como taxas de juros e sua insidencia no setor calçadista é uma instabilidade constante que, por sua vez, desestabiliza de forma generalizada o setor. Dentre muitos exemplos, selecionamos uma reportagem veiculada em maio de 2008 no Jornal Exclusivo, cujo tema era o aumento da selic e o desânimo generalizado do setor produtor de calçados. Nesta matéria, os líderes setoriais criticam a elevação da Selic em meio ponto percentual, levando em consideração que a taxa de juros mantinha-se estável desde maio de 2005. Consequentemente esperava-se uma queda maior da cotação do dólar, afetando diretamente os exportadores desta indústria.

De acordo com o depoimento do então presidente da Assistencal (Associação Brasileira das Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos), Luis Amaral, estas ações do governo vinha gradativamente prejudicando o setor calçadista. "[...] Tenho ouvido de muitas empresas que elas não tem mais o que fazer. Todas as ações que foram feitas nos últimos anos, como redução de custos nas empresas, de produtividade, transferência de plantas para outros Estados, entre outras foram feitas na tentativa de se adequar ao cenário econômico, mas agora chegamos ao limite [...]", frisa (EXCLUSIVO, 05 a 11/05 de 2008, p. 11)

A tributação também foi um significativo empecilho apontado pelos empresários

e dirigentes envolvidos com o setor calçadista. Em fevereiro de 2008, o governo propôs uma reforma tributária, cujo objetivo seria estimular a economia. No entanto, a afirmação do então deputado federal, Renato Molling (PP/RS), que presidia a Frente Parlamentar do Setor Coureiro-Calçadista na Câmara Federal, foi de que a reforma tributária era insuficiente. Segundo ele, para a reforma ser eficiente, deveria desonerar os tributos que são cobrados duas vezes do produtor. "[...] Desde a produção, até o produto final, tudo é taxado [...]", critica (EXCLUSIVO, 10 a 16/02/2008, p. 12). Para o deputado, mesmo com a reforma, esses pontos continuariam iguais. Conforme Molling, outro fator importante que não constava na reforma são as desonerações nas folhas de pagamentos. "[...] A redução da contribuição patronal ainda é muito baixa e lenta [...]", avalia, referindo-se à diminuição gradual da contribuição de 20% para 14% em seis anos.

"[...] Os tributos de mão de obra representam mais de 40% do imposto pago na produção. Então esta deveria ser a prioridade na reforma tributária [...]", destaca Molling. O deputado salienta a necessidade de uma real mudança na política fiscal brasileira de reforma que fomente o desenvolvimento, mantendo as empresas no Brasil.

Tal reivindicação só começou a ter um desfecho favorável no governo de Dilma Rousseff, conforme citaram alguns entrevistados. De acordo com o depoimento de Ivânio Batista, a indústria paulista de calçados corria sérios riscos, há alguns anos por conta da guerra fiscal.

> [...] Nós temos estados oferecendo benesses que o Estado de São Paulo não pode oferecer. O quê está acontecendo? O Rio Grande do Sul é o maior produtor brasileiro de calçados, não importa o tipo. O Estado de São Paulo sempre foi o segundo maior produtor. Hoje já não é mais. Já tem estado no nordeste que superou. O Ceará já produz mais que o Estado de São Paulo, por quê? Em razão dos benefícios fiscais [...] (IVÂNIO BATISTA, ANEXO XI).

Por conta deste e outros fatores expostos no desenvolvimento do presente trabalho, o potencial da indústria paulista de calçados vem diminuindo gradativamente, assim como vem diminuindo o número de vagas de empregos na indústria, o faturamento e, no caso específico de Franca, perdendo empresas que estão migrando para o Nordeste, conforme alerta o ex-diretor executivo do SindiFranca. "[...] O que o Estado de São Paulo pode fazer? Tem esta guerra de alíquota do ICMS, do custo Brasil que eu diria que hoje é custo São Paulo. Então fica complicado. Franca está perdendo indústrias com isto [...]" (IVÂNIO BATISTA, ANEXO XI).

De acordo com Batista, a presidente Dilma tem se mostrado consideravelmente

preocupada com esta questão, trabalhando no sentido de que se haja uma unificação, principalmente no caso do ICMS. Segundo ele, o lógico seria acabar com ICMS e se adotar definitivamente o IVA (Imposto ao Valor Agregado).

> [...] Não se pode ter um ICMS com alíquota no Estado de São Paulo diferente de Minas Gerais, outra (alíquota) no Estado do Ceará. Tem estados como e Ceará e outros que oferecem terrenos, muitos já oferecem galpões industriais prontos, em que as empresas podem chegar e se instalar, vinculado a isto, financiamentos de máquinas a 'perder de vista'. Esta guerra tem de acabar, e hoje, o grande prejudicado com tudo isto é o Estado de São Paulo, o Estado considerado o mais rico da nação. Todos acham que o Estado de São Paulo pode tudo, e com isto, nós estamos perdendo a luta [...] (IVÂNIO BATISTA, ANEXO XI).

Além destas questões, nos capítulos que seguem, veremos o quanto os empresários calçadistas se queixam acerca do privilegiamento de alguns setores, como linha branca, automóveis, dentre outros, que se deu, especialmente no segundo mandato do ex-presidente Lula. No entanto, deve-se levar em consideração o contexto global em que a performance competitiva de um país passa pelo apoio a alguns setores específicos com ênfase para aqueles intensivos em C&T, conforme sugerido pelo autor Barbosa.

Segundo ele, isso é facilmente perceptível quando se analisa a política de desenvolvimento brasileira da última década, conforme exposto nos tópicos anteriores:

- A Política Industrial, Tecnológica, e Comércio Exterior (PITCE)[36], lançada em março de 2004 com previsão de recursos na ordem de R$14,5 bilhões, apresentou como opção estratégica quatro setores em especial: semicondutores, software, bens de capital e fármacos e medicamentos; ainda como parte de sue eixo básico, três foram as atividades concebidas como portadoras de futuro em sua linha de ação: biotecnologia, biomassa e energias renováveis.

-A política de desenvolvimento produtivo, lançada em 2008, reiterou o escopo de privilegiar a construção e consolidação da "competitividade em áreas estratégicas de alta densidade tecnológica"[37].

- O Plano Brasil Maior[38], que contempla o quadriênio 2011-2014, concentra esforços nos mesmos objetivos, embora tendo caráter mais amplo quanto às perspectivas de adensamento de cadeias produtivas, incentivo às empresas nacionais mais competitivas e aumento do Valor da Transformação Industrial (VTI).

Diante desta realidade, o setor calçadista acabou, de certa forma, ficando em

---

[36] Disponível em http://www.desenvolvimento.gov.br (acesso em 06.10.2007).
[37] Disponível em http://www.pdp.gov.br/paginas/objetivos.aspx?path=Objetivos (acesso em 05.08.2011).
[38] Disponível em http://www.brasilmaior.midic.gov.br (acesso em 04.03.2012).

segundo plano, tendo em vista que não possui tais características que priorizariam o seu atendimento. Esta realidade, sem dúvidas, foi sentida pelos empresários do setor, que expuseram de forma clara a sua insatisfação acerca de alguns aspectos do atual governo, assim como o que o antecede.

3 CONSOLIDAÇÃO, ALAVANCAGEM, ABERTURA E REESTRUTURAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS: O SETOR CALÇADISTA EM FOCO

As recorrentes queixas dos empresários do calçado estudados nos atentaram para um aspecto de relevante importância para o setor em foco que, por conta de todos os acontecimentos que narramos no capítulo anterior, refletiram de forma significativa neste segmento: o papel das exportações no setor calçadista. Isso justifica a nossa decisão de desenvolver um capítulo que se aprofundasse na temática.

Ao realizarmos a pesquisa bibliográfica exploratória acerca das exportações brasileiras, deparamo-nos com um histórico marcado por grandes oscilações, com períodos de crescimento e estabilidade e períodos de baixas e recessos alarmantes. Entretanto, mesmo com tantas oscilações, observamos que as exportações têm sido desde a década de 1960 um dos fatores responsáveis pelo crescimento econômico do país.

Diante disso, fizemos algumas reflexões que nos levaram aos objetivos de desenvolvimento do presente capítulo. Tais objetivos foram inicialmente pautados em desenvolver um quadro teórico permeado por um referencial histórico que nos permitisse observar a trajetória da exportação na economia brasileira desde o início da década de 1960 até os dias atuais, com foco nas exportações do setor calçadista. Além disso, nosso objetivo também foi o de fazer um levantamento de dados numéricos referentes a quantidades e preços de exportação, para que no decorrer da tese possamos traçar um perfil do desempenho do setor calçadista frente às exportações nacionais e constatar o que isso significa para o setor em termos de competitividade, produtividade e rentabilidade.

No processo de pesquisa, deparamo-nos com diversas teorias sobre essas questões, pois nos valemos das reflexões de diferentes estudiosos especialistas em questões de comércio exterior, diretamente ligadas às exportações, dentre eles: Diniz, Dupas, Evans, Puga, Giambiagi, Tavares, Façanha e outros.

Após as leituras, observamos que muitos deles consideram que as exportações fazem parte da estratégia de desenvolvimento da grande maioria dos países. Um exemplo é a perspectiva de Catermol (2010) ao considerar que o incremento das exportações é cada vez mais reconhecido não só como mitigador da vulnerabilidade externa, mas também por seus efeitos multiplicadores de emprego e renda.

Mesmo que não seja adotada uma estratégia de crescimento estritamente

> orientada a exportações – no jargão amplamente difundido, *export-led growth* -, as vendas no exterior serão importantes na ampliação da escala de produção nacional e uma fonte de divisas para os países em desenvolvimento (CATERMOL, 2010, p. 163).

De acordo com o autor, o apoio à exportação é considerado uma atividade inerente ao Estado. Na maioria dos casos, existem programas dedicados a essa atividade, baseados em instrumentos de financiamentos, garantias e seguro de crédito. A atuação dessas instituições é, em geral, direcionada a bens e serviços considerados estratégicos para o país e que necessitem de prazos e/ou cobertura de riscos não disponíveis no mercado privado. Os sistemas públicos dedicados ao apoio às exportações existem há quase 100 anos nos países desenvolvidos e, nas últimas décadas, têm se difundido por vários países.

A pesquisa bibliográfica exploratória realizada demonstra que, no Brasil, as primeiras versões de programas oficiais de apoio às exportações datam da década de 1960 e já tinham o objetivo de diversificar e ampliar a pauta de exportações brasileiras para maior participação de produtos manufaturados. Mas, até 1990, os esforços concentravam-se em isenções tributárias e na condução da política cambial, com menor destaque para os instrumentos de crédito. A partir do início daquela década, o sistema brasileiro de apoio às exportações foi reestruturado com ênfase no financiamento, criando-se linhas no BNDES e no Banco do Brasil.

Argumentos como este nos despertou alguns questionamentos que problematizaram a pesquisa. O primeiro deles foi: como estaria o desempenho exportador do setor calçadista brasileiro 50 anos após os primeiros programas oficiais de apoio às exportações? A indústria calçadista tem acompanhado as exigências do mercado mundial para se manter na pauta das exportações? O que ela tem feito? Qual o papel das exportações no desempenho do setor?

Para conhecermos melhor essas questões, iniciamos este capítulo com um breve referencial histórico, que trata do período em que as exportações passaram a ser apoiadas e incentivadas pelo governo, no início dos anos 1960. Em seguida, detemo-nos a um momento em que a exportação brasileira encontrava-se em plena expansão, entre os anos de 1968 a 1974, trazendo informações especificamente do setor calçadista. Adiante, abordamos um período delicado da história socioeconômica do país – a década de 1980 -, quando o Brasil passou por recessão e crise monetária, seguida pela abertura econômico-comercial entre 1990 a 2003. Por fim, nos atemos às oscilações nas

exportações de calçados nos anos 2000, trazendo dados de exportações atuais sobre o setor.

3.1 Referencial histórico das exportações no país

É pertinente iniciar o desenvolvimento do âmbito histórico referente ao tema proposto abordando questões que tiveram início a partir do chamado "Milagre" Econômico que ocorreu no país entre 1968 e 1973, período em que as exportações brasileiras foram alavancadas por uma série de fatores que serão expostos no decorrer deste capítulo.

Sendo assim, começamos falando do período de ascensão de Médici, considerado por Tavares e Assis (1985) o mais despreparado de todos os presidentes militares pós-64. Neste momento, o comando do Estado dividiu-se em dois grandes eixos: o da segurança, controlada pelo ministro do Exército, Orlando Geisel, e o da economia, controlada pelo ministro Delfim Neto.

Nesse momento, conforme os autores, a política cambial se manteve altamente estimulante à entrada de capitais de empréstimo, coerente com a grande disponibilidade de recursos no euromercado. "As minidesvalorizações garantiram o alinhamento do câmbio de acordo com a inflação interna, sustentando a renda do exportador [...]" (TAVARES e ASSIS, 1985, p. 30). Enquanto as taxas de juros internacionais estiveram baixas e estáveis, a situação era favorável ao aumento do crédito externo ao Brasil e à expansão das importações, e no mínimo neutra em relação às exportações.

É a partir desse momento que esta perspectiva histórica nos interessa, pois as exportações passam a receber estímulos específicos, sempre respeitando a fronteira da política cambial para não perturbar a articulação da economia com o mercado financeiro externo. Prova disso é que

> [...] Para produtos manufaturados, criou-se o sistema de crédito-prêmio de IPI e de ICM, pelo qual o exportador recebeu como "prêmio" o valor correspondente aos impostos pagos sobre matérias-primas e insumos gastos na produção equivalente de mercadoria comercializada internamente. Criou-se também um sistema de crédito subsidiado para a produção de manufaturados exportáveis. Lançaram-se programas grandiloquentes de renovação da infraestrutura de apoio à exportação de primários, os chamados "corredores de exportação", tentando-se reduzir, paralelamente, os entraves burocráticos às operações externas. Exceto nesse último caso, as medidas de estímulo representavam, na prática, um câmbio diferencial em favor do exportador [...] (TAVARES e ASSIS, 1985, p. 31).

Como demonstram os autores, a combinação heterodoxa de regras gerais e

incentivos específicos permitiu que, sob um mesmo registro institucional, no período de 1969 a 1974, aumentassem o influxo de crédito externo, as importações, as exportações e as reservas cambiais, tudo isso, segundo eles, a um ritmo impressionante, só comparável ao do próprio crescimento da economia em seu conjunto.

De acordo com dados apresentados por Tavares e Assis (1985), as indústrias têxtil, de calçados e de vestuário se modernizaram com base em importações financiadas de bens de capital. Prova disso é que o consumo crescia com o emprego, mas, sobretudo à custa do endividamento, fazendo com que o mercado se expandisse com a dívida.

Mesmo com as altas taxas de expansão observadas no período de 1969-1973, os autores Tavares e Façanha (1980) consideram que esta não parece ter sido de desnacionalização marcada da indústria brasileira, mas aumentando o grau de internacionalização dos diversos mercados. Contudo, as condições eram favoráveis para o processo de fusão e associação com grupos nacionais.

O mais alto grau de coerção política manifestou-se no decorrer do governo Médici, quando a economia sob o comando do ministro da Fazenda Delfim Netto apresentou um crescimento surpreendente, consolidando um tipo de desenvolvimento que privilegiava a grande empresa nacional, estatal e multinacional. As questões relativas ao crescente endividamento externo do país e a deterioração na distribuição de rendas ficaram em segundo plano diante do controle da inflação e do aumento das exportações, garantido pelos incentivos governamentais e por um mercado mundial favorável.

Enquanto isso, segundo Tavares e Assis (1985), na segunda metade de 1973, o agravamento da inflação deveu-se ao alinhamento dos preços internos aos preços externos em alta no mercado internacional. Não é à toa que os autores afirmam que esse alinhamento é inexorável numa economia internacionalizada. No caso do Brasil, porém o efeito se agrava porque os setores mais afetados seriam aqueles cuja produção poderia ser destinada simultaneamente ao consumo interno e à exportação.

Prova disso é que o autor demonstra que para a burguesia local - ainda para os elementos que não são, propriamente falando, membros da burguesia internacionalizada – os aumentos na exportação de manufatura haviam representado muito mais que um simples dom. Indústrias como a têxtil e a do calçado, que eram, todavia consideradas como indústrias tradicionais nos fins dos anos 1970, já estavam no meio da década seguinte como grandes participantes das exportações brasileiras. Durante o breve

período de três anos compreendido entre 1971 e 1973 as exportações têxteis em geral se quintuplicaram e as exportações de produtos têxteis acabados aumentaram oito vezes seu valor. Os frutos desta expansão se acrescentaram graças aos membros de menor escala dentro da burguesia local. Os bens de mão-de-obra intensiva e tecnologicamente rotineiros nos que o Brasil poderia ser mais competitivo na esfera internacional seriam exatamente a classe de bens que as empresas de propriedade local que estariam mais dedicadas a produzir.

Tavares e Façanha (1980) também chamam a atenção para esses segmentos, afirmando que as indústrias têxtil, de vestuário e calçado são as que teriam oportunidades de exportação, pois estimularam um desenvolvimento tecnológico e uma diferenciação de produtos que tenderiam a estratificação dos mercados regional, nacional e internacional.

Em alguns anos, o grau de internacionalização e industrialização já havia alcançado uma etapa em que era considerado um país relativamente avançado. Conforme Tavares e Façanha (1980), o indicativo disso seria os padrões de produção e de consumo, os níveis de industrialização e a renda per capta.

De acordo com os estudos da APEC (1973), em 1972 o Governo Federal manteve sua política de estímulo às exportações visando uma constante ampliação do mercado externo. Assim, em prosseguimento à estratégia de abertura ao exterior, as autoridades ligadas ao setor estudaram a implantação de três medidas para a consecução daquele objetivo que foram os programas especiais de exportação (Decreto-lei nº 1.219), o transplante de fábricas (Decreto-lei nº 1.236) e as *trading companies*. De acordo com o estudo, estas medidas se relacionavam com os seguintes aspectos: a primeira com o significado de abertura do comércio exterior para o modelo de desenvolvimento da época; a segunda com a importância do capital estrangeiro nesta nova estratégia; e a terceira com a influência que a expansão do comércio externo poderia ter sobre o mercado de consumo, principal meta da política de desenvolvimento.

Além disso, outras políticas incentivadoras foram adotadas: a) portaria do Ministério da Fazenda, permitindo que as empresas exportadoras importassem, com isenção de impostos, máquinas, equipamentos, matérias-primas e materiais de embalagem, observando o limite de 10% do valor do incremento das exportações realizadas no último ano, tendo como base o ano imediatamente anterior; b) decreto da Presidência da República, permitindo ao Ministério da Indústria e do Comércio facultar planos específicos para as empresas que se propunham a fabricar equipamentos pesados

e tratores para exportação; c) a Presidência da República, atendendo exposição de motivos do Ministério do Planejamento, liberou recursos no valor de Cr$ 6,5 milhões para projetos do Itamarati, visando o incremento das exportações; d) aprovação pela Presidência da República de programação geral de expansão dos sistemas ferroviário e portuário do país, com custo orçado em Cr$ 520 milhões, denominado corredores de transporte ou de exportação; e) estudos para a regulamentação do uso de *containers*, sistema de controle de qualidade, central de informação e o aprimoramento do sistema de seguro de crédito para exportações; f) decreto-lei da Presidência da República, instituindo incentivos fiscais para empresas comerciais exportadoras que, por efeito de um mecanismo rápido e flexível, poderiam participar melhor das oportunidades oferecidas pelos mercados internacionais; g) Portaria nº 304, que ampliava a faixa de utilização de créditos excedentes do IPI por meio de restituição em espécie; h) criação da Cia. Brasileira de Entrepostos Aduaneiros (COBEA), que operaria inicialmente com dez armazéns em território nacional, estrategicamente localizados.

Não é à toa que o ex-empresário calçadista de Franca, Nelson Palermo, associa logo o termo "mundial" com o termo "exportação", que envolve a participação do setor calçadista no consumo de calçados em outros países. Ao relatar sua experiência, ele comenta que isto começou por volta de 1968. Segundo ele, as empresas começaram a perceber que a capacidade instalada para o tipo de produto que Franca fazia, assim como outras localidades como o Sul do país.

> [...] Havia épocas no Brasil que as fábricas ficavam com capacidade ociosa. Então, a solução que se discutia na época, era de se procurar novos mercados, para suprir a demanda que já estava instalada, um pouco acima da capacidade do consumo interno, para aquele produto. No ano de 1970/1971, depois das pesquisas e viagens, descobriu-se que era possível, e vivia-se no país um modelo desenvolvimentista, onde a indústria de calçados era para o todo, muito mais relevante que hoje. Houve uma sensibilização da união, no sentido de estimular aquele interesse que os fabricantes tinham. Então, a partir do ano de 1969, o apoio e os estímulos que vieram, permitiram que as fábricas, até 1973/1975, tivessem adquirido *know how* para exportar para o mundo inteiro [...] (NELSON PALERMO, Anexo XIII, p. 1-2).

Segundo o ex-empresário, naquele período havia uma grande identificação com os EUA. Identificação de atos, de costumes, de proximidade de mercado, de tráfego de navios, de aviões de carga. Havia mais facilidades e melhores custos para se colocar o produto nos EUA. Além disso, ele explica que o mercado americano era agressivamente importador, pois eles também passaram por um declínio na atividade calçadista. "Então, casou, deu certo, e eles procuravam para comprar e nós procurávamos para vender" (NELSON PALERMO, Anexo XIII, p. 2). Como explica Nelson Palermo, foi naquele

período que a atividade calçadista masculina, em Franca, se desenvolveu fortemente.

3.2 Recessão e crise monetária

Dupas (1992) considera que pelo menos até o início dos anos 1980 o desenvolvimento industrial brasileiro contou com um cenário externo bastante favorável. O fluxo de recursos externos se intensificou a partir da década de 1950 pela combinação de duas circunstâncias favoráveis: de um lado a estratégia de crescimento das empresas multinacionais, que iniciavam o processo de expansão de seus negócios para fora de seus países de origem; de outro, os atrativos do mercado doméstico e as facilidades oferecidas pelo Governo brasileiro tornavam o país uma alternativa atraente para o capital estrangeiro de risco.

A partir dos anos 1960 e, principalmente, 1970, muda-se a natureza da articulação do Brasil com a economia internacional. Passam a predominar os empréstimos de moeda, utilizados pelo Brasil para financiar os crescentes déficits em seu balanço de pagamentos (em particular a partir da primeira crise do petróleo e do lançamento do II PND).

A cooperação estreita com o capital estrangeiro foi fundamental para o desenvolvimento industrial brasileiro, mas não alterou a sua natureza excessivamente protecionista, voltada para o mercado interno e pouco dinâmica em termos de inovação tecnológica. As empresas multinacionais, em sua maioria, concentraram suas inovações quase que exclusivamente no processo de adaptação dos seus produtos às especificidades do mercado brasileiro. A proteção tarifária contra a concorrência externa garantia margens de lucro expressivas; principalmente se considerarmos que, do ponto de vista tecnológico, tratava-se de investimento já amortizado nos países de origem dessas empresas, conforme demonstram Evans (1984), Tavares (1980) e Dupas (1992). Essas considerações mostram a limitação, mas não retiram a importância da participação do capital estrangeiro como um dos pilares de nosso desenvolvimento industrial.

Da Crise do Petróleo até o início dos anos 1990, o Brasil viveu um período prolongado de instabilidade monetária e de recessão, com altíssimos índices de inflação (hiperinflação) combinados com arrocho salarial, aumento da dívida externa e crescimento insignificante.

Já na década de 1980, o governo brasileiro desenvolveu vários planos

econômicos[39] que visavam o controle da inflação, sem nenhum sucesso. O resultado foi o não pagamento de dívidas com credores internacionais (moratória), o que resultou em graves problemas econômicos que perdurariam por anos. Não foi por acaso que os anos 1980, na economia brasileira, foram apelidados de década perdida.

De acordo com Dupas (1992), a década de 1980 marca o início da chamada crise da economia brasileira. Segundo ele, as demonstrações mais evidentes deste fenômeno podem ser localizadas na perda de dinamismo da economia e na emergência de um processo inflacionário de natureza crônica. Conforme o autor demonstra que os números são eloquentes. O crescimento acumulado do PIB ao longo dos anos 1980 foi de somente 17%, mantendo o PIB *per capta* praticamente inalterado na faixa de US$ 2000/ano.

"A novidade da década de 1980 não é a presença da inflação, mas sim o seu caráter crônico e a emergência do risco de hiperinflação", explica Dupas (1992, p. 85). Nesse processo de desagregação da economia os mecanismos de indexação acabam exercendo um papel contraditório: por um lado, eles permitem o funcionamento da economia em condições de relativa normalidade mesmo com taxas de inflação elevadas; verdade que a indexação já vinha dando sinais de esgotamento, mas, de acordo com o autor, a economia brasileira nunca passou pelo quadro de desagregação enfrentado por alguns dos países vizinhos.

Em suas declarações, o ex-presidente do SindiFranca, Jorge Felix Donadelli confirma o contexto descrito acima. Segundo ele, a crise do calçados de Franca começou, precisamente em 1986, no governo Sarney, com o plano Cruzado.

Jorge Felix Donadelli contrasta as realidades do período em questão, com o período que antecedeu o início da crise, e sugere uma comparação do tamanho de Franca em 1970 e em 2000, pode-se constatar que a cidade quase triplicou sua população, porque, de acordo com o ex-presidente do SindiFranca, realmente, entre os anos de 1970 e 1986, Franca teve um crescimento considerável.

> [...] Escrevi um artigo dizendo que viajando para qualquer lado ou horizonte, num raio de 200 quilômetros de Franca, encontrava-se um caminhão de mudança que vinha para Franca. Chegava-se na cidade na sexta-feira e na segunda-feira tinha o serviço garantido. A cidade cresceu muito e as exportações trouxeram um progresso muito grande. Franca ficou conhecida no mundo inteiro durante estes anos, até que com o término do governo militar, acabaram-se os incentivos e a indústria teve que buscar outras alternativas, e se não bastasse a falta de incentivos, tivemos também que enfrentar a política cambial que foi terrível. A indústria sofreu, teve várias etapas com um "boom" muito grande, um crescimento extraordinário, depois

[39] Planos Cruzado, Bresser e Collor.

> teve o declínio (JORGE FELIX DONADELLI, Anexo VIII, p. 3).

O atual presidente do SindiFranca, José Carlos Brigagão, também faz algumas considerações acerca da década de 1980, pois teve um mandato no Sindicato da Indústria de Franca que abrangeu um período crítico - 1986 a 1990. De acordo com ele, a saída do governo militar para o governo de Sarney foi turbulenta para a indústria em geral, porque houve uma situação política conturbada em decorrência da introdução do cenário político da Democracia brasileira, saindo do regime ditadura para o primeiro governo civil. Segundo ele, logicamente, os militares deixaram uma estrutura pronta no país, após fazerem um relevante trabalho, no que se refere à indústria nacional. A possível entrada do Tancredo Neves na presidência da República, significava uma ampla e irrestrita negociação com todos os partidos políticos, envolvendo uma série de interesses do ponto de vista ideológico para o país. Isto despertou no empresariado uma grande ansiedade com relação à projeção da indústria.

> [...] A programação e o planejamento de uma indústria, como é que vai ser para o futuro? Esta incógnita toda influencia na economia do país, porque você não tem como fazer um planejamento estratégico do futuro desta indústria, porque não está estabelecida a política a ser adotada no país e o que vai ou pode acontecer. Então nada poderia ser feito enquanto este quadro não fosse desenhado e, claro, para toda a população, qual o rumo que país iria tomar. Durante o mandato de Sarney, observamos que tivemos infelicidade somada aos efeitos no exterior com as dificuldades existentes no país. [...] Tivemos a inflação galopante de mais de 80% ao mês, em que se comprava o feijão de manhã e a tarde o preço já era outro. Imagine do ponto de vista de mercadorias produzidas na indústria. Como é que a indústria projetava, fazia seu planejamento neste cenário, sem nenhuma perspectiva. **Mas, o que faltou naquela época continua faltando hoje, sem uma política industrial traçada para o país. E, naquele período, e de lá para cá a falta de uma política industrial, levou dezenas de milhares de empresas a falir, e isto envolveu uma insegurança muito grande do ponto de vista econômico no país e até financeiro** [...]. Foi uma luta muito grande na tentativa de acompanhar e adequar àquela situação. Então, isto colocou as indústrias numa situação difícil. **E quando não se tem uma política industrial traçada que determina os rumos da economia tanto no mercado interno como no mercado externo você fica à deriva e não tem como você estar trabalhando e planejando o futuro da indústria.** Então, realmente, foi uma década perdida [...], e **isto veio a mostrar o setor calçadista um setor sensível** [...] (Grifo nosso) (JOSÉ CARLOS BRIGAGÃO, Anexo XII, p. 1-2).

Nelson Palermo vai mais longe e considera que períodos de problemas começaram no final de 1983, com o fim do governo de Figueiredo. Depois, no início do governo seguinte, de Sarney, em 1986, foi uma transformação violenta na forma de fazer o cálculo de custos na relação de fornecedor e cliente. Segundo ele, o ano de l990, não só o setor calçadista, mas o Brasil inteiro achou que havia resolvido os seus

problemas com o plano Cruzado. No entanto, muitas atitudes, muitas decisões que foram tomadas naquela época, danificaram todas as relações que haviam sido construídas na área de exportação. Ele afirma que muitas empresas diminuíram drasticamente a sua capacidade exportadora em benefício do mercado interno.

> [...] aquilo que não existia lá atrás, em 1983/1984, que era a demanda, passou a existir, e os preços para a exportação ficaram proibitivos, dada a estabilidade cambial. Então, em 1986, começou uma nova fase que não foi promissora para a exportação. Foi uma fase difícil, e no nosso caso, em particular quando retornamos à atividade do mercado interno, percebemos que naquele período que ficamos fora, perdemos percentual no mercado interno, foi muito significativo, porque várias outras fábricas que não existiam haviam sido abertas. Então, a concorrência no mercado interno, apesar da demanda maior, também era muito maior. Depois de 1986, quando as empresas não tinham mais condições de exportar como antes, e se voltaram para o mercado interno, encontraram uma concorrência interna maior, mais fabricantes [...] (NELSON PALERMO, Anexo XIII, p. 2).

Conforme Rego e Marques (2000), a retomada desenvolvimentista deste período foi impulsionada pela manutenção dos investimentos nos setores de energia, de substituição de importações de insumos básicos e nas atividades voltadas para a exportação, especialmente agrícola. Para os autores, a política econômica mais adequada teria sido uma tentativa de recessão administrada, coerente com o II PND. "A conjuntura adversa requeria medidas como o racionamento de combustíveis, o controle seletivo das importações e um programa de emergência de substituição de importações, além do apoio redobrado às exportações" (REGO e MARQUES, 2000, p. 133).

Dupas (1992) expõe que a produção brasileira permaneceu estagnada ao longo da década de 1980. "O recorde de produção continua com o ano de 1980, quando foram montados 1,2 milhões de automóveis" (DUPAS, 1992, p. 89). A tentativa da indústria automobilística de compensar a retração do mercado doméstico aumentando as exportações serve para ilustrar outra característica básica da formação do parque industrial brasileiro: a pouca abertura para o exterior e o reduzido grau de competitividade dos produtos manufaturados.

> [...] As vendas externas foram impulsionadas por incentivos e favorecimentos oficiais, inclusive em termos de taxa de cambio; trata-se da chamada competitividade *espúria* (a expressão é de Fernando Fanzylber), baseada em fatores conjunturais e não em vantagens comparativas de natureza estrutural. No momento em que cessam os incentivos, as exportações entram em declínio em função da perda de competitividade no mercado internacional [...] (DUPAS, 1992, p. 90).

E nos anos 1980 o Brasil passa de importador a exportador líquido de capitais.

> [...] A partir do segundo choque do petróleo e da elevação das taxas de juros promovida pelo FED dos EUA a partir de 1979, o endividamento externo

> brasileiro tornou-se explosivo e os bancos estrangeiros recusaram-se a continuar financiando os déficits em nossos balanços de pagamentos. A partir dessa época, o País passou a ser obrigado a gerar via balança comercial seus recursos (em moeda estrangeira) necessários para pagar o serviço da dívida externa [...] (DUPAS, 1992, p. 91).

Ao mesmo tempo, agravando ainda mais a situação, os capitais de risco desapareceram, principalmente porque no âmbito interno a aceleração inflacionária e a redução do ritmo de crescimento contraíram fortemente a rentabilidade esperada dos novos investimentos. Já no mercado internacional ocorre o inverso, como demonstra o autor, com a renovação das oportunidades de investimento na Europa, nos novos países da Ásia e mesmo em segmentos de ponta da indústria dos EUA.

A economia brasileira passa a se defrontar com um ambiente externo desfavorável: "os detentores de créditos contra o Brasil tentando reduzir ao máximo o seu *exposure* e os novos capitais preferindo investir em outros países" (DUPAS, 1992, p. 92).

Em 1981, a balança comercial apresentou um superávit de US$ 1,2 bilhão, contra um déficit de US$ 2,8 bilhões em 1980. Segundo Rego e Marques (2000), as exportações alcançaram 8,5% do PIB, com o aumento de 0,5% em relação a 1980. Já as importações caíram 1,2% passando de 9,2% do PIB em 1980 para 8,0% em 1981. As taxas de juros internacionais aumentaram, porém, em quase quatro pontos percentuais em 1981, aumentando US$ 3 bilhões as despesas com juros da dívida externa, que absorviam, então, 40% das receitas com exportações.

A recuperação da economia americana a partir de 1984 foi de fundamental importância para a retomada do crescimento da economia brasileira, apoiada no aumento das exportações e no crescimento da renda agrícola. "A produção industrial cresceu 7% em 1984. A indústria de transformação teve uma expansão de 6,1%, enquanto a indústria extrativa mineral cresceu 27,3%, em decorrência da contínua expansão da produção de petróleo" (REGO e MARQUES, 2000, p. 137).

Em se tratando do setor calçadista brasileiro, mesmo com o cenário da década de 1980, no que tange às exportações, os números se mostraram favoráveis. Pesquisa realizada no segundo semestre de 1988, junto as 30 maiores empresas exportadoras de calçados femininos de couro, produzidos no Rio Grande do Sul, constatou o seguinte: Essas empresas exportaram durante o ano de 1987, acima de US$ 4.500,00 cada uma, e representaram em conjunto, um volume efetivo de US$ 410.000.000,00 em calçados, correspondendo a 60% do total do produto brasileiro exportado. A maior delas

comercializou com o exterior mais de US$ 50.000.000, durante o ano focalizado (MAZOCATO, 1989, p. 71).

De acordo com Mazocato (1989), no início da década de 1960, apenas duas das empresas pesquisadas exportavam. O total de calçados brasileiros exportados, então, era de pouco mais de 100 mil pares, de todos os tipos, e o preço médio alcançava cerca de US$ 1,00 por par. Como já discutimos anteriormente, nesse período o Brasil iniciava seu modelo exportador, surgindo assim uma oportunidade significativa para a história das exportações brasileiras de manufaturados, que colocou o Brasil, ao lado de Taiwan, Itália e Coréia como um dos principais fornecedores mundiais que em 1988 aproximou-se dos 130 milhões de pares exportados, gerando divisas de US$ 1,2 bilhão, que representavam quase 5% do total das exportações brasileiras[40].

Segundo o autor, o preço do produto exportado, nas séries históricas, apresentava uma evolução média na ordem de US$ 1, em 1964, para US$ 7,90, em 1987, tendo ultrapassado US$ 8, em novembro de 1988[41].

Naquele ano a indústria brasileira de calçados era composta por mais de quatro mil empresas. Elas já apresentavam concentrações regionais nos seguintes polos: Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul; Franca, Birigui e Jaú, em São Paulo; Juiz de Fora e Belo Horizonte, em Minas Gerais e São João Batista, em santa Catarina. O autor comenta que o Rio Grande do Sul concentrava as maiores, que respondiam por mais de 60% das exportações de calçados brasileiros[42]. Prova disso, é que no final da década de 1980, Mazocato afirmava:

> [...] O setor manufatureiro calçadista é um exemplo de sucesso do programa exportador brasileiro, detendo quase 60% do mercado norte-americano de artigos femininos de couro, no segmento de preços entre US$5,00 e US$12,00, e 31% do volume total do produto importado no mesmo mercado [...] (1989, p. 79).

3.3 Abertura econômico-comercial brasileira – 1990 a 2003

Segundo Pinheiro, Markwald e Pereira (2002), o Brasil passou na segunda metade do século XX por diferentes ciclos de abertura e fechamento de sua economia. No período de 1988 a 1993, o país promoveu ampla redução de barreiras tarifárias e não-tarifárias, revertendo o processo de fechamento levado a cabo na primeira metade

[40] Dados do Banco do Brasil S.A., Carteira de Comércio Exterior, DEPEC-Departamento de Estatística em Comércio Exterior, Rio de Janeiro.
[41] ADICAL/U.S. *Footwear Retailers Imports* (dados disponíveis até novembro/1988).
[42] Banco do Brasil S.A. *Revista CACEX*. Rio de Janeiro, nº1066, p.5.

da década de 1980. Paralelamente, o país também veio incentivando, desde 1968, as exportações de manufaturados, tendo o auge desse processo ocorrido em meados da década de 1980, quando buscava sair de grave crise cambial.

Giambiagi (2005) explica que a partir do início dos anos 1990, o Brasil passou por mudanças significativas na sua economia como o aumento do grau de abertura comercial e financeira e o amplo processo de privatização. No seu conjunto, esses passos constituem etapas do processo de transformação da economia, rumo a uma situação de maior competição com o exterior.

O governo Fernando Collor teve como principal lema a falência do projeto desenvolvimentista como motor de crescimento. A estabilidade monetária só foi alcançada com a implantação do Plano Real, em 1994, já no governo Itamar Franco, conforme estudado no capítulo anterior. O Ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso foi eleito presidente com ampla margem. Sua presidência foi caracterizada por avanços nos processos de modernização e redistribuição de renda.

Além disso, os acordos bilaterais de comércio foram e ainda têm sido importantes para a sustentação das exportações brasileiras, como é o caso dos acordos com a Argentina e com o México, por exemplo[43]. Habituado a negociar com o perfil baixo do GATT[44] e a buscar arranjos preferenciais em geral pouco ambiciosos com outros parceiros latino-americanos, conforme salienta Veiga (2004), o Brasil viu, primeiro com as negociações intra-Mercosul e em seguida com as negociações com seus grandes parceiros do Norte, mudar radicalmente a sua agenda de negociações comerciais. "O avanço do Mercosul e a instituição da Organização Mundial do Comércio (OMC)[45] também foram importantes na determinação da política comercial nos anos 1990" salientam Pinheiro, Markwald e Pereira (2002, p. 9).

No âmbito sub-regional, o processo de constituição do Mercosul, no início da década, representou uma ruptura com a história dos malsucedidos esforços de integração na América do Sul. Veiga (2004) observa que a metodologia de liberalização adotada pelo Mercosul – baseada em cronograma universal, automático e linear de eliminação das barreiras tarifárias intrazona – distanciou-se do lento intercâmbio de concessões tarifárias bilaterais dentro de cada setor, que caracterizara as experiências

[43] Vale salientar que, embora não tenham sido tão positivos para a indústria calçadista, como exposto anteriormente, os acordos bilaterais possuem relevante papel na economia do país.

[44] O Acordo Geral sobre Pautas Aduaneiras e Comércio ou Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (em inglês: *General Agreement on Tariffs and Trade).*

[45] As regras da OMC impedem que se desenvolva uma política de promoção de exportações semelhante à adotada no início dos anos 1980, largamente calcada em subsídios públicos.

anteriores no âmbito da Alalc e, depois, da Aladi.

> [...] Na esfera multilateral, a Rodada Uruguai do GATT, cujo início remonta a 1986, marca uma mudança radical no conteúdo das negociações comerciais. Estas até então se concentravam em temas exclusivamente relacionados ao comércio de bens e a medidas fronteiriças de proteção. Com a rodada Uruguai, este foco se desloca as negociações passam a envolver o comércio de serviço, temas relacionados a políticas nacionais de investimentos e direitos de propriedade intelectual. Passa-se, portanto, crescentemente de uma agenda estritamente comercial de produtos para uma agenda de políticas até então tratadas pelos países como estritamente domésticas [...] (VEIGA, 2004, p. 156-157).

Esses acontecimentos sucederam uma mudança significativa, veiculada, sobretudo pelas preocupações, entre atores públicos e privados, com a participação nas negociações da Alca e Mercosul- União Europeia. Diante disso o autor aponta para uma consequência prática deste cenário de negociações preferenciais simultâneas, indicando que crescem muito as probabilidades de que o Brasil viva, no período 2005-2015, um novo ciclo de liberalização comercial que reduza drasticamente as barreiras às importações de produtos originários da Europa e das Américas. Por outro lado, o autor considera que se ampliam as chances de que os produtos exportados pelo país obtenham melhorias significativas nas condições de acesso a seus principais mercados de exportação.

Além disso, os autores Pinheiro, Markwald e Pereira (2002) afirmam que a Ásia seria um dos vários destinos alternativos para as exportações, aparecendo como uma das regiões de maior potencial, indicando que há um espaço importante a ser explorado com os acordos bilaterais que o Brasil vem buscando com o Japão, China e Índia.

Por isso, dedicamos um momento da presente pesquisa às discussões articuladas a estas questões. De acordo com a literatura explorada, a partir de 1985, como forma de superar os entraves ao comércio na América Latina, os países do Cone Sul intensificaram a elaboração de acordos comerciais bilaterais, nos quais uma lista de produtos era beneficiada com margens de preferência, isto é, desfrutavam de uma redução na tarifa aduaneira devida.

Piani (2003) relata que o Brasil firmou diversos acordos comerciais com a Argentina, Paraguai e Uruguai, estabelecendo, em nível regional, para um grupo de produtos negociados, uma preferência tarifaria adicional às concedidas pelo programa de Acordo Latino-Americano de Integração (Aladi). A negociação para a definição da lista era feita produto a produto, de modo a preservar a indústria local, mas, periodicamente, novos bens eram adicionados à lista inicial e as margens de preferência

concedidas anteriormente aumentadas.

Sendo assim, a implantação do Mercosul em 1991 foi seguida de uma grande expansão do comércio intra-regional, especialmente no sentido que favoreceu as exportações brasileiras, que registraram um crescimento de 315% entre 1990 e 1998. "De um patamar de apenas 4,2%, no início da década, a participação conjunta da Argentina, Paraguai e Uruguai nas exportações brasileiras eleva-se a até 17,1%, em 1997 e 17,3% no ano seguinte" (PIANI, 2003, p. 43).

> [...] Dos 79 grupos econômicos identificados no mundo, o Mercosul configura-se como um dos mais importantes, com um mercado de US$ 600 bilhões, se considerarmos os PIBs dos quatro países integrantes: Brasil (US$ 420 bilhões), Argentina (US$ 190 bilhões), Uruguai (12 bolhões) e Paraguai (US$ 8 bilhões) [...] *(O Equilibrista*, 1994, p. 33).

Segundo dados do Departamento de Promoção Comercial do Ministério de Relações Exteriores, publicados no artigo, o comércio entre membros do Mercosul saltou de US$ 3,6 bilhões em 1990 para US$ 8,5 bilhões em 1993, num processo que deve ser atribuído, entre outros fatores, ao programa de liberação comercial que, em janeiros de 1994, elevou para 82% a margem de preferência no Mercosul. De janeiro a outubro de 1993 o Brasil exportou para o Mercosul US$ 4,3 bilhões, importando US$ 2,7 bilhões valores que representam índices de crescimento de 35% e 58%, respectivamente.

Mesmo antes de entrar em atividade, o Mercosul já gerou melhoria de competitividade e qualidade de produtos. Segundo o artigo, a partir de 1º de janeiro, com a adoção da Tarifa Externa Comum (TEC) e da entrada em vigor da União Aduaneira, o mercado já receberia um grande impulso.

Quanto à composição das trocas comerciais dentro do Mercosul, as grandes alterações localizavam-se na indústria automobilística, em ambos os sentidos: a participação de diferentes produtos[46] nas exportações brasileiras para os demais países do bloco passou de 13% em 1990, para 23,6% em 1996. De acordo com a autora essa evolução se deveu, certamente, à vigência do acordo automotriz, que induziu a uma produção e, consequentemente, um comércio cada vez mais complementar,

[46] Produtos do setor agropecuário, extrativo mineral, extração de petróleo e carvão, minerais não-metálicos, siderurgia, metalurgia dos não-ferrosos, outros produtos metalúrgicos, máquinas e tratores, material elétrico, equipamentos eletrônicos, automóveis, caminhões e ônibus, peças e outros veículos, madeira e mobiliário, celulose, papel e gráfica, borracha, elementos químicos, refino de petróleo, produtos químicos diversos, farmacêutica e perfumaria, artigos de plástico, têxtil, vestuário, calçados, indústria do café, beneficiamento de produtos vegetais, abate de animais, indústria de lacticínios, açúcar, óleos vegetais, outros produtos alimentares e industrias diversas.

especialmente entre o Brasil e a Argentina.

Na pauta de exportações brasileiras, houve mudanças na composição, com alterações mais significativas no petróleo, cuja participação, nula, em 1990, cresce em todo o período, ate atingir 11,5%, em 1996, refletindo a expansão da produção e exportações da Argentina. Piani (2003) também aponta os produtos vegetais beneficiados, caindo se 20,2%, no início da década, consistentemente até 9,5%, em 1996, "uma trajetória provavelmente esperada, por indicar a perda da importância de produtos tradicionais" (p. 48). Por último estão os produtos químicos e calçados, com quedas de participação de 7,2% para 2,2% no primeiro caso, e de 5,7% para 1,8% no segundo, entre 1990 e 1996.

O Mercosul também teve impacto sobre a produção agropecuária e industrial do Brasil, conforme salienta Piani (2003). A formação da união aduaneira certamente permitiu o redirecionamento de uma parcela dos produtos fabricados no Brasil para os Mercados dos outros países membros do Mercosul, através de uma criação de comércio e do deslocamento das exportações de terceiros países (desvio de comércio).

A autora considerou um grupo de "ganhadores" do processo de integração do Mercosul os setores de atividades cujos coeficientes de exportação teriam apresentado uma taxa de crescimento superior à da média nacional, entre 1990 e 1996. Neste grupo destacaram-se: autopeças, metais não-ferrosos, têxtil, farmacêutico, celulose, calçados, automóveis, material elétrico, máquinas e tratores, produtos vegetais beneficiados e produtos metalúrgicos.

> [...] Algumas indústrias que já detinham uma parcela do mercado brasileiro expressiva, em relação a sua produção, em 1990, foram bem-sucedidas em manter ou elevar sua participação após a implementação do Mercosul. Como essa posição inicial foi provavelmente incentivada pelas preferências tarifárias concedidas pelo Brasil na segunda metade da década de 1980, sua consolidação durante os anos de implantação do Mercosul equivale à obtenção de ganhos adicionais. Nesse sentido, são também "ganhadores", além das já mencionadas, a indústria de calçados, de beneficiamento de produtos vegetais, de laticínios e de outros produtos alimentares [...] (PIANI, 2003, p. 53).

A tabela 10 (Anexo III), desenvolvida pela autora, cuja fonte foi o IBGE, resume as informações sobre o coeficiente de exportação líquida do Brasil, que reflete o saldo da balança bilateral. De acordo com Piani (2003), alguns resultados apenas confirmam a assimetria entre as posições mais fortes ocupadas pelo Brasil e as que foram conquistadas pelos demais países do Mercosul. Segundo ela, estes últimos revelaram-se "ganhadores" – portanto superavitários – em toda a agroindústria (à exceção de açúcar e

café, naturalmente), na agricultura, na indústria de petróleo e de calçados. Havia uma tendência favorável a eles também na indústria têxtil e de vestuário.

Em resumo, Piani (2003) conclui que a união aduaneira imperfeita havia funcionado como uma zona de livre-comércio, propiciando aos países as mudanças nas tarifas aduaneiras, desde que os custos dessa proteção fossem assumidos pelo país interessado.

> [...] Após a implantação do Mercosul, a participação das exportações brasileiras destinadas a Argentina, Paraguai e Uruguai aumentou de 4,2%, em 1990, para 17,4%, em 1998. O resultado no sentido inverso foi menos expressivo, passando de 11,2%, em 1990, para 16,4%, em 1998 [...] (PIANI, 2003, p. 65).

Em relação às importações do Mercosul, merecem registro, de acordo com a autora, de um lado, os aumentos verificados em atividades de extração de petróleo, automóveis e autopeças; e, de outro, as quedas verificadas em produtos vegetais beneficiados, produtos químicos e calçados.

De acordo com dados publicados em artigo na revista *O Equilibrista* (1994), o Mercosul contribuiu significativamente para o aumento da produção e qualidade de produtos da pauta de exportações brasileira.

3.4 Oscilações nas exportações de calçados nos anos 2000

Considerando pouco mais de uma década, a corrente de comércio passou de 13% em 1998 para mais de 23% do PIB nacional em 2003, de acordo com Torres Filho e Puga (2009), o nível mais elevado registrado desde 1958. Isso se deveu tanto à expansão das exportações, que cresceram a quase 12% ao ano, quanto das importações, que aumentaram 9,6% ao ano.

> [...] Com isso, o comércio brasileiro, depois de muitos anos voltou a crescer acima das taxas alcançadas pelo mundo. O resultado foi que a participação da nossa economia nas exportações mundiais passou de 0,9% em 1998 para 1,2% em 2008. A participação nas importações, no entanto, ficou constante em 1,1% [...] (TORRES FILHO; PUGA, 2009, p. 74).

Os autores afirmam que o Brasil é considerado no contexto mundial como uma economia especializada em produtos intensivos em recursos naturais[47]. Além disso, a participação de setor de veículos é próxima da média mundial. Já em relação à média

[47]Agropecuária, extração mineral, petróleo e álcool, alimentos e bebidas, papel e celulose e produtos de minerais não metálicos. Esses segmentos respondem por 54% das vendas ao exterior do país, em contraste com uma média mundial de 26%.

mundial, o Brasil exporta pouco petróleo e gás, produtos intensivo em trabalho (têxtil, vestuário e calçados), química, máquinas e equipamentos eletroeletrônicos, tendo uma pauta de exportações bastante diversificada.

Como nosso foco está na indústria calçadista, mais uma vez nos valemos de dados que em sua maioria se referem ao setor, com especial foco na indústria calçadista paulista. A partir de informações fornecidas por publicações da CACEX, do BNDES e de matérias sobre economia e comércio exterior, entre outras fontes, observaremos números referentes às exportações do setor.

De acordo com Giambiagi, "a perspectiva de um Governo Lula servia como um teste importante para a economia brasileira" (2005, p. 196). De fato, durante anos, inicialmente com as reformas dos governos Collor/Itamar Franco e, mais especialmente, após o Plano Real, as autoridades tinham assumido o discurso das mudanças estruturais. Isso, segundo o autor, implicava afirmar que a defesa da estabilidade e, a partir do final dos anos 1990, a austeridade fiscal, seriam transformações permanentes, que cristalizariam ambições nacionais, e não de partidos políticos em específico. Esse discurso, porém, tinha dificuldades em convencer muitos analistas, tanto no mercado domésticos, como no internacional, como se conclui a partir dos prêmios de risco e das taxas de juros ainda bastante elevadas ao longo do período de 1999 a 2002. Em outras palavras:

> [...] o mercado pareceu durante muito tempo entender que o compromisso com a estabilidade e a austeridade era do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), junto com seu Ministro da Fazenda (Pedro Malan) e o Banco Central (BC). Havia dúvidas, porém, sobre até que ponto esses compromissos seriam mantidos pelo governo seguinte (GIAMBIAGI, 2005, p. 197).

A partir das considerações de Giambiagi (2005), inicialmente, expomos dados de 2003, pois estes refletem justamente a passagem de governos. A partir de números divulgados no estudo "Histórico das Exportações Brasileiras de Calçados" (Anexo I) , referente ao período de 1990 a 2009, desenvolvido pela Associação Brasileira da Indústria de Calçados – Abicalçados, observou-se que as exportações brasileiras de calçados cresceram 7% em 2003, alcançando a cifra de US$ 1,552 bilhão, um aumento de 7% em relação a 2002.

Conforme os números colhidos até o final de 2003, houve o embarque de 188 milhões de pares nos período. O preço médio por par foi de US$ 8,21. No mesmo período de 2002, foram exportados 164 milhões de pares a um preço médio de US$ 8,84. Para 2004, a perspectiva da entidade era de que o setor conseguisse exportar em

torno de 15% a mais em relação a 2003. Este resultado seria consequência das ações do *Brazilian Footwear*, o projeto de promoção às exportações que a Abicalçados vinha desenvolvendo com o apoio da Apex Brasil[48].

As informações refletem o contexto em que o país se encontrava. Segundo Giambiagi (2005), o governo Lula gerou uma grande distensão do ambiente financeiro a partir de primeiro trimestre de 2003. Nesse contexto, ajudado pelos excelentes resultados mensais da Balança Comercial, a taxa de câmbio recuou para menos de R$ 3 no segundo trimestre. Enquanto isso, o risco-país (medido pelo C-Bond) desabava para menos de 800 pontos, praticamente o mesmo nível de um ano antes, devolvendo, como salienta o autor, em sua totalidade o que em 2002 o mercado denominava de "efeito Lula".

O desempenho da economia a partir de 2003 foi decisivamente influenciado pela evolução da taxa de câmbio e da inflação, face à continuidade do regime de metas de inflação, que tinha sido inaugurado em 1999. Isto é, "após o anúncio das novas metas – de 8,5% para 2003 e de 5,5% para 2004 -, a decisão mensal acerca da taxa de juros nas reuniões do Copom do Banco Central foi sempre orientada em função da tentativa de atingir o alvo proposto" (GIAMBIAGI, 2005, p. 210).

A apreciação da taxa de câmbio real não impediu um desempenho excelente das contas externas e, especificamente, da balança comercial, entre outras razões, pelo efeito compensatório da apreciação do peso argentino e do euro. Segundo o autor, no primeiro caso, o peso estava em $/3,50US$ no final de 2002 e caiu para valores em torno de 2,90 em 2003. No segundo, a cotação de 1,02 dólares por euro de final de 2002 chegou a subir até 1,20 poucos meses depois. Ambos movimentos tornaram mais competitivas as exportações brasileiras.

> [...] O efeito da apreciação da moeda brasileira sobre a balança comercial foi também em parte atenuado pela alta do preço das exportações, pela recuperação da demanda em mercados anteriormente deprimidos (caso da Argentina) e pela maior penetração em novos mercados (por exemplo, a China). [...] Após o aumento do superávit da balança comercial em 2003, devido ao incremento de 21% das exportações, o valor do saldo continuou aumentando em 2004. Já o resultado da conta corrente, depois de ter sido deficitário em 1,7% do PIB em 2002, mudou de sinal, para superávit, em 2003, esperando-se novo resultado positivo ainda maior em 2004. [...] Além de o país ter tido superávits em conta corrente, a relação dívida externa líquida/exportações em 2004 caiu para o menor nível desde meados dos anos 70 [...] (GIAMBIAGI, 2005, p. 215).

[48]Programa que envolve uma agenda de eventos composta por missões empresariais, *showrooms* internacionais (principalmente América Latina), participação em feiras mundiais e a vinda de potenciais importadores ao Brasil, através do Projeto Comprador, que ocorreu em diversos polos calçadistas nacionais.

Segundo os dados divulgados pela Abicalçados, no estudo citado anteriormente, ao final de 2005, houve queda de mais de -10% em volume de pares nas exportações brasileiras de calçados. Em 2005, foram enviados ao exterior 189,6 milhões de pares contra os 212,4 milhões embarcados em 2004.

Somente para os Estados Unidos, principal importador do produto brasileiro, houve queda de 22% nos volumes vendidos. A Argentina e México também registraram decréscimos no número de pares que compraram do Brasil. Respectivamente, a redução foi de aproximadamente 11 e 15%. O faturamento com exportações do setor, porém, cresceu cerca de 5% sobre o mesmo período de 2004: alcançando US$ 1,891 bilhão, contra US$ 1,814 bilhão.

De acordo com estudo elaborado pelo BNDES, no início da década, havia expectativa crescimento da indústria calçadista de Franca (GORINI, CORREIA e SILVA, 2000, p. 14). Segundo os pesquisadores, com relação ao mercado externo a expectativa era a melhoria dos mercados já atendidos e a ocupação de novos mercados, associado a investimentos em canais de comercialização e à busca de uma posição mais nobre no mercado internacional, através da criação de consórcios de exportação. "No caso das pequenas e médias empresas a perspectiva é a busca contínua de nichos de mercado, estímulo à realização de tarefas coletivas e um contato mais próximo com fornecedores e clientes" (GORINI, CORREIA e SILVA, 2000, p. 14).

No entanto, alguns anos mais tarde, a EPTV Ribeirão divulgou que a exportação de calçados de Franca havia registrado queda de 30% nos dois primeiros meses de 2007[49], em relação a 2005. O motivo teria sido a desvalorização do dólar frente ao real. A moeda norte americana havia tido sua maior desvalorização nos últimos seis anos[50]. Naquele momento, os calçadistas pediam o apoio do governo federal para uma política para empresas de produtos sensíveis ao mercado financeiro.

Esta situação pode ser observada na entrevista de Miguel Bettarello, ex-presidente do Sindicato da Indústria de Franca, quando ele relembra a posse de Lula na presidência de república, em 2003.

> [...] Digo que todos os planos nós "tiramos de letra", éramos o maior exportador de calçados masculinos do Brasil. Em 2003, eu pensei que nós continuaríamos da mesma forma. Lembro-me que meu pai estava doente em

[49]De acordo com os dados disponibilizados na reportagem, o país estava produzindo anualmente mais de 700 milhões de pares de sapatos, no entanto, o mercado interno absorvia cerca de 500 milhões de pares.
[50] Em 17 de abril de 2007 a moeda era cotada em R$ 2,03 para compra e R$ 2,04 para venda. Em 2004, a o valor chegou a R$ 2,80.

> 2003, ele faleceu em abril de 2003. Ele foi o fundador da empresa que se chama Agabê (Hugo Bettarello). Nesta época, quando ficou doente, me chamou: "Miguel, eu estou preocupado, o dólar caiu para $ 3,37, mas isto é temporário, vai subir para $ 3,40, $3,50, $ 3,60", e a nossa expectativa era realmente esta. Caiu para $3,00, $2,80, $2,40, em 2007 caiu para $2,00, e as empresas não tiveram poder de competitividade. O Lula subiu o salário mínimo de uma forma desproporcional. Todos os anos subia de uma forma proporcional, e ele falava que queria ter um salário de U$ 300. Então, ele desvalorizou o dólar e subiu o salário mínimo. Realmente ele conseguiu. Hoje, o salário mínimo está acima de US$ 350. Com isto, melhorou a vida dos brasileiros, mas em contrapartida, os manufaturados deixaram de exportar. Então, as empresas que trabalhavam em alta escala de exportação, como nós, foram muito prejudicadas [...] (MIGUEL BETTARELLO, Anexo IX, p. 3).

Ele considera que na época do FHC, pelo menos, teve uma política cambial favorável aos exportadores de manufaturas, pois havia uma política mais segura. Diferentemente do Lula que teve uma política mais populista, com o foco na valorização do povo brasileiro e, Miguel Bettarello considera que com esta estratégia alguém teria de sair prejudicado.

> [...] Foram os exportadores de manufaturados que "pagaram esta conta", nós estamos inclusos nesta, não só nós, mas as indústrias de calçados. Houve um decréscimo muito grande nas exportações. Para se ter uma ideia, o ano que nós batemos o recorde de exportação, se não me engano, foi 1993, estes dados têm no Sindicato. De lá para cá, nunca mais conseguimos vender dois bilhões de dólares como vendemos naquela época. Em 2007 culminou com menos de um bilhão de dólares, houve um declínio muito grande nas exportações [...] (MIGUEL BETTARELLO, Anexo IX, p. 3).

Reafirmando o que foi exposto, Torres Filho, Puga e Ferreira (2006) demonstram que entre 2000 e 2005, as exportações brasileiras cresceram a uma expressiva taxa de 16% ao ano. Tal desempenho foi acompanhado por aumentos no saldo comercial, por elevados superávits em conta corrente e, consequentemente, por forte redução na restrição externa ao crescimento econômico.

As explicações para esse desempenho tem sido diversas. Para muitos especialistas, o aumento das exportações refletiu basicamente a elevação dos preços das *commodities*. "O mérito da melhoria nas contas externas estaria relacionado ao resto do mundo, portanto, minimiza-se o esforço exportador das empresas brasileiras" (TORRES FILHO; PUGA e FERREIRA, 2006, p. 53).

De acordo com dados fornecidos pelos autores, as exportações mundiais totalizaram cerca de US$ 10 trilhões em 2005. Entre 2000 e 2005, esse fluxo cresceu em média 9,9% ao ano (60% no período), com um aumento anual médio de 17,0% neste período. Assim, uma parcela expressiva do crescimento exportador brasileiro está

relacionada à expansão do comércio mundial.

No período que vai de 2000 a 2005, as exportações brasileiras aumentaram em U$ 63 bilhões (de US$ 55 bilhões para US$ 118 bilhões), com um crescimento de 114% no período. “Pode-se, portanto, afirmar que daqueles US$ 63 bilhões de aumento, 53% (US$ 33 bilhões) estão relacionados à manutenção da participação brasileira no comércio mundial” (TORRES FILHO; PUGA e FERREIRA, 2006, p. 54).

No entanto, uma análise mais detida da pauta mostrava uma forte diferença no desempenho setorial das exportações. Segundo os autores, setores como couro e calçados e madeira tiveram um desempenho modesto em 2005, bem como no acumulado em 12 meses (jul/05 a jun/06). Outros, como eletrônicos, apresentaram um expressivo aumento das vendas ao exterior. No outro extremo, as empresas exportadoras de papel e celulose; alimentos e bebidas; couro e calçados; e madeira, por serem pouco favorecidas com a economia de gastos com importação, tendem a ser mais afetadas por valorizações do câmbio.

Esta situação foi relatada principalmente pelos empresários de Franca que estiveram intimamente ligados às exportações, diferentemente, do empresariado de Jaú, polo que não tem a exportação como característica. Caetano Bianco Neto, o atual presidente do Sindicalçados Jaú, justifica esta característica justamente a partir deste tema: “Temos problemas principalmente de administração, na área de vendas, o polo de Jau começou a não ficar mais conhecido, são vendas concentrada, a exportação não deu certo, maioria com defasagem cambial muito grande (CAETANO BIANCO NETO, Anexo XVII p. 3).

O ex-presidente do Sindicato da Indústria de Franca, Jorge Felix Donadelli, faz uma retrospecção no tempo e comenta da realidade dos anos de 2002, 2003, quando US$1 valia R$4. Ao se comparar esta condição, com a condição de 2008, por exemplo, em que US$1 estava pouco mais de R$1,50, entende-se o situação de indústria calçadista no período.

> [...] Durante o tempo em que estive no Sindicato, já “rolava” um tumulto em cima do fabricante, porque com o dólar caindo e a receita sendo exclusivamente em dólar, fica quase impossível a sustentação. As fábricas que às vezes fecham um negócio hoje, para mandar o sapato daqui a seis ou sete meses, vai fechar o câmbio quase um ano depois, levando-se em conta do fechamento do negócio até a realização. Os custos sobem de acordo com a inflação, embora estejamos num país de moeda estável, tem uma pequena inflação. Naquele tempo devemos ter vivido uma inflação entre 5 e 6% ao ano e o dólar caindo, para as indústrias que só tinham a receita em dólar, ou seja, quem só trabalhava com exportação teve um problema muito sério. Não creio que tenha tido em Franca alguma indústria exportadora que não tenha perdido dinheiro. Algumas exportavam e tinham o mercado interno. Estas

> sobreviviam com o mercado interno cobrindo o prejuízo das exportações (JORGE FELIX DONADELLI, Anexo VIII, p. 3-4).

O ex-diretor executivo do SindiFranca, Ivânio Batista, considera que o polo produtor de calçados de Franca dependia e depende muito da exportação no mercado externo, e o que está atrelado a isto é o valor cambial. "Quando o dólar está compensador, as exportações vão bem e as fábricas melhor ainda. Quando o dólar fica equilibrado US$1 por R$1, R$1,20, R$1,30, as empresas não conseguem exportar" (IVÂNIO BATISTA, Anexo XI, p. 4), explica. Para a exportação no setor de calçados, ele considera que o dólar tem de estar acima de R$2. Em períodos que o dólar esteve abaixo deste valor, ou seja, desfavorável, muitas empresas tentaram se manter na exportação, mas muitas fecharam as portas em razão de prejuízos cambiais, ou como Ivânio Batista sugere, por teimosia em continuar exportando.

> [...] Mas é teimosia? Talvez não. Por quê? Porque eles acreditaram em épocas anteriores e investiram tudo que tinham na exportação, estavam indo bem. Quando deu um *break*, eles não tinham produtos para o mercado interno, não tinham marca para o mercado interno, completamente desconhecido dos lojistas varejistas, e até você conseguir formar uma equipe de vendas para o mercado interno, sedimentar sua marca, isto leva anos, isto não é do dia para a noite. Então muitas empresas faliram em razão disto, pois perderam o mercado externo e não tinham o mercado interno [...] (IVÂNIO BATISTA, Anexo XI, p. 4).

O ex-empresário francano, Nelson Palermo, salienta que para a indústria calçadista o câmbio é um problema que vem de décadas e que agora parece que se tem uma consciência maior acerca de sua importância, não só para conter a inflação. Segundo ele, os governos anteriores usaram o câmbio para corrigir erros administrativos, para que a inflação não subisse, como no período do surto inflacionário, quando o Ministro da Fazenda era Maílson da Nóbrega. Mas, segundo ele, a utilização do câmbio com o intuito de segurar a inflação acaba danificando a indústria. "Se lermos os jornais, agora, o governo está fazendo o possível para que o câmbio não fique abaixo de R$ 2, pois danifica de uma maneira muito drástica a condição de competitividade das indústrias. Elas param de investir, de adquirir máquinas novas, fazer treinamentos de mão de obra [...]" (Nelson Palermo, Anexo XIII, p. 3).

A partir desta reflexão, Nelson Palermo faz a seguinte analise:

> O câmbio, no curto prazo, dá resultados para segurar a inflação, mas depois, não se consegue mais usar só o câmbio para segurar a inflação, então o solta, tendo novamente a inflação, tendo um endividamento, porque as empresas trouxeram dinheiro de fora, porque era mais interessante, o país se endividou colocando seus títulos lá em dólar. Quando se solta o câmbio, o endividamento cresce, não só público,

> mas o privado. (Nelson Palermo, Anexo XIII, p. 3).

No quarto trimestre de 2008, de acordo com Torres Filho e Puga (2009), o aprofundamento da crise financeira internacional interrompeu subitamente o crescimento do comércio exterior brasileiro, que vinha desde 1998. "O desempenho das exportações e das importações nesse período foi tão expressivo que pode se afirmar que essa década configurou o ciclo do ouro do comércio exterior brasileiro" (TORRES FILHO; PUGA, 2009, p. 73).

A crise financeira internacional também está na pauta dos empresários do calçado, como observamos nas entrevistas realizadas. De acordo com presidente do Sindicato da Indústria de Jaú, Caetano Bianco Neto, o Brasil, hoje, é o quinto maior consumidor de calçados do mundo, o que faz dele um mercado extremamente atraente para o mundo. Por isso, com a Europa e a América do Norte em crise, o Brasil tornou-se o lugar ideal para o escoamento dos excedentes de produção. "Isto tem acontecido e tem maculado as empresas do Brasil como um todo" (CAETANO BIANCO NETO, Anexo XVII, p. 6), afirma.

Em suas declarações, a partir de 2008, o empresário Giovani de Carvalho Costa, admite que o empresariado do setor foi pego de surpresa por mudanças inesperadas. Segundo ele, já se esperava a crise internacional, mas foi além do que se esperava.

> [...] Aquela marola que se dizia inicialmente, como dizia o ex-presidente Lula, não foi uma marola, foi muito mais que isto, atingiu vários setores. E o nosso particularmente. O segmento de calçados houve uma conjunção de fatores que criaram uma série de ameaças. Além da crise internacional que resultou uma redução de consumo em exportação de pares para o exterior em relação ao produto brasileiro que gerou efeitos internos no posicionamento de vários polos regionais no mercado nacional. Porque o Rio Grande do Sul que era o grande polo exportador brasileiro ao retrair as exportações, entrou mais no mercado interno em termos de concorrência com outros polos como o de Jaú, por exemplo. Outra coisa que ocorreu foi a entrada de produtos chineses em grande escala [...] (GIOVANI DE CARVALHO COSTA, Anexo IVX, p. 7).

Já o ex-presidente do SindiFranca acredita que a crise iniciada em 2008 gerou uma crise cambial que atingiu diretamente o polo calçadista de Franca (JORGE FELIZ DONADELLI, Anexo VIII, p. 5).

José Carlos Brigagão, atual presidente do SindiFranca, vai além e discute a necessidade de o país fazer reformas necessárias e profundas do ponto de vista político, estabelecendo política industrial e promovendo uma reforma política.

> [...] Devíamos estar modernizando o país do ponto de vista de gestão e o que está acontecendo? Os reflexos estão aí. O país não está crescendo, o PIB é

> muito baixo e está refletindo em toda a economia inclusive na indústria de calçados. É uma indústria fraca, o governo lança incentivo para indústria rica que é a linha branca e se esqueceu dos demais setores. Então está correndo agora atrás do prejuízo, tentando salvar uma situação do setor de transformação que é um dos mais importantes do país, porque ele que emprega mais no país. E o PIB dele não fica atrás das *commodities*. Então o governo faz as reformas por partes. Não deixa de ser um remendo na política econômica do governo. Algumas medidas pontuais sendo feitas, experimentos sendo feitos e ele viu que a indústria de transformação, especificamente a indústria têxtil e o setor de calçados, que são similares, mas não são suficientes para que o país possa sair desta situação e dar condições de estarmos consolidando uma indústria que empregar mais mão de obra no país. Perdemos com isto as nossas exportações [...] (JOSÉ CARLOS BRIGAGÃO, Anexo XII, p. 3-4).

Neste sentido, ele faz a crítica à perda das exportações. De acordo com dados que José Carlos Brigagão, em 1993, o setor calçadista de Franca, exportava 15 milhões de pares de calçados, o que correspondia a aproximadamente US$ 280 milhões e, no final de 2011, constatou-se que houve um decréscimo das exportações para três milhões de pares. E as expectativas para 2012 não são promissoras, pois se acredita que não chegará a dois milhões de pares de calçados exportados. Além disso, somado à crise mundial que o mundo está atravessando, os países estão estabelecendo políticas de reter as importações para fazer caixa. "Estão quebrados e só vão comprar produtos de primeira necessidade, e o Brasil entra nesta situação" (José Carlos Brigagão, Anexo XII, p. 4), pondera e complementa:

> [...] Foi o caso da Argentina que estabeleceu uma política rígida de importação exatamente para preservar a sua economia. E com isto afeta o Brasil com milhões de pares de calçados parados, afeta diretamente o setor. Não vejo num futuro próximo condição de reatar as exportações, voltar ao que era antes, não vejo condições para isto (JOSÉ CARLOS BRIGAGÃO, Anexo XII, p. 4).

Retomando a discussão que desenvolvíamos, graças a uma extraordinária expansão da liquidez e à ampliação da divisão internacional do trabalho, os autores demonstram que não se registrava retração nos valores mundiais exportados desde 2002, apesar de algumas oscilações. Além disso, o crescimento do comércio internacional estava em elevação. "Entre 2003 e 2008, as exportações mundiais cresceram a uma taxa média de 16% ao ano, 13 pontos percentuais mais que os 3% obtidos entre 1997 e 2002" (TORRES FILHO; PUGA, 2009, p. 74).

Para além dessas questões, os autores também abordaram a questão da crise financeira internacional que se iniciou no primeiro semestre de 2007, e seus efeitos sobre a indústria brasileira. A falência, em setembro, do banco de investimentos americano Lehman Brothers resultou em uma parada súbita dos mercados financeiros,

seguida por uma contração abrupta do comércio internacional, reduzindo preços e quantidades.

> [...] No que tange o Brasil, a redução das exportações explica a metade da queda do nível de atividade da indústria brasileira nos seis meses seguintes à da data de agravamento da crise, ou seja, entre outubro de 2008 e março de 2009. [...] Além do efeito direto da queda das vendas ao exterior sobre cada setor, houve expressivo efeito direto sobre as vendas domésticas da indústria de insumos destinados à produção de bens exportados por outros setores. Nesse sentido, constata-se que a indústria brasileira possui razoável grau de integração entre os setores (verticalizada), que amplifica os efeitos de variações das exportações sobre a produção [...] (TORRES FILHO; PUGA, 2009, p. 78).

Catermol (2010) comenta a crise econômica mundial deflagrada em meados de 2008. Segundo o autor, ela trouxe significativas implicações para a dinâmica do comércio internacional e, consequentemente, para as estratégias de crescimento via exportação pelas empresas. Após uma trajetória de contínuo crescimento, o cenário em 2009 foi de contração e lenta recuperação. Nesse contexto, a competição pelos mercados ainda existentes seria muito mais acirrada, tornando mais difícil a estratégia de crescimento via exportações por parte das empresas. “Os países que conseguirem sustentar seus fabricantes no mercado internacional, com políticas de apoio às exportações, serão mais bem-sucedidos na manutenção das contas externas e nas trajetórias de desenvolvimento” (CATERMOL, 2010, p. 163).

No Brasil, de acordo com dados apresentados em estudo realizado por Torres Filho, Puga e Meirelles (2010), a redução da produção industrial após seis meses do agravamento da crise financeira internacional acompanhou a economia mundial, mas apresentou duas características surpreendentes:

> [...] A primeira foi sua intensidade. Entre setembro de 2008 e março de 2009, a retração atingiu 16%, nível muito superior às previsões mais negativas. A segunda surpresa foi o fato de que essa queda ocorreu em meio a ligeiro aumento das vendas no comércio varejista, ou seja, com manutenção dos níveis de consumo interno. Assim, o principal responsável pela retração na produção industrial deveriam ser as exportações. Essa explicação, no entanto, esbarra na baixa participação das exportações no valor da produção industrial, cerca de 20%, em 2008 [...] (TORRES FILHO; PUGA e MEIRELLES, 2010, p. 83).

As exportações de calçados sofreram com os reflexos da crise, repercutindo nacionalmente, em fevereiro de 2009, quando o Jornal Nacional veiculou uma matéria que demonstrava que as exportações do setor de calçados do estado de São Paulo haviam caído 15% devido à crise econômica mundial.

De acordo com a reportagem, o primeiro golpe contra o maior polo calçadista do

Brasil veio de fora com a queda nas exportações. Em 2008, o setor registrou uma queda de 15% nas vendas para fora do país. No fim do ano, as 700 empresas de Franca demitiram 11 mil trabalhadores. De acordo com dados fornecidos pela reportagem, no sul do Brasil, outro polo significativo da indústria nacional de calçados também sofreu os efeitos da crise. No Rio Grande do Sul, 8,7 mil trabalhadores perderam o emprego, nos últimos três meses do ano em questão.

Em contrapartida, ao final de 2009, de acordo com reportagem veiculada na EPTV, Franca expandiu exportações de calçados para 14 países, revertendo o quadro do início do mesmo ano. O objetivo foi exatamente recuperar o mercado afetado após a crise mundial. Estados Unidos e Espanha, principais consumidores, reduziram de forma significativa às compras. De acordo com o gerente de exportação entrevistado, Fábio Sanches, as vendas para os Estados Unidos caíram pela metade e para a Espanha o corte foi de 70%. Com isso, a indústria brasileira teve queda de 50% na produção. O mercado interno segurou a crise, mas a partir daquele momento a meta é conquistar novos clientes no estrangeiro.

Segundo o Sindicato das Indústrias de Franca, países que compravam pouco até o ano anterior dobraram as encomendas. A lista de clientes ainda ganhou nomes que não tinham nenhuma participação no mercado, como: Coréia do Sul, Síria, Lituânia, Ilhas Canárias, República Dominicana e Bielorrússia. A exportação para esses países ainda era pequena, não chegava a 5% do que era vendido para os Estados Unidos e Espanha antes da crise. Em compensação, os novos clientes chegaram a pagar até 30% a mais no calçado de Franca do que esses países, o gerente de exportação Antônio Carlos Silveira informou a EPTV.

Torres Filho e Puga (2009) consideram que diferentemente de crises internacionais anteriores, a última teria impactos recessivos mais duradouros. Por isso, estimavam que a economia mundial e o comércio internacional atravessassem um período relativamente prolongado de baixo crescimento.

Além disso, os autores sugeriram que em um cenário de menor crescimento do PIB e do comércio exterior, o Brasil deveria buscar tirar o máximo proveito do maior ritmo de crescimento dos países em desenvolvimento, especialmente do Leste Asiático. Prova disso é que, em meados de 2011 o setor calçadista tem como os seus principais compradores, desde a recuperação da crise financeira de 2008, a Arábia Saudita, Colômbia, Venezuela e Europa. Até então, os EUA eram os maiores compradores do produto, como exposto no Informe Setorial do BNDES (2006).

> [...] Os Estados Unidos são os principais compradores do calçado brasileiro, detendo cerca de 50% do total exportado. Todavia, os volumes exportados para lá apresentaram crescimento vegetativo, estabilizando-se durante toda a década de 1990. No ano de 2000 os EUA representavam 70% das exportações brasileiras de calçados, enquanto atualmente representam 50% (ROSA e Correa, 2006, p. 3).

Após desenvolvermos esta pesquisa acerca das exportações brasileiras, com foco nas exportações do setor calçadista, chegamos a algumas considerações. Observamos que o fraco desempenho das exportações pode ser um dos principais fatores responsáveis pelas quedas na produção industrial do país, como no caso da queda de quase dois terços da produção industrial entre os terceiros trimestres de 2008 e 2009. Passado o auge da crise internacional no final de 2008 e início de 2009, a retração das exportações determinou também a lenta recuperação da indústria, mesmo diante de um mercado interno em expansão, conforme exemplifica Torres Filho, Puga e Meirelles (2010).

Em meados de 2011 a exportação de calçados se mostrou em crescimento, especialmente o polo de Franca que, na contramão do mercado brasileiro, registrou alta nas exportações nos cinco primeiros meses do ano, em comparação ao mesmo período do ano anterior. Segundo dados do Sindifranca, o aumento foi de 11%. Entre janeiro e maio deste ano, as 467 fábricas da "Capital do Calçado Masculino" exportaram 1,331 milhão de pares.

Por fim, concluímos que a indústria calçadista, mesmo com deficiências, tem tentado acompanhar as exigências do mercado mundial para se manter na pauta das exportações. A partir do levantamento bibliográfico constatamos que o calçado brasileiro já era bem visto nos principais mercados internacionais, em meados da década de 1990.

Apesar de a reformulação do setor ter sido positiva para a indústria, ela fez com que boa parte das empresas se atentasse para a concorrência externa, defendendo a concorrência e protegendo o mercado daqueles que fazem restrições ao produto brasileiro e estudando novos rumos.

A reestruturação do setor se deu por questões de adequação aos novos rumos do mercado e por questões de afinidade com as novas tecnologias de gerenciamento e administração, o que fez com que a indústria de calçados de certa forma acompanhasse essas evoluções, inovando ou evoluindo aos próprios conceitos.

No entanto, o complexo coureiro-calçadista nacional apresenta dificuldades próprias de um setor tradicional, com forte participação da gestão familiar e que apresenta baixa cooperação entre os integrantes da cadeia produtiva e entre produtores de uma mesma etapa da cadeia. Porém, deficiências comprometedoras ainda são notórias, como no âmbito da maquinaria, atraso tecnológico, dependência do design estrangeiro, além de problemas relacionados às estratégias de marketing e distribuição no mercado externo.

Rosa e Correa (2006) contribuem significativamente com as nossas reflexões finais, tendo em vista que em sua análise eles consideram que a indústria calçadista brasileira está relativamente atualizada se considerarmos as tecnologias mais modernas existentes no mundo para fabricação de calçados esportivos, que necessitam de grandes investimentos em equipamentos e pouco em mão-de-obra.

No entanto, segundo eles, no que diz respeito ao pequeno e médio empresário e em especial aos fabricantes de calçados de couro, os equipamentos modernos ainda não trazem uma relação custo-benefício satisfatória, já que este segmento é intensivo em mão-de-obra. Além disso, é conveniente chamar a atenção para o fato de que implantação de grandes empresas no Nordeste trouxe redução nos custos da entrada de outras empresas, principalmente as de menor porte, que têm dificuldades em se deslocar para lá, como ponderam os autores que acrescentam que os investimentos das empresas calçadistas têm um efeito multiplicador positivo sobre a competitividade da cadeia de calçados, através da criação de melhores condições de produção e difusão de tecnologias mais modernas.

Além disso, Rosa e Correa (2006) apontam alguns gargalos a serem vencidos pela indústria calçadista, dando destaque a alguns aspectos do comércio exterior, como a comercialização, a carga tributária, o câmbio e a concorrência chinesa. “[...] Pelo lado empresarial estes fatores estão sufocando a indústria calçadista brasileira, que passa pela maior crise de que se tem notícia [...]” (ROSA; CORREA, 2006, p. 3).

Não por acaso os autores revelam que, naquele momento, algumas medidas estariam sendo implementadas pelo governo, de acordo com as reivindicações do setor privado, como equalização do câmbio e financiamentos, ressarcimento dos créditos fiscais de exportações, restrições às importações de calçados e à elevação da Tarifa Externa Comum do Mercosul (TEC), com o intuito de dar mais fôlego aos negócios do setor, conforme especificam Rosa e Correa (2006) que complementam:

> "[...] O setor está se mobilizando para fortalecer sua posição frente à concorrência internacional e através do Programa *Brazilian Footwear*, está se reposicionando no mercado norte-americano e exportando calçados com mais conteúdo moda e maior valor agregado. Além disso, os calçadistas brasileiros passam a explorar novos nichos de mercado, o que, segundo a empresa Couromoda, pode se confirmar pelo aumento de empresas brasileiras participando da Feira de Las Vegas, a mais importante feira de calçados dos EUA [...]" (ROSA; CORREA, 2006, p. 3-4).

Não é à toa que os autores afirmam que a política cambial da época estaria tirando a competitividade do calçado brasileiro no mercado internacional. De acordo com sua análise, o setor estaria sofrendo com o impacto da moeda e mais ainda com a concorrência dos chineses, com os quais se tem uma diferença no preço dos produtos.

> [...] É importante ressaltar que o preço médio dos calçados chineses importados pelos EUA em 2004 foi de US$ 6,31, contra US$ 10,92 do Brasil. A presença da China no mercado vem provocando mudanças há algum tempo. Cabe ressaltar que a China tem participação muito expressiva nas exportações mundiais de calçados, ou seja, atualmente detém 61% do volume de calçados exportado em todo o mundo. Empresas brasileiras começam a se aliar a ela para aproveitar os preços mais competitivos nos calçados através da importação de seus produtos (14 milhões de pares em 2005) ou terceirizando a produção de calçados [...] (ROSA; CORREA, 2006, p. 4).

Diante das informações reveladas pelos autores, constata-se que o setor calçadista brasileiro há muito tempo está fragilizado no mercado internacional e começa a perder competitividade também no mercado interno. Não é à toa que Rosa e Correa (2006) consideram que "[...] será necessário que o governo e o setor privado adotem uma série de medidas para resolver as questões de comercialização, agregação de valor ao produto, carga tributária, câmbio e concorrência chinesa. Tais medidas, segundo o setor, já são de conhecimento do governo [...]" (ROSA e CORREA, 2006, p. 3-4).

3.5 A indústria calçadista e o mercado interno

A relação de dependência que a indústria calçadista alimentou por décadas a fio com os Estados Unidos sofreu consideráveis abalos na década de 1990 com todos os acontecimentos que já esmiuçamos nos tópicos anteriores. Neste sentido, para não sucumbir, foi imprescindível que o setor em questão buscasse alternativas para a sua sobrevivência. Diversos movimentos foram observados, especialmente aqueles voltados para a busca de mercados alternativos, independentemente de serem novos destinos para as exportações, ou mesmo, a exploração do mercado interno. Matéria veiculada pela

revista lançamentos em agosto de 2005 revela um desses movimentos no setor calçadista, principalmente em termos de mudanças no destino de suas exportações.

Dados trazidos pelo citado veículo de comunicação revelam que o Brasil, em 2005, ocupava a posição de terceiro maior produtor de sapatos do planeta, com uma fabricação anual que ultrapassava os 700 milhões de pares. A revista Lançamentos também revela na matéria que o país seria o quinto maior exportador naquele contexto, com mais de 200 milhões de pares vendidos ao exterior anualmente, o que representava 18% das exportações nacionais. De acordo com a reportagem, pouco tempo antes, cerca de 90% do total de calçados que saíam do país eram importados pelos Estados Unidos. No entanto, a reportagem revela que na década de 1990, observou-se uma diversificação gradativa dos mercados. "[...] Tanto que, em 2004, os EUA importaram 57% dos calçados brasileiros. Em 2003, eram 64% e, 2002, 71% [...]" (LANÇAMENTOS, 2005, nº4, p. 10).

Diante desta situação, a reportagem realizada pela revista Lançamentos revela que, naquele período, as exportações atingiam mais de uma centena países, ou seja, o objetivo de descentralização e aumento de volume das exportações foi progredindo aos poucos. De acordo com a revista, entre os principais clientes do Brasil estariam o Reino Unido, Argentina, México, Canadá, Espanha, Chile, Alemanha, Países Baixos, Porto Rico, Paraguai, Bolívia, Venezuela, Itália, Paraná, Equador, Uruguai, Austrália e Emirados Árabes.

Além da exploração de novos mercados, um relevante movimento no sentido de exploração do mercado interno trouxe uma sobrevida para uma considerável parcela das indústrias do setor calçadista brasileiro, conforme avalia Host Volk, presidente da Abicalçados em 1995, em entrevista concedida para o jornal Exclusivo.

Volk faz algumas considerações acerca do mercado interno no que tange a indústria calçadista brasileira como um todo. Naquele momento, devido o contexto político-econômico em que o país se encontrava, o mercado interno mostrava-se promissor para a indústria do calçado brasileira, pois se acreditava na continuidade do bom desempenho do mercado interno, uma vez que presidente recém-eleito era o "pai" do Plano Real, e certamente o levaria adiante a qualquer custo, mesmo encontrando obstáculos previsíveis para o ano seguinte, considerando que ele não permitiria o aumento inflacionário.

Já o mercado externo encontrava-se em crise naquele período. Estimava-se que naquele ano o desempenho deste setor nas exportações atingiria no máximo o montante

de 20% em relação ao ano anterior. “[...] O fato significa o aumento da queda depois de muitos anos em ascensão [...]” sinaliza Volk.

Segundo ele, se o governo não ajustasse o câmbio, não suprisse o compulsório, não controlasse os preços internos das indústrias de base, os juros, as taxas de importação das matérias-primas para calçados, este setor seria um ano muito difícil para os exportadores, principalmente para os que não tivessem condições de produzir sapatos de preços mais altos, não tem produtividade e não são capitalizados. “[...] Estes, fatalmente, terão, inclusive, grandes dificuldades quando resolverem mudar sua produção para o mercado interno, que poderá, no próximo ano, absorver alguma parcela da produção, antes destinada às exportações [...]” (EXCLUSIVO, Edição Especial, 10/01/1995, p. 11).

Prova disso são os dados revelados por Rosa e Correa (2006), acerca da situação das exportações e, do mesmo modo, do mercado interno. Segundo os autores, entre 1993 e 1999 a produção brasileira de calçados teve queda de 5%, enquanto para o mesmo período a produção mundial cresceu cerca de 15%. Todavia, como foi dito anteriormente por estes e outros autores, em 2000 houve uma recuperação considerável.

> [...] Se compararmos os volumes produzidos em 1999 e 2005, constataremos um aumento de 45%. Se analisarmos o período compreendido entre 1993 e 2005, verificaremos que o crescimento foi de 38%. O consumo per capita também apresentou queda de 1% em 2005, em relação a 2004 (Gráfico 2 Brasil: Consumo Percapita de Calçados Fonte: Abicalçados) [...]” (ROSA e CORREA, 2006, p. 2).

Estes dados reiteram as afirmações de Gorini, Correa e Silva (2000). Segundo os autores, as indústrias de calçados de Franca venderam para o mercado interno, em 1999, cerca de 25,4 milhões de pares de calçados, correspondente a 86% de sua produção e 6% do consumo aparente brasileiro.

> [...] As vendas internas voltaram a crescer a partir de 1996 devido ao aumento do poder de compras da população brasileira. O volume de vendas em 1998 (25,4 milhões de pares) quase atingiu os números de 1986 (26 milhões de pares), que foi o pico de vendas desde 1984 (Gráfico 6 Evolução das Vendas Internas de Calçados de Franca Fonte: SINDIFRANCA [...] (GORINI, CORREA e SILVA, 2000, p. 13).

Em contrapartida, Rosa e Correa (2006) revelam um cenário consideravelmente adverso do encontrado no final da década de 1990. Os dados apresentados pelos autores revelam que em 2005 o Brasil produziu 725 milhões de pares de calçados, apresentando queda de 4% em relação a 2004, interrompendo a tendência de crescimento iniciada em 2000. Tal queda na produção, segundo sua ótica, foi motivada, principalmente, pelo

decréscimo de 10% no volume exportado e pela estagnação no consumo interno (Gráfico 1 Brasil: Produção e Consumo Aparente de Calçados Fonte: SATRA / ABICALÇADOS) (ROSA e CORREA, 2006, p. 2).

Mas, como podemos observar a seguir, há casos em que a luta contra estes diversos entraves pode ser fundamental para a melhoria das condições das empresas produtoras de calçados no país, como é o exemplo de Saulo Pucci Bueno que tinha como lema, quando assumiu a primeira vice-presidência do Ciesp (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), a seguinte frase: "trabalhando pelo progresso do setor". Em entrevista ao Jornal Exclusivo, realizada por Jussara Vieira, o empresário francano passava, naquele momento, a ser um dos líderes de uma das maiores entidades representativas da indústria brasileira, além de ocupar o cargo de diretor adjunto regional do Ciesp em Franca / SP.

Com isso o empresário passou a ser o interlocutor direto dos industriais da cidade e em todo o estado paulista, atuando em defesa dos interesses da cadeia produtiva de todos os segmentos. Segundo ele, os projetos para 2006 das entidades que representa teriam a missão de unir e fortalecer o setor calçadista brasileiro.

Além disso, Bueno avaliou o ano de 2005 como um ano "tumultuado", especialmente para os empresários.

> [...] Ao recapitular os acontecimentos no mundo, o que se vê é uma série de fusões, aquisições, reestruturações, falências, entrada e saída de empresas do Brasil, negociações difíceis entre companhias no exterior. Mas, particularmente para o setor calçadista, foi um ano difícil. **Perdemos um espeço internacional muito grande e, com baixo poder aquisitivo, estamos perdendo também o mercado interno**. Não existe nada mais desagradável do que ver nos noticiários que empresas estão fechando, dispensando inúmeros funcionários e ver o desespero das pessoas que perderam o emprego. A comitiva que esteve recentemente em Brasília foi mostrar essa realidade ao presidente Lula, que começou sua carreira no Sindicato dos Metalúrgicos e sabe muito bem o que significa a estabilidade de uma empresa para o trabalhador [...] (grifo nosso) (EXCLUSIVO, 18/01/2006, nº 2300, p. 19).

Já em 2012 deparamo-nos com um cenário bem diferente. Conforme informações reveladas pela revista Lançamentos, a indústria calçadista foi mais uma a ser beneficiada com crescimento da classe C, que aqueceu o mercado interno em 2012. "[...] O setor produziu 864 milhões de pares, atingindo R$ 23,9 bilhões, alta de 9,6%, em relação a 2011, segundo o Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil, elaborado pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) [...]" (LANÇAMENTOS, 2012, p. 7).

De acordo com Abdala Jamil Abdala, na época diretor da Associação Brasileira de Calçados (Abicalçados) e presidente da Francal (Feira Internacional da Moda em Calçados e Acessórios), havia ainda a tendência das vendas internas no segundo semestre serem ainda maiores. “A expectativa é que as vendas no varejo cresçam entre 6% e 7% após julho. Com o varejo em alta, a indústria também aumenta a produção”, diz.

Tanto a bibliografia consultada, quanto as análises das nossas fontes de pesquisa e das entrevistas realizadas com os dirigentes, ex-dirigentes dos sindicatos da indústria de Franca Birigui e Jaú, assim como empresários e ex-empresários do setor, indicaram o crescimento das oportunidades que o mercado interno passou a oferecer para a indústria calçadista, mesmo tendo momentos de “altos e baixos”, chamando a atenção para o fato de que o mercado interno de fato teve relevante papel na recuperação e manutenção da indústria calçadista de modo geral, especialmente no que tange às micro e pequenas empresas.

4 A INDÚSTRIA DE CALÇADOS EM ÂMBITO NACIONAL

Para melhor conhecimento do setor estudado se faz necessário o delineamento da indústria calçadista em âmbito nacional, e posteriormente um levantamento do que esta indústria representa no estado de São Paulo, que abriga os três polos que optamos para o desenvolvimento do presente estudo.

Neste capítulo, optamos por trabalhar mais enfaticamente com dados referentes ao setor calçadista, encontrados em publicações disponibilizadas por instituições intimamente ligadas a esta indústria, tais como ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e BNDES. Além disso, também nos valemos de informações disponíveis em estudo desenvolvido pela APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos, e outras.

Conforme indicam os autores Guidolin, Costa e Rocha (2009), em estudo realizado pelo BNDES, o Brasil consolidou-se como importante fornecedor de calçados para o mercado mundial na década de 1970, quando o produto adquiriu relevância na pauta de exportações nacional. Naquele momento, o modelo de exportação brasileiro tinha como base calçados de baixo custo, comercializados por meio de intermediários internacionais (*traders*), que delegavam às fábricas brasileiras a responsabilidade de produzir segundo especificações baseadas em modelos desenvolvidos no exterior.

Mesmo com o crescimento significativo da indústria brasileira, os autores afirmam que a estrutura produtiva desenvolveu-se em uma base frágil, já que não acumulou importantes fatores de competitividade setorial, como capacitação no desenvolvimento de produtos, criação de marcas e estabelecimento de canais próprios de comercialização e distribuição.

Sendo assim, conforme comentado anteriormente, a mudança nas condições de produção e no padrão de concorrência do mercado internacional, ocorrida na década de 1990, acarretou sérias dificuldades para a indústria brasileira. Neste sentido, "[...] o Brasil, que se havia especializado na produção de calçados de baixo custo, não conseguia competir com a produção asiática em termos de preço [...]" (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2009, p. 165), principalmente por causa do baixíssimo custo da mão de obra em países como China, Indonésia e Tailândia.

Em busca da redução dos custos de produção, as grandes empresas brasileiras deslocaram, ao longo da década de 1990, sua produção para o Nordeste, como foi, por

exemplo, o caso da Agabê, indústria da calçados de Franca. Os autores e outras informações angariadas no decorrer de nossa pesquisa bibliográfica indicam que os atrativos principais para esse movimento eram o baixo custo da mão de obra, os incentivos fiscais promovidos pelos governos locais e a posição favorável da região em relação aos principais mercados consumidores, como os Estados Unidos e a Europa.

> [...] Dessa forma, estabeleceram-se no Brasil dois padrões principais de organização das atividades produtivas. O primeiro – mais tradicional – tem como base as redes locais de produção formadas principalmente por pequenas e médias empresas. Nesse sentido, destacam-se a região do Vale dos Sinos (RS), especializada em calçados femininos, o polo de Franca (SP), especializado em calçados masculinos, e as cidades de Birigui e Jaú, no interior de São Paulo, especializadas, respectivamente, na produção de calçados infantis e femininos. O segundo padrão de organização foi construído no Nordeste por grandes empresas em busca de mão de obra de menor custo, economias de escala e incentivos fiscais para fazer frente à concorrência internacional [...] (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2009, p. 165),

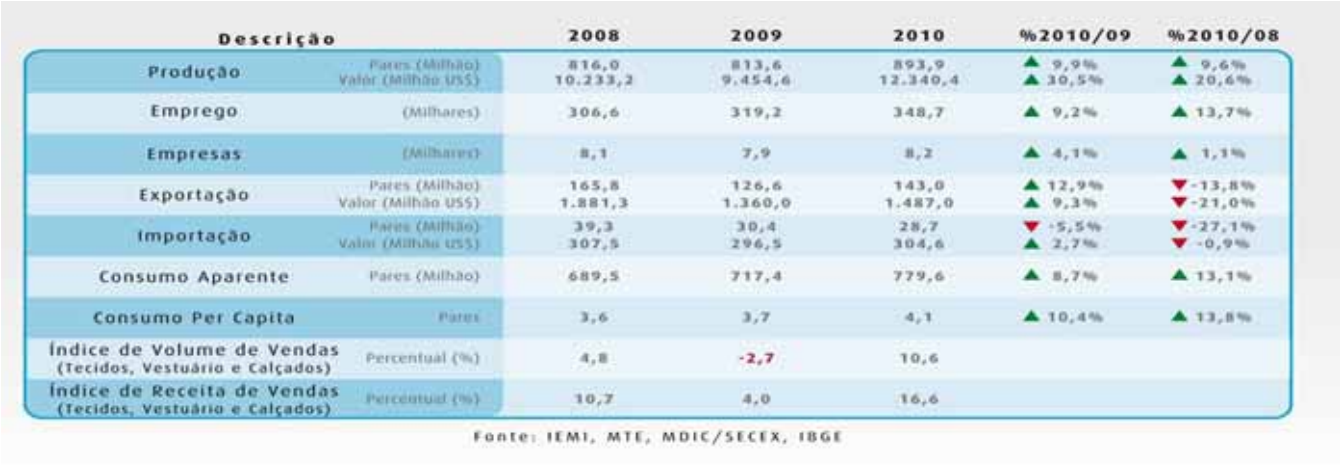
Essa diferença nos dois padrões de organização pode ser visualizada no Anexo V, que apresenta o número de empresas, o porte médio das empresas de calçados (em número de empregados), as exportações em milhões de dólares e de pares, entre os anos de 2010 e 2011, nos principais estados produtores.

O Anexo V traz dados fornecidos pelo MTE/RAIS; SECEX/MDIC e ABICALÇADOS que comprovam que o estado do Rio Grande do Sul é o principal produtor e exportador nacional de calçados no que tange o valor exportado, liderando com 44,5% do valor exportado em dólares. No entanto, em relação à produção, o Ceará foi o responsável por cerca de 40% do total de pares exportados em 2011, ao passo o Estado de São Paulo encontra-se em terceira colocação neste *ranking* que considera os dados de exportação, com números referentes a 9,6% em milhões de dólares e 5,1% em pares exportados.

Já no quesito quantidade de fábricas de calçados, o Rio Grande do Sul continua liderando, com 2.929, seguido do estado de São Paulo, com 2.457, e Minas Gerais, com 1.428 indústrias calçadistas. Vale chamar a atenção para o detalhe de que o Ceará ocupa a posição do Estado que exporta maior quantidade de pares, mesmo com um número relevantemente inferior de empresas.

Abaixo expomos também a Tabela 1, extraída da Cartilha Estatística 2011 – Indústrias de Calçados do Brasil (*Brazilian Footwear*), fornecida também pela ABICALÇADOS. A tabela explicita números de produção, consumo e índices de vendas entre 2008 e 2010.

Tabela 1 – Indústria Brasileira de Calçados em Números (ABICALÇADOS)



Descrição		2008	2009	2010	%2010/09	%2010/08
Produção	Pares (Milhão)	816,0	813,6	893,9	▲ 9,9%	▲ 9,6%
	Valor (Milhão US$)	10.233,2	9.454,6	12.340,4	▲ 30,5%	▲ 20,6%
Emprego	(Milhares)	306,6	319,2	348,7	▲ 9,2%	▲ 13,7%
Empresas	(Milhares)	8,1	7,9	8,2	▲ 4,1%	▲ 1,1%
Exportação	Pares (Milhão)	165,8	126,6	143,0	▲ 12,9%	▼ -13,8%
	Valor (Milhão US$)	1.881,3	1.360,0	1.487,0	▲ 9,3%	▼ -21,0%
Importação	Pares (Milhão)	39,3	30,4	28,7	▼ -5,5%	▼ -27,1%
	Valor (Milhão US$)	307,5	296,5	304,6	▲ 2,7%	▼ -0,9%
Consumo Aparente	Pares (Milhão)	689,5	717,4	779,6	▲ 8,7%	▲ 13,1%
Consumo Per Capita	Pares	3,6	3,7	4,1	▲ 10,4%	▲ 13,8%
Índice de Volume de Vendas (Tecidos, Vestuário e Calçados)	Percentual (%)	4,8	-2,7	10,6		
Índice de Receita de Vendas (Tecidos, Vestuário e Calçados)	Percentual (%)	10,7	4,0	16,6		

Fonte: IEMI, MTE, MDIC/SECEX, IBGE

De acordo com o *World Footwear 2011 Yearbook*, fornecido pela APICCAPS, o Brasil tem sustentado a posição de terceiro maior produtor de calçados do mundo, com uma produção estimada de 894 milhões de pares em 2011, representando 4,4% do mercado mundial, ficando atrás da China e da Índia, detentoras de 62,4% e 10,2% do mercado mundial, respectivamente. Ainda de acordo com a pesquisa, o Brasil representa mais de 90% das exportações da América do Sul, ocupando o nono lugar no *ranking* mundial de exportações, em número de pares, e o décimo segundo em termos de valores.

A pesquisa da APICCAPS ainda traz comentários acerca dos recentes desenvolvimentos do país no que diz respeito ao setor calçadista:

> [...] 2010 foi um bom ano para a indústria calçadista brasileira que viu produção e emprego crescerem cerca de 10%. A indústria de calçados emprega cerca de 350 mil pessoas no país, com o Vale dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, e Franca, em São Paulo, sendo os dois maiores centros produtores. O Brasil também está entre os dez maiores exportadores de calçados do mundo. Em 2010 o país interrompeu a tendência de queda das exportações haviam mostrado desde 2005, com um aumento de 13% em termos de volume e 10% em termos de valor. Contudo, ao longo dos cinco últimos anos da década passada a indústria brasileira sofreu uma severa perda de mercado nos Estados Unidos, com exportações caindo em mais de 600 milhões de dólares, mas isso trouxe significativos ganhos em marcados de prestígio como Itália e França. O Brasil exporta principalmente calçados de borracha e plástico. Apesar de ter a população em torno de 200 milhões, o Brasil não está entre os principais importadores do mundo [...] (*Yearbook* APICCAPS, 2011, p. 26).

Em se tratando do mercado interno[51], Guidolin, Costa e Rocha (2009) o

[51] Conforme os apontamentos finais sobre o mercado de calçados no Brasil expostos na Análise de Panorama de Mercado FIESP (2009), percebe-se que o mercado brasileiro de calçados tem sido consideravelmente relevante, pois movimentou:
- R$ 10,26 bilhões de produção em 2006;
- R$ 6,25 bilhões de valor de transformação industrial em 2006;

qualificam relevante para a sustentação da indústria, considerando que ele absorve cerca de 80% da produção nacional. Contudo, os autores observam que desde 2005 há uma tendência de redução da produção, das exportações e do emprego no setor, apesar do aumento no número de estabelecimentos registrado no período.

Conforme o relato de Nelson Palermo, ex-empresário francano, no ano de l990, não só o setor calçadista, mas o Brasil inteiro achou que havia resolvido os seus problemas com o plano Cruzado. Muitas atitudes, muitas decisões que foram tomadas naquela época, danificaram todas as relações que haviam sido construídas na área de exportação. Muitas empresas diminuíram drasticamente a sua capacidade exportadora em benefício do mercado interno, pois a demanda que não existia lá atrás, em 1983/1984, passou a existir, e os preços para a exportação ficaram proibitivos, dada a estabilidade cambial. Em 1986, ele explica que foi o começo de uma nova fase nada promissora para a exportação.

> [...] Foi uma fase difícil, e no nosso caso, em particular quando retornamos à atividade do mercado interno, percebemos que naquele período que ficamos fora, perdemos percentual no mercado interno, foi muito significativo, porque várias outras fábricas que não existiam haviam sido abertas. Então, a concorrência no mercado interno, apesar da demanda maior, também era muito maior [...] (NELSON PALERMO, Anexo XIII, p. 2).

Segundo o ex-empresário, após 1986, quando as empresas não tinham mais condições de exportar como antes e se voltaram para o mercado interno, encontraram uma concorrência interna maior, pois havia mais fabricantes que já estavam atendendo o mercado interno.

> [...] Neste período, que as fábricas ficaram voltadas para a exportação (as fábricas mais antigas), foi uma fase nova, no sentido de se reaprender a conquistar o mercado interno. Mas, a demanda era grande, ou seja, ela já não podia exportar como antes, passou a disputar o mercado interno, que era maior. Ele cresceu, mas a capacidade produtiva que foi realocada da exportação para o mercado interno voltou a ficar superior à demanda (NELSON PALERMO, Anexo XIII, p. 2).

Ivânio Batista, ex-diretor executivo do SindiFranca, o plano Real trouxe segurança e estabilidade. Ele afirma que o empresariado que estava muito desmotivado voltou a confiar que teria condições de continuar exportando, e o melhor, ele teria um mercado interno forte e competitivo. "[...] só se tem um a boa exportação a partir de um

---

- R$ 9,8 bilhões de vendas em 2006;
- R$ 4,28 bilhões de exportação em 2006;
- R$ 320 milhões de importação em 2006;
- R$ 6,3 bilhões de consumo aparente (CA) em 2006;
- R$ 11,9 bilhões de vendas para as famílias no Brasil em 2008, isto é, para o consumidor final.

mercado interno forte. Se não se tem o mercado interno forte, a exportação deixa de ser um bom negócio" (IVÂNIO BATISTA, Anexo XI, p. 2).

A experiência da empresa de Miguel Bettarello, da Calçados Agabê, foi a de continuar exportando em larga escala entre 2003 e 2007. Até o final de 2007 foram as últimas entregas, por isso não chegaram a pegar a crise de 2008 exportando. "Em 2007 já não tínhamos mercado, pois um sapato nosso custava US$ 18 e tinha que vender a US$ 28, por isso perdemos totalmente o mercado. Hoje, estamos quase 100% voltados para o mercado interno" (MIGUEL BETTARELLO, Anexo IX, p. 4).

Neste sentido, o empresário Élcio Jacometti considera que a década de 1990 foi extremamente importante para o setor, pois foi a época da guinada das exportações e lamenta a situação do setor no que tange à exportação.

> [...] Uma conta que sempre fizemos, e que hoje o setor pena por isto, foi a do 70 / 30, ou seja, 30% para a exportação e 70% para o mercado interno. Sempre foi um ponto de equilíbrio que hoje não há mais. Hoje nós não temos nem 10% de exportação. Então, foi a época que isto virou realidade. Passando 30% da produção para o mercado externo, desafoga-se muito a competição dentro do mercado interno. Não a questão da competição, se consegue atender o mercado interno sem guerrilhas (ÉLCIO JACOMETTI, Anexo VII, p. 1).

Por fim, o ex-presidente do Sindicalçados Jaú, Paulo Eduardo Poloniato, considera que com a busca por preenchimento da queda com o mercado interno, os empresários do setor passam a ter uma concorrência muito maior com as outras indústrias. "Aquela fatia que não está exportando, tenta jogar no mercado. Quando eu trabalhava com o mercado interno, torcia para a exportação ir de vento em popa para deixar espaço no mercado interno" (PAULO EDUARDO POLONIATO, Anexo XV, p. 3).

Mesmo o mercado interno brasileiro constituindo um dos pontos mais fortes da indústria de calçados nacional atualmente, a maior abertura econômica dos países traz grande concorrência no mercado externo e forte atuação dos grandes *players* internacionais (OBMs - *Operating Budget Management System* e *global buyers*), conforme analisam Guidolin, Costa e Rocha (2009), consequentemente o setor está cada vez mais vulnerável às condições do mercado externo, como visto no capítulo anterior.

> [...] Nesse sentido, a retração recente da produção de calçados na indústria brasileira pode ser associada à perda de mercado externo – principalmente nos calçados de menor valor agregado e intensivos em trabalho, que sofrem forte concorrência dos produtores asiáticos – e ao aumento das importações, com a entrada de produtos asiáticos no mercado brasileiro (especialmente chineses). Diante das evidentes dificuldades de concorrer no mercado internacional (e mesmo no mercado doméstico) em produtos de menor valor

> agregado, o Brasil passou a dedicar esforços para mudar sua inserção internacional, com foco na exportação de produtos de maior valor agregado. A competitividade da indústria de calçados, dessa forma, deve se estabelecer nos planos nacional e internacional, dado que a estratégia de inserção do país na cadeia global de valor pode definir a sustentabilidade da indústria [...] (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2009, p. 170).

A questão da mão-de-obra empregada pela indústria calçadista não deve ficar de fora deste levantamento, visto que se trata de um setor intensivo em mão-de-obra, o que acaba empregando em grande escala e, consequentemente, movimentando o mercado interno e a economia. Segundo dados divulgados pela ABICALÇADOS, em 2010 a indústria de calçado brasileira empregou 1.289.078 trabalhadores, sendo os maiores empregadores os estados do Rio Grande do Sul (34%), Ceará (18,2%) e São Paulo (16,1%).

Segundo dados RAIS/MTE; Elaboração DECOMTEC/FIESP (2009), a indústria calçadista em 2007, com mais de um funcionário, totalizavam 8.456 estabelecimentos em todo o território nacional, sendo que 83 de grande porte[52], 425 de médio porte e 7.948 de micro e pequeno porte.

> [...] Deste universo de indústrias, 94% são de micro e pequeno porte (até 99 pessoas ocupadas), 5,0% de médio porte (de 100 á 499 pessoas ocupadas) e 1,0% de grande porte (mais de 500 pessoas ocupadas), sendo responsáveis por 34%, 27% e 39%, respectivamente, dos trabalhadores empregados na atividade, o que demonstra a importância das Micro, Pequenas e Médias (MPMs) indústrias para a estrutura da atividade, pois juntas, detêm quase a totalidade de estabelecimentos (94%) e grande porção (34%) na quantidade de trabalhadores empregados na atividade [...] (Análise de Panorama de Mercado FIESP, 2009, p. 5).

Ainda concentrada regionalmente, a produção é bastante fragmentada em números de empresas. Conforme apontado na pesquisa, as empresas de grande porte respondem por 67% da produção, as médias ficam com 17% e as micro e pequenas empresas respondem pelos demais 16%, segundo dados do PIA/IBGE-2006.

De acordo com Guidolin, Costa e Rocha (2009), os estabelecimentos de grande porte no país que responderam por mais de um terço do emprego da indústria e pela maior parte do volume de produção de calçados (mais de 50%). Quase a totalidade das empresas de calçados era de micro e pequeno portes[53], que empregavam 48% da mão de obra da indústria e eram responsáveis por quase 30% do volume de produção.

Os autores também chamam a atenção para o fato de que, apesar de terem menor participação no volume de produção na indústria calçadista, as micro e pequenas

[52] Com 1.000 funcionários, ou mais.
[53] Com até 249 funcionários.

empresas são parte relevante da indústria. “Os calçados de couro, por exemplo, têm maior valor agregado e são predominantemente produzidos em aglomerações produtivas formadas por essas micro e pequenas empresas” (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2009, p. 168).

Além disso, observamos a partir dos dados apresentados pelos autores que a produção brasileira, em volume, é muito concentrada nos calçados de plástico e borracha, com destaque para os chinelos de plástico/borracha, que vêm ampliando sua importância na produção nacional nos últimos anos.

> [...] Esse foi o único grupo de calçados que apresentou crescimento do total produzido entre 2003 e 2007 (variação de 13,4%), com participação de 42,7% no total produzido em 2007. As demais categorias apresentaram as respectivas reduções em sua produção entre 2003 e 2007: calçados de couro (21,6%), tênis de qualquer material (21%) e calçados de outros materiais (25,3%). Apesar de ter decrescido em volume, a produção de calçados de couro ainda tem participação relevante na produção (31,2% em 2007) e tende a ter importância maior em termos de valor agregado, dado que o valor médio dos calçados de couro é superior ao dos demais cabedais [...] (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2009, p. 169).

Vale salientar que a indústria calçadista brasileira passou por transformações significativas. Em especial, no que se refere aos novos territórios de produção, bem como às novas formas de gerenciamento da produção, conforme as informações exploradas em capítulo anterior.

As regiões Sul e Sudeste brasileira que concentravam quase a totalidade das empresas calçadistas brasileiras, em meados dos anos 2000 sofreram com relevante concorrência, sobretudo pela região Nordeste brasileira, que se mostrou um importante território atrativo ao estabelecimento de empresas da cadeia produtiva calçadista. Naquele período, a região Nordeste aumentou significativamente o investimento em indústrias desse setor, correspondendo a um processo de relocalização geográfica das atividades produtivas da cadeia.

De fato, muitas das empresas que investiram na região Nordeste tem como procedência Franca e Vale dos Sinos, tradicionalmente os principais polos de produção de calçados no país. As novas unidades que chegaram ao Nordeste pertencem a grandes e médias empresas da cadeia, que fazem uso de técnicas organizacionais modernas, produzem em larga escala e empregam direta e indiretamente um grande número de pessoas.

Considerando o argumento contido na pesquisa da FIESP (2009), os principais determinantes do processo de relocalização geográfica foram a busca de reduções de

custo, através da obtenção de incentivos fiscais e a exploração do menor custo da mão-de-obra regional, importantes devido à maior pressão da competição do mercado interno e externo.

Além disso, a pesquisa chama a atenção para as novas formas de gerenciamento da produção. De acordo com a pesquisa, o setor tem evoluído bastante nos últimos anos, sobretudo através de investimento em tecnologia, nas áreas de informação e comunicação. A configuração da indústria calçadista brasileira é cada vez mais dependente do conhecimento, seja o conhecimento técnico, dos produtos e dos mercados que se tornam cada vez mais sofisticados e globalizados.

Nesse sentido,

> [...] as empresas produtoras de calçados, elo final da cadeia calçadista e que, em decorrência disso, ditam as tendências do setor e também o ritmo de crescimento da indústria, vêm enfocando sua atenção em áreas que atualmente lhes dão maior retorno ao capital investido, na consolidação da marca e design, itens que agregam maior valor ao produto [...] (Análise de Panorama de Mercado FIESP, 2009, p. 5).

O atual presidente do Sindicato da Indústria de Jaú, Caetano Bianco Neto, relata o que foi feito no polo jauense. Quando se desenvolveu o primeiro Planejamento Participativo, com a ajuda do Sebrae que contratou especialistas, foi possível diagnosticar alguns problemas como uma séria deficiência no que se refere à mão de obra, como mencionado anteriormente. A partir desta evidência, o Sindicalçados Jaú conseguimos com a Fiesp/Ciesp uma nova escola do Senai, conseguiu junto ao governo estadual um curso de Gestão em Calçados, de nível superior, da Fatec e Instituto Paula Souza, para que se pudesse aproveitar funcionários que tivessem perfil acadêmico. Além disso, juntamente com a Fundação Educacional de Jaú, já foi criado um MBA voltado para a Gestão de Calçados (CAETANO BIANCO NETO, Anexo XVII, p. 2-3).

As coisas começaram a prosperar e fizeram um novo Planejamento Participativo que mostrou que após dois ou três anos a questão da profissionalização e capacitação da mão de obra. E começaram a aparecer os problemas apresentou significativa melhora. Em contrapartida, o novo Planejamento Participativo indicou outras deficiências do polo calçadista de Jaú, como a falta de pontualidade nas entregas, o foco apenas no mercado, deixando de lado outros mercados, problemas de administração, problemas na área de vendas, e outros. “[...] o polo de Jau deixou de ser conhecido, devido às vendas concentradas, a exportação não deu certo, maioria com defasagem cambial muito grande [...]” (CAETANO BIANCO NETO, Anexo XVII, p. 3). Neste contexto, Caetano Bianco Neto decidiu trazer o Sebrae novamente para ministrar o curso de atitudes

empreendedoras.

4.1 Panorama das regiões e estados produtores de calçados

A partir do levantamento dos polos produtores de calçados do país, disponibilizado pela ABICALÇADOS, fica claro que o estado do Rio Grande do Sul é um dos principais polos calçadistas do Brasil. De acordo com a ABICALÇADOS, a intensa produção de calçados e artigos de couro, aliada à oferta de componentes, máquinas e instituições de ensino e de desenvolvimento, fez com que este estado fosse considerado o maior *cluster* calçadista do mundo. Estima-se que ele abriga em torno de 60% das indústrias de componentes e 80% da indústria brasileira de máquinas para couros e calçados.

Segundo dados de 2007, o estado gaúcho tem cerca de 2,7 mil empresas de calçados, que geram mais de 100 mil empregos diretos. Ainda a partir do levantamento feito pela ABICALÇADOS, cerca de 30% (em pares) da exportação brasileira de calçados em 2008 saiu do Rio Grande do Sul. Em 2008, os embarques somaram 51 milhões de pares e geraram uma receita de US$ 1,1 bilhão.

Apesar da pulverização de unidades produtivas em vários municípios, o Rio Grande do Sul concentra seus principais polos calçadistas em cidades localizadas no Vale do Rio dos Sinos; Vale do Paranhana, Vale do Taquari e Serra Gaúcha. O estudo demonstra que a razão deste *status* vem do século XIX, quando os primeiros imigrantes alemães, em 1825, e italianos, por volta de 1890, instalaram-se nestes Vales, trazendo consigo a arte milenar do processamento do couro. Em princípios do século XX, já havia indústrias completas atuando na região e vendendo calçados para todo o Brasil e alguns países vizinhos.

O Vale do Rio dos Sinos é o mais conhecido por ter sido o primeiro a ser colonizado pelos imigrantes. Praticamente todas as 18 cidades que compõem a região atuam no setor coureiro-calçadista, elevando-a para a categoria de maior conglomerado calçadista do mundo. De acordo com a ABICALÇADOS, numa área de 140 quilômetros quadrados, esta região abriga um número estimado de 1.700 fábricas de calçados e de componentes, indústrias de máquinas e equipamentos, curtumes, entidades de classe e instituições de pesquisa e ensino. Os calçados produzidos no Vale dos Sinos são exportados para mais de 140 países. As principais fábricas de calçados estão localizadas nas cidades de Sapiranga, Campo Bom, Dois Irmãos, Ivoti e Novo

Hamburgo. Esta última sediou, no final do século XIX, as primeiras grandes indústrias e até hoje é conhecida como capital nacional do calçado.

O Vale do Paranhana é formado pelas cidades de Igrejinha, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Parobé, Presidente Lucena, Riozinho, Rolante, Santa Maria do Herval, Taquara, Igrejinha e Três Coroas. Todas elas têm relação direta com o calçado, que representa o alicerce da economia da região. Destaca-se no Brasil e no exterior pelos calçados femininos de alto valor agregado e é reconhecido como um polo lançador de moda e de tendências. Abriga mais de 150 fábricas, que produzem 45 milhões de pares por ano. Este vale abriga ainda fábricas de componentes para calçados e uma rede de ateliês que oferece suporte às fábricas maiores, segundo dados da ABICALÇADOS.

A região da Serra Gaúcha também é uma das mais significativas fabricantes de calçados do país. Composto pelas cidades de Bento Gonçalves, Canela, Gramado, Caxias do Sul, Farroupilha, Nova Petrópolis, Nova Prata e Veranópolis. Este polo sedia cerca de 130 fábricas que empregam em torno de três mil pessoas. A produção estimada é de 20 milhões de pares por ano. A principal característica é a fabricação de calçados masculinos de alta qualidade, principalmente em Farroupilha, que também atua fortemente no segmento feminino.

De acordo com o estudo desenvolvido pela ABICALÇADOS, gradualmente, o estado de Santa Catarina vem aumentando sua participação como fabricante de calçados. A principal região produtora é o polo calçadista do Vale do Rio Tijucas, formado pelas cidades de Tijucas, Canelinha, Nova Trento, Major Gercino e São João Batista – esta última concentra o maior número de empresas. Estima-se que 95% da produção é dirigida para o público feminino. O restante fica distribuído entre os segmentos infantil e de acessórios.

O Vale do Rio Tijucas conta com cerca de 200 fábricas de calçados. O surgimento deste polo data de 1926, com a instalação das primeiras sapatarias, conforme explicitado do estudo citado. São João Batista é a cidade com maior número de empresas e recebeu o título de Capital Catarinense do Calçado. Das 450 empresas ligadas ao setor, 150 são fabricantes de calçados e 300 atuam como prestadoras de serviços. A produção que sai das esteiras de São João Batista é de quase dois milhões de pares, dos quais 11% são destinados à exportação. Com uma população de 22 mil habitantes, a atividade gera oito mil empregos diretos.

Em se tratando da região Sudeste, o Estado de São Paulo concentra três importantes polos calçadistas brasileiros e outro ainda em formação, todos com

características distintas. O polo de Franca possui o maior parque fabricante de calçados masculinos do país, enquanto Birigui é o principal produtor de calçados infantis e a cidade de Jaú dedica-se à produção de calçados femininos. Outro polo, em Santa Cruz do Rio Pardo, vem ampliando gradativamente a sua atuação no cenário nacional do setor calçadista.

De acordo com a ABICALÇADOS em Franca, a fabricação de calçados remonta os anos 1850. Naquela época, o local servia de descanso para os viajantes (tropeiros) que aproveitavam a estadia para fazer reparos em arreios, botinas, polainas e sapatos, todos de couro. Ao longo das décadas, o desenvolvimento foi tão acentuado que Franca passou a ser conhecida mundialmente como capital do calçado masculino. O estudo indica que a cidade produz anualmente em torno de 26 milhões de pares, sendo que 85% são para o público masculino. Em sua maioria são feitos de modo artesanal para colocar nos mercados nacional e internacional sapatos de alto valor agregado.

Já Birigui é a capital brasileira do calçado infantil. Localizada na região Noroeste do Estado de São Paulo. A cidade é movida pela indústria calçadista, sendo o polo de maior produção de calçados para crianças de todas as faixas etárias, conforme indicam os dados expostos pela ABICALÇADOS. Suas empresas geram 18 mil empregos diretos, número equivalente a 60% do total de trabalhadores da cidade. O polo surgiu em 1947 com a instalação da primeira empresa e hoje abriga 178 indústrias que fabricam 255 mil pares de calçados diários. Juntas, somam uma produção anual de 62 milhões de pares. Segundo estimativas do Sindicato das Indústrias de Calçados, a produção de Birigui equivale a mais de 10% da produção brasileira de calçados em todos os segmentos (infantil, feminino, masculino e esportivo).

Calçados femininos de couro é a principal atividade do município de Jaú. Localizado no centro oeste de São Paulo, o polo gera mais de quatro mil empregos diretos, conforme dados da ABICALÇADOS. A fabricação teve início no século XIX, com a chegada do italiano Guiseppe Contatore, que instalou a primeira sapataria e passou seu conhecimento adiante. O número de empresas foi crescendo e hoje Jaú é conhecida como a capital do calçado feminino do estado de São Paulo, concentrando 95% das atividades neste segmento. O setor de calçados representa mais de 40% do PIB do município. Jaú também sedia empresas fornecedoras da cadeia de suprimentos, instituições de ensino, de apoio técnico e financeiro entre outras empresas que caracterizam um Arranjo Produtivo Local (APL).

Localizado a 340 quilômetros da capital paulista, o polo calçadista de Santa Cruz

do Rio Pardo iniciou sua produção de calçados na década de 1950. Conhecido pela fabricação de botas e sapatos estilo *country* e casual, o polo vem avançando também na produção da linha feminina para o dia-a-dia. A cidade abriga 32 indústrias de calçados femininos e masculinos, que produzem 320 mil pares/ano. São gerados 2,4 mil empregos diretos. Mercosul, Espanha, Portugal e Chile estão entre os principais importadores, de acordo contidos na pesquisa da ABICALÇADOS, adquiridas no Sindicato das Indústrias de Calçados, Artefatos de Couro e Vestuário de Santa Cruz do Rio Pardo.

Ainda na região Sudeste, o Estado do Rio de Janeiro, através de um projeto desenvolvido por entidades locais, deverá tornar-se um polo calçadista com características muito próprias, revela a ABICALÇADOS. Chamado Panorama Carioca, o programa tem como objetivo desenvolver a nova estética do carioca, o que poderá culminar na produção e desenvolvimento de produtos com a marca cultural do Rio de Janeiro. O Carnaval do Rio de Janeiro, por exemplo, é mundialmente conhecido, e alguns produtos criados para este evento têm grande potencial de mercado. Integrantes das grandes escolas de samba já demonstraram interesse em usar os calçados do Rio. Estima-se que existam entre 400 e 500 fábricas de calçados no Estado do Rio de Janeiro, todas de micro porte que atuam como ateliês. Em torno de quatro mil pessoas atuam neste segmento. A concentração maior está nas cidades de Belford Roxo, Duque de Caxias, Rio Claro, São Gonçalo/Niterói, Região Serrana e Rio de Janeiro, capital.

Já em Minas Gerais, segundo a ABICALÇADOS, o polo de Nova Serrana contabiliza em torno de mil empresas, que produzem 77 milhões de pares de calçados por ano e empregam 18 mil trabalhadores. Na cidade, são 60 mil habitantes. Estima-se que 55% dos calçados esportivos produzidos no Brasil tenham origem em Nova Serrana. Estes números fizeram com que o município fosse inserido na lista das 25 melhores cidades para se investir e empreender no Brasil, segundo a revista brasileira Pequenas Empresas & Grandes Negócios[54] (2008).

A capital de Minas Gerais, Belo Horizonte, atua diretamente na produção de calçados femininos e de artefatos com *design* diferenciado. O surgimento do polo remonta 1897, mas foi a partir de 1930 que os profissionais do setor deram os primeiros passos rumo à industrialização devido à vinda de imigrantes italianos que fugiram da

[54] FONTE: http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI81802-17166-4,00-AS+MELHORES+CIDADES+ENTRE+E+HABITANTES+PARA+VOCE+ABRIR+O+SEU+NEGOCIO.html

depressão na Europa e se instalaram no local. A região metropolitana de Belo Horizonte tem em torno de mil fábricas divididas entre calçados e artefatos, que empregam quase dez mil pessoas. O segmento de calçados tem cerca de 600 empresas que geram mais de sete mil empregos. A produção estimada é de 15 milhões de pares, segundo dados disponibilizados pela ABICALÇADOS.

A diversificação de produtos e de estilos é uma das principais características do Estado de Minas Gerais. O Estado abriga três mil fábricas que empregam 30 mil pessoas. A produção de 20 milhões de unidades, entre calçados e artefatos de couro, soma R$ 1 bilhão.

Segundo estes mesmo dados, a cidade de Uberaba é responsável por 20% da produção calçadista de Minas Gerais. São cerca de 40 empresas dos mais variados portes, que produzem em média 20 mil pares/dia, gerando cerca de 1.500 empregos diretos e 1.500 indiretos. A produção é diversificada, fabricando calçados masculinos, femininos, esportivos e infantis, além de acessórios e botas estilo country. Uberlândia abriga 57 fábricas de calçados, que produzem seis mil pares/dia. A produção, voltada ao público feminino, é feita ainda de modo basicamente artesanal. O setor calçadista de Uberlândia gera três mil empregos.

O estado de Goiás, na região Centro-oeste, está iniciando suas atividades no segmento calçadista. O objetivo é aproveitar em maior escala o fornecimento de couro. A região Centro-Oeste do Brasil é responsável por 35% do rebanho bovino nacional. Das 210 milhões de cabeças de gado que o país possui, Goiás participa com 21 milhões de animais, detendo a posição de quarto maior rebanho bovino brasileiro. Segundo a ABICALÇADOS, as 170 indústrias de calçados registradas em Goiás – a maioria localizada na cidade de Goianira - produzem 30 milhões de pares de sapatos por ano. Estas empresas geram dez mil empregos diretos e indiretos. O grande objetivo das empresas goianas é aumentar sua presença no mercado internacional. Para atingir esta meta, está estruturando seu Arranjo Produtivo Local, que tem um orçamento de R$ 4,5 milhões.

Além disso, há alguns anos, o Governo Estadual de Goiás decidiu apostar na descentralização da produção de calçados e passou a investir na implantação do polo calçadista de Goianira, na região do Cerrado. Localizado no interior do Distrito Agroindustrial de Goianira, o polo já está com toda infraestrutura implantada, já possui

nove indústrias e a meta é chegar a trinta até o final de 2006.

De acordo com a ABICALÇADOS, as empresas do polo geram mais de mil empregos diretos e exportam 200 mil pares por ano para mercados como Emirados Árabes, Estados Unidos, Europa e países vizinhos ao Brasil, com faturamento de US$ 2,4 milhões. As maiores indústrias do segmento calçadista de Goiás, em número de 20, estão em fase de preparação e capacitação para a exportação, através do programa da Apex - Agência de Promoção à Exportação. De acordo com dados fornecidos pela Agência Goiana de Comunicação, a indústria de calçados e couro em Goiás, além de ser um setor emergente, é o que mais agrega valor dentro da cadeia produtiva de couro.

Em se tratando da região Nordeste, na Bahia, a produção é dividida por diversos municípios. São 66 plantas industriais, sendo 43 de calçados e 23 de componentes, distribuídas nas regiões de Feira de Santana, Alagoinhas, Cruz das Almas, Itabuna, Vitória da Conquista e Ilhéus. Em torno de 26 mil trabalhadores atuam nestas empresas, que produzem anualmente 43 milhões de pares de calçados, além de acessórios como bolsas, cintos, carteiras e pastas, segundo a ABICALÇADOS. Em 2008, estavam em processo de implantação mais dez fábricas de calçados e de componentes e 21 protocolos de intenção seriam assinados. Estes empreendimentos resultarão em mais 16 mil empregos diretos. No ano passado, a Bahia exportou oito milhões de pares, gerando uma receita de US$ 82,6 milhões.

Um dos mais recentes polos de calçados do Brasil, o estado da Paraíba vem continuamente se destacando no cenário industrial brasileiro, segundo a ABICALÇADOS. O polo paraibano de calçados é formado pelas cidades de Campina Grande, Patos, João Pessoa, Santa Rita, Bayex, Guarabira, Catolé do Rocha e Sousa. Nele há cerca de 400 empresas formais, que empregam 10 mil profissionais. Campina Grande destaca-se como a maior produtora nacional de sandálias sintéticas do Brasil. A Paraíba foi o Estado brasileiro que mais cresceu – em termos proporcionais – nas exportações de calçados. Registrou-se um aumento de divisas da ordem de 28,92%, cujo faturamento chegou a US$ 77,7 milhões. No *ranking* brasileiro, a Paraíba é o terceiro colocado em volume embarcado e o quinto em faturamento.

Segundo a ABICALÇADOS, o Ceará, especializado na fabricação de chinelos, sandálias e sapatos de plástico ou borracha, é o terceiro maior polo calçadista do Brasil, com 520 empresas. O polo calçadista do Cariri, formado pelas cidades de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha começou a se desenvolver a partir da criação, em 1997, do

Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Juazeiro do Norte e Região (Sindindústria) e da parceria firmada com o SEBRAE no Ceará. Hoje, a região sedia 250 fábricas.

Além do Sindindústria e do Serviço Brasileiro de Atendimento às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do Ceará, outros parceiros vêm contribuindo para o desenvolvimento das indústrias calçadistas do Cariri, como entidades de classe, Governos Estadual e Municipal, SENAI, Banco do Brasil e Banco do Nordeste. Um dos principais fatores competitivos do Estado é a posição geográfica dos portos do Pecém e de Mucuripe, que reduz o tempo de transporte dos produtos para os principais centros importadores, como Europa e Estados Unidos.

Segundo dados fornecidos pela ABICALÇADOS, o polo calçadista do Cariri concentra, hoje, 162 indústrias calçadistas do Estado do Ceará, aparecendo à frente, inclusive, de Fortaleza, que abriga 81 empresas deste setor. A produção é de 8,8 milhões de pares/ano. De acordo com estimativas do Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Juazeiro do Norte e Região (Sindindústria), outras 150 são unidades informais. Localiza-se na Região Sul do estado, compreendendo os municípios de Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha, tem forte característica da produção de sandálias micro porosas e de placas de E.V.A. Já são encontrados outros elos como fabricantes de injetados, solados e embalagens.

As grandes e médias empresas do polo, além do mercado nacional, já são exportadoras, enquanto as pequenas e micro empresas focam suas atividades nos mercados interno, regional e nacional. As empresas do Cariri produzem calçados masculinos, femininos e infantis, sendo que 80% da produção é de feminino, e 20%, respectivamente, masculino e infantis. Do calçado feminino, 80% é do tipo calçado aberto (sandálias) fabricadas com material sintético. As empresas que trabalham com couro fabricam calçados e bolsas de excelente qualidade. Também se produzem carteiras e bolsas masculinas e femininas e maletas para *notebook*.

Dados da ABICALÇADOS revelam que do total de fábricas formais implantadas na região do Cariri, 150 são médias e pequenas empresas, nove são de porte médio e uma é classificada como grande empresa. São gerados 8,8 mil empregos, dos quais 4,2 mil vêm das médias e pequenas indústrias, 2.450 das fábricas de médio porte e 2.190 da unidade de grande porte. A produção da região é da ordem de 8,8 milhões de pares de calçados e mais 400 toneladas de produtos em borracha EVA. Oito

das empresas instaladas no Cariri são exportadoras e contam com o apoio institucional da Comissão de Comércio Exterior (CCE Cariri). Juntas comercializaram, em 2005, US$ 6.244.942,00 no mercado internacional. Os produtos são vendidos para países como Estados Unidos, Espanha, França, Equador, Paraguai, Uruguai, Portugal, Itália, Bolívia, Argentina, Reino Unido e Grécia, segundo dados do Sebrae CE.

Já o polo da região de Fortaleza está localizado no nordeste do estado e além da capital são importantes, em termos de emprego de mão de obra, os municípios de Maranguape e Horizonte. Estes três municípios têm 63 estabelecimentos e empregam 7.408 pessoas.

O município de Sobral está localizado na região noroeste do estado do Ceará, a 230 quilômetros da capital. Com apenas dois estabelecimentos, empregando diretamente 8.451 pessoas, Sobral já é o município maior produtor de calçados do Nordeste.

4.2 O setor calçadista paulista

De acordo com o levantamento de dados que fizemos, o estado de São Paulo representa um dos principais territórios produtivos para a cadeia de couro e calçados no Brasil. Pesquisa da FIESP (2009) indica que ele responde por 29,1% do total de estabelecimentos da indústria calçadista brasileira, isto é, 2.460 estabelecimentos industriais.

Além disso, a pesquisa da FIESP (2009) afirma que indústria calçadista paulista ocupa em seus estabelecimentos 102.733 trabalhadores, correspondente 32,5% do pessoal ocupado nessa indústria no Brasil. Do total de trabalhadores desse setor no estado de São Paulo, 62,9% (64.615) estão na micro e pequena empresa, 24,3% (24.968) na média empresa e 12,8% (13.150) na grande empresa. Vale ressaltar que os arranjos produtivos locais de Birigui, Franca e Jaú respondem juntos por 81,2% (1.998) do número de estabelecimento da indústria calçadista no estado de São Paulo – 23,6% dos estabelecimentos da indústria calçadista brasileira - e por 77,3% do número de trabalhadores ocupados por esse setor industrial no estado. (FIESP, 2009, p. 14)

Outro aspecto que merece atenção é o de se tratar de polos classificados como arranjos produtivos locais (APL) ou sistemas locais de produção. Esta é uma característica frequentemente encontrada na indústria de calçados no Brasil e na

experiência internacional. Devido à simplicidade da base técnica do setor calçadista e das amplas possibilidades de segmentação do produto, existe um forte estímulo ao surgimento e à sobrevivência de um vasto conjunto de pequenas empresas especializadas. Além disso, a concentração geográfica das empresas permite aos produtores se apropriarem de um conjunto de benefícios que são gerados pela aglomeração das empresas e pelas interações entre elas (IPT, 2008).

Como sabemos, na indústria brasileira de calçados, os dois principais e mais tradicionais arranjos produtivos locais são aqueles estabelecidos na região do Vale dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, e na região do município de Franca, no Estado de São Paulo. O mais importante em termos do volume de produção e do emprego é o APL do Vale dos Sinos, onde se localizam as cidades de Novo Hamburgo, São Leopoldo, Campo Bom, Sapiranga, Dois Irmãos, Parobé, Estância Velha, Igrejinha, Três Coroas, entre outras. Os produtores de calçados, e de indústrias correlatas, ocupam uma vasta área geográfica, que compreende diversos municípios.

O APL calçadista do Vale dos Sinos configura-se também como maior produtor de calçados do Brasil, especializado principalmente na fabricação de calçados femininos, mas podem ser encontrados produtores que atuam em outros segmentos de calçados, como masculinos, infantis e esportivos. Segundo dados da RAIS, a região contava em 2005 com cerca de 120 mil empregos formais na cadeia couro-calçados.

No estado de São Paulo, verificam-se pelo menos três importantes polos de produção de calçados. O primeiro deles é a cidade de Franca, com uma clara especialização na produção de calçados masculinos de couro. Assim como a região do Vale dos Sinos, na cidade de Franca pode ser encontrada a cadeia completa de produção de couro e calçados, com a presença de fornecedores de matéria-prima, componentes, insumos e máquinas e equipamentos para o setor. Ainda segundo a RAIS de 2007, existiam 19.643 empregos formais em toda a cadeia produtiva local, em algo em torno de 1.415 empresas.

Há também outras duas cidades paulistas que se caracterizam como significativas APLs calçadistas, que na presente pesquisa ocupam lugar de destaque. A cidade de Birigui, grande produtora de calçados infantis, emprega formalmente 13.777 trabalhadores em 238 empresas. E a cidade de Jaú, grande produtora de calçados femininos, que emprega 8.671 trabalhadores formais em 345 empresas (RAIS, 2007).

É cabível fazer breve comentário acerca da cidade de São Paulo que, de acordo com Iglecias (2002) tem se notabilizado por manter a posição de liderança na economia

brasileira, embora, juntamente com o Estado de São Paulo. No entanto, a metrópole vinha sofrendo, nas últimas décadas, um processo de desindustrialização e diminuição de sua participação no Produto Interno Bruto do país.

De acordo com o autor, o novo modelo de inserção do Brasil na economia mundial, pautado por reformas estruturais de caráter liberalizante, teria como uma de suas mais importantes expressões espaciais a consolidação da capital paulista como polo de conexão da economia e do território brasileiros com os fluxos globais de capital (IGLECIAS, 2002, p. 47).

Tais declarações nos conduzem ao seguinte questionamento: Estaria esta tendência afetando a indústria calçadista do estado?

4.3 Birigui: produção de calçado infantil

Localizada no noroeste paulista, Birigui conta com uma população de 103 mil habitantes, segundos dados de 2010 do IBGE. Conhecida como a capital nacional do calçado infantil, há mais de 50 anos Birigui tem grande tradição na fabricação desse tipo de calçado, sendo o polo de maior produção de calçados para crianças de todas as faixas etárias.

De acordo com pesquisa da FIESP (2009), há em Birigui 238 estabelecimentos industriais do setor calçadista voltados majoritariamente para a produção de calçados infantis. Esses dados revelam que do total de estabelecimentos dessa indústria local, 83,6% são de micro e pequeno porte (199 estabelecimentos), 14,3% de médio porte (34 estabelecimentos) e 2,1% de grande porte (cinco estabelecimentos). Há também, outras sete empresas fabricantes de máquinas e equipamentos para a indústria calçadista local.

Com respeito ao número de trabalhadores ocupados na indústria calçadista local, os números apresentados pela FIESP evidenciam que há 13.777 divididos em 3.607 na micro e pequena empresa (26,2%), 5.792 na média empresa (42%) e 4.398 nas grandes empresas (31,7%). No total, estima-se que as empresas do polo geram 18 mil empregos diretos e indiretos, número equivalente a 60% do total de trabalhadores da cidade. O rendimento médio do pessoal ocupado nessa indústria local é de R$ 549,33, inferior à média de rendimento médio dos empregos ocupados nessa indústria no estado de São Paulo, de R$ 654,06 (RAIS/MTE, 2007).

Pela característica do calçado infantil, produto foco da especialização produtiva das empresas calçadistas de Birigui, os insumos mais utilizados para a fabricação é de

material sintético (80%), seguido pelo têxtil (15%) e por fim o couro e outros (5%).

A indústria calçadista de Birigui produz anualmente 55 milhões de pares, sendo que 13,7% dessa produção é exportada para 60 países de quatro continentes. A indústria calçadista local tem uma abrangência e penetração em todo o território nacional.

A partir do Sindicato da Indústria do Calçado e Vestuário de Birigui – SINBI é que se organiza as ações e projetos do APL. Desde 2004, com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae-SP) - escritório regional de Araçatuba – 31 empresários têm participado de projeto buscando solucionar problemas de gestão e aquisição de competitividade.

Dentre as ações do APL – Arranjo Produtivo Local - constam consultorias nas áreas de *design*, produção, capacitação tecnológica, governança, comércio exterior e gestão ambiental. Adicionalmente, ações articuladas em Birigui foram desenvolvidas para fixar entre a população a marca de Birigui como a Capital Brasileira do Calçado Infantil, como a instalação de orelhões temáticos, a divulgação do polo calçadista junto ao time de futebol de Birigui que exibe a marca em sua camisa e os impressos oficiais da Prefeitura Municipal que levam a marca de Birigui.

A importância do setor calçadista de Birigui e a busca dos empresários por atualização e conhecimento fez o Centro Universitário Toledo desenvolver dois cursos específicos para os calçadistas. Desde 2005, são ministrados os cursos de especialização em Gestão de Negócios do Setor Calçadista e de Capacitação Gerencial do Setor.

Ademais, os colaboradores da indústria local têm cursos na escola do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai e Centro Paula Souza para o aprimoramento dos conhecimentos, qualificação e requalificação para o processo industrial.

Nesse sentido, a governança do APL calçadista de Birigui é composta pelas instituições e entidades participativas do processo de desenvolvimento do APL: empresas, SINBI, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE/SP, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Serviço Social da Indústria - SESI, Serviço Social do Comércio - SESC, Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SEST/SENAT, Prefeitura Municipal, Governo do Estado, Associação Comercial, Sindicato dos Trabalhadores da Indústria do Calçado, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP/CIESP, Faculdade Locais, Instituições Financeiras (Bando do Brasil, Caixa Econômica Federal (CEF), Caixa Econômica

Estadual, Bradesco, Cooperativa de Crédito da Indústria de Birigui), Poder Legislativo, Lojas Maçônicas, Lions Club, Rotary e outros.

Em 2006 aconteceu algo significativo para a indústria de calçados da cidade: as empresas intensificaram a cooperação intensificando sua competitividade com a formação do Arranjo Produtivo Local (APL), destacando esta indústria em cenário nacional. O projeto de formação deste APL foi desenvolvido pelo SINBI[55] e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE-SP).

Souza e Barbosa (2009) revelam que o investimento realizado totalizou R$ 3 milhões, com a participação de 30 empresas. "Entre as metas do projeto destacam-se: aumentar em 10% o volume de pares comercializados, em 6% a lucratividade, expandir o volume de pares exportados em 4% e reduzir o custo da produção em 5%" (SOUZA e BARBOSA, 2009, p. 325). Além disso, para atingir os objetivos do projeto, foram realizadas nas empresas participantes, consultorias em áreas diversas como gestão, produção, acesso a mercado e exportação. Os autores revelam que no balanço do primeiro ano do projeto, realizado em outubro de 2007, os gestores do projeto apresentaram números indicando que todos os objetivos foram atingidos. "O desempenho do APL de Birigui serviu, inclusive, de modelo para outros APLs do Estado de São Paulo" (p. 325).

Com respeito às ações cooperadas já realizadas pelo APL, destaque para o consórcio de exportação criado pelos empresários e instituições; compra conjunta de insumos; e criação da cooperativa de crédito multisetorial, articulação dos empresários calçadistas junto a outros empresários de diferentes setores com a parceria da FIESP.

De acordo com Souza e Barbosa (2009, p. 299), a quinta década de desenvolvimento do setor calçadista de Birigui, entre 1999 e 2008, foi marcada por inúmeros eventos. Neste período o polo calçadista retomou o crescimento, parcialmente interrompido nos anos 1990. Houve um aumento das exportações, que segundo os autores passaram de aproximadamente US$ 12 milhões, em 1999, para mais de US$ 30 milhões em 2004. Além disso, o setor aumentou o número de empregados de 12 mil, em 1999, para 19 mil, em 2008, e a produção atingiu mais de 60 milhões de pares, em 2008.

[55] Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui.

4.4 Franca: produção de calçado masculino

Com aproximadamente 320 mil habitantes (IBGE, 2010), Franca está localizada no nordeste paulista. Desde 1920, ano de surgimento da primeira fabrica de sapatos de couro, o município é reconhecido pelo seu significativo polo couro-calçadista, considerada como capital do calçado masculino. Atualmente, Franca possui toda uma cadeia produtiva em torno do sapato, o que envolve desde a presença de curtumes, que beneficiam o couro, até dos fabricantes de calçados, passando pelos fornecedores de componentes, adesivos ou cola e máquinas.

De acordo com dados da FIESP, há em Franca 1.415 estabelecimentos industriais do setor calçadista, voltados majoritariamente para a produção de calçados masculinos de couro. Esses dados revelam que do total de estabelecimentos dessa indústria local, 98% são de micro e pequeno porte (1.386 estabelecimentos), 1,8% de médio porte (26 estabelecimentos) e apenas 0,2% de grande porte (três estabelecimentos). Há ainda outras dezenas de empresas fabricantes de máquinas e equipamentos para a indústria calçadista local.

A cidade conta com um total de 19.643 trabalhadores ocupados na indústria calçadista local, divididos em 13.980 na micro e pequena empresa (71,2%), 4.036 na média empresa (20,5%) e 1.627 nas grandes empresas (8,3%), segundo a FIESP que também revela que o rendimento médio do pessoal ocupado nessa indústria local é de R$ 694,16, superior à média de rendimento médio dos empregos ocupados nessa indústria no estado de São Paulo, de R$ 654,06 (RAIS/MTE, 2007).

É em Franca que se estabelecem fábricas de calçados conhecidas em todo o Brasil, como Ferracini, Amazonas, Samello, Sândalo, Agabê, Pé de Ferro, Mariner, Bull Terrier, Democrata e outras.

As empresas do polo calçadista do município são representadas pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (Sindifranca) e recebem apoio do Sebrae-SP, Senai-SP, CIESP e Associação do Comércio e Indústria de Franca. Ademais outras instituições participam da organização do APL de Franca, como a Prefeitura Municipal, a Associação dos Fornecedores da Indústria Calçadista (AFIC), a faculdade municipal UniFACEF, o Centro São Paulo de Design, a Abicalçados e a Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimento (APEX).

Com respeito aos projetos desenvolvidos junto ao APL de Franca, a FIESP revela que desde 2004 está em andamento programa conjunto de promoção comercial

promovido pela APEX junto a 60 empresas, em parceria com Sebrae-SP e Sindifranca. Todas as empresas participantes desse programa têm potencial exportador. Como desdobramento desse projeto, foi criado a ASCAL, associação dos empresários em parceria com a Prefeitura do município.

Atualmente há um processo de construção de planejamento do APL calçadista de Franca organizado pelo GTPAPL do MDIC.

4.5 Jaú: fabricação de calçado feminino

Localizada na área central do estado de São Paulo, Jaú tem uma população de 126 mil habitantes (IBGE, 2010). Conhecida como a capital do calçado feminino, Jaú tem grande visibilidade no cenário nacional através do calçado. Segundo a FIESP, há em Jaú 345 estabelecimentos industriais do setor calçadista, voltados majoritariamente para a produção de calçados femininos. Dados da FIESP revelam que do total de estabelecimentos dessa indústria local, 95,6% são de micro e pequeno porte (330 estabelecimentos) e 4,4% de médio porte (15 estabelecimentos). De acordo com os dados fornecidos pelo Ministério do Trabalho, não há no município empresas calçadistas de grande porte. Ademais, há no município ao redor de 800 bancas de prestação de serviços para as empresas calçadistas, como por exemplo, as bancas de pesponto, três curtumes de beneficiamento do couro, quatro empresas de artefatos de couro, 122 empresas atacadistas e representantes de componentes, três centros de comércio onde se estabelecem 175 lojas de sapatos.

Com respeito ao número de trabalhadores ocupados na indústria calçadista local, somam 8.671 divididos em 6.585 na micro e pequena empresa (76%) e 2.086 na média empresa (24%), revelam os dados apresentados por pesquisa realizada pela FIESP. No total, estima-se que as empresas do polo geram 16.000 empregos diretos e indiretos. O rendimento médio do pessoal ocupado nessa indústria local é de R$ 690,17, superior à média de rendimento médio dos empregos ocupados nessa indústria no estado de São Paulo, de R$ 654,06 (RAIS/MTE, 2007).

A governança do polo é gerida pelo Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú (Sindicalçados Jaú), com auxílio do Sebrae e de entidades como Senai, Ciesp e Prefeitura Municipal, através de um Programa de Desenvolvimento Sustentável do Polo Calçadista de Jaú. Um ponto relevante e que traz benefícios para o desenvolvimento do APL é a quantidade de instituições de serviços presentes e participantes na organização

do arranjo. Sebrae, Sesi, Senai, Senac, Faculdade de Tecnologia do governo do estado (Fatec), Ciesp, Universidade Federal de São Carlos (Ufscar), Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), Centro de Caracterização e Desenvolvimento de Materiais (CCDM/Ufscar), Instituições financeiras e de consultoria empresarial, etc.

Desde 2003, o Sindicalçados e Sebrae, com apoio e participação das demais instituições de serviços desenvolvem projetos junto às empresas do APL. Ações como análise de ambiente, planejamento participativo do APL, diagnósticos técnicos, ações nas áreas de tecnologia, design, moda, gestão, mercado, meio ambiente, têm sido desenvolvidas. Há no APL uma agenda única de articulação das empresas prestadoras de serviço para o atendimento das necessidades do setor.

De acordo com a FIESP, em 2007, o APL de Jaú participou do projeto executado pelo DECOMTEC/FIESP e MDIC de "Apoio Conjunto ao Incremento de Competitividade das Micro, Pequenas e Médias Empresas inseridas e organizadas em Arranjos Produtivos Locais do estado de São Paulo", junto à outros nove APLs do estado. O objetivo deste projeto foi oferecer treinamento a agentes locais dos APLs pelas metodologias da FIESP e MDIC, bem como de elaborar, em conjunto com as governanças dos APLs, seus planos de desenvolvimento preliminares (PDP), de acordo com o Grupo de Trabalho Permanente de APLs do MDIC do Governo Federal. O PDP do APL de Jaú sistematizou as demandas estruturais do município para o ganho de competitividade do APL. Tal plano tem contribuído para o estabelecimento de estratégias para a realização de investimento pelo Governo do Estado de São Paulo.

4.6 O comércio internacional nos polos de Franca, Birigui e Jaú

Neste tópico da pesquisa, é proposta a análise da balança comercial dos municípios de Birigui, Franca e Jaú, bem como a análise dos principais produtos exportados nestes municípios, a partir de dados fornecidos pela Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC/SECEX) e a FIESP. Essa análise faz a caracterização do padrão de exportação por produto dos municípios, que revelará coincidências com respeito à especialização produtiva dos municípios, sempre com foco nos APLs estudados.

De acordo com os dados apresentados pela FIESP, as exportações do município de Birigui passaram de US$ 14,13 milhões em 1998 para US$ 36,10 milhões em 2007, crescimento de mais de 39% no período. As importações também aumentaram, de US$

3,05 milhões em 1998 para US$ 12,84 milhões em 2007. O saldo da balança comercial que era de US$ 11,08 milhões em 1998 passou para US$ 23,26 milhões em 2007.

De acordo com a FIESP e o MDIC/SECEX, os principais produtos exportados no município de Birigui referem-se à produção calçadista local. Mais de 82% de todos os produtos exportados por Birigui são traduzidos como derivativos da indústria calçadista do APL local, o que equivale dizer que em 2007 a indústria calçadista de Birigui foi responsável pela exportação de calçados na ordem superior a US$ 30 milhões.

Quando analisado os principais destinos dos produtos exportados pelas empresas de Birigui, percebe-se que os países da América Latina são prioritários e concentram os esforços de vendas. Em 2007, a Venezuela respondeu pela compra de produtos de Birigui na ordem de US$ 6,2 milhões; a Argentina por US$ 3,6; a Bolívia por US$ 3,3; o México por US$ 3,1; e Emirados Árabes Unidos, país do Oriente Médio, por US$ 2,2. Os Estados Unidos, como principal importador de calçados brasileiros, importou em 2007 apenas US$ 751 mil em produtos de Birigui.

Com respeito ao município de Franca, os dados revelam que suas exportações cresceram 48,6% de 1998 a 2007. As importações que eram em 1998 na ordem de US$ 18,14 milhões oscilaram para US$ 26,32 milhões em 2007, bastante inferior à oscilação verificada com as exportações do município neste período, o que contribuiu para que a balança comercial de Franca passasse de US$ 92,29 milhões em 1998 para US$ 200,85 em 2007, isto é, crescimento de 45,95%.

Conforme apontam as pesquisas, a indústria couro-calçadista é a maior responsável por essa tendência municipal. Dos dez principais produtos exportados pelo município, apenas um produto não pertence a essa indústria (café não torrado, não descafeinado, em grão). Todos os demais produtos são pertencentes à cadeia couro calçadista local, seja calçados de pele natural com solado de borracha, plástico ou couro natural, como também componente ou partes de calçados ou calçados para esportes em geral.

A partir destas pesquisas, é possível afirmar que essa indústria local exportou em 2007 cerca de US$ 200 milhões, perto de 90% de todos os produtos exportados por Franca naquele ano. Os principais destinos dos produtos exportados por Franca foram em 2007: Estados Unidos US$ 57,8 milhões; Itália US$ 28,1; Venezuela US$ 16,9; China US$ 13,6; Alemanha US$ 10,5; e Argentina US$ 10,1.

> Diferente da tendência observada na destinação das exportações de produtos do município de Birigui - que concentra suas exportações majoritariamente para países da América do Sul - os produtos exportados pelo município de Franca têm amplitude global, isto é, as empresas de Franca vendem seus produtos para os países maiores importadores globais, o que equivale a dizer que os calçados de Franca apresentam padrões de competitividade global. Com respeito ao município de Jaú, este se difere de Birigui e Franca no que diz respeito ao padrão exportador como também à prática não exportadora das empresas calçadistas locais, que estão nitidamente mais voltadas ao mercado interno brasileiro, sobretudo o mercado paulista. Tal tendência se revela quando analisado o saldo comercial do município que em 1998 era negativo em US$ 7,23 milhões, ou seja, naquele ano o município comprou US$ 13,45 milhões e exportou US$ 6,22 (DECOMTEC/FIESP, 2009, p. 49).

Segundo a pesquisa, essa situação se reverteu em 2007, por meio da combinação de diminuição das importações e aumento das vendas externas, isto é, as exportações do município cresceram de 1998 a 2007 75,4% e as importações caíram drasticamente no período ao redor de 88%.

Através das informações de SECEX/MIDIC e FIESP, observam-se os principais produtos exportados pelo Município de Jaú. Ainda que Jaú não tenha padrão exportador, os principais produtos vendidos para fora do Brasil pelo município são pertencentes à cadeia calçadista.

De acordo com o atual presidente do Sindicato da Indústria de Jaú, de uma maneira geral, Jaú não tem o perfil de exportação. “No auge da exportação o máximo que Jaú exportou foi de 10 a 15% de sua produção. Diria que o polo de Jaú é voltado maciçamente para o mercado interno” (Caetano Bianco Neto, Anexo XVII, p. 8).

5 CONFLITOS E CONQUISTAS: O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DA BURGUESIA INDUSTRIAL BRASILEIRA

Após conhecermos de forma esmiuçada o contexto em que o sujeito pesquisado encontra-se imerso, considerando que já desenvolvemos um quadro histórico-teórico repleto de detalhes que traz questões que abrangem desde a discussão acerca das transformações no capitalismo contemporâneo, perpassando pelo processo de reforma administrativa e gerencial do Estado brasileiro a partir dos governos e governantes que estiveram no poder no período proposto pela pesquisa, aprofundando nas questões que tangem a relevância das exportações para o setor calçadista, além do desenvolvimento de uma seção dedicada especificamente para o conhecimento mais detalhado dos principais polos produtores de calçados do estado de São Paulo, deparamo-nos com a necessidade de nos dedicarmos especificamente à apresentação e compreensão do empresariado brasileiro, para que desta forma, possamos desvendar e analisar as especificidades do ator social com o qual nos propusemos a trabalhar.

Neste ponto do presente trabalho, apresentamos as características do empresariado brasileiro, abrangendo tanto o ponto de vista da conduta econômica, quanto o ponto de vista do comportamento político. Nossa discussão acerca do comportamento do empresariado, seja em perspectiva histórica, seja em perspectiva atual, estarão expressas nos capítulos a seguir.

A partir das discussões feitas acerca da dinâmica de mobilização empresarial realizada por estudiosos do tema como Eliz Diniz, Renato Boschi, Wagner Mancuso, dentre outros, frente ao cenário de transformações do mundo globalizado nos fornecerá aparato teórico para compreender e comparar as ações e os discursos da fração empresarial calçadista do estado de São Paulo, no mesmo contexto.

Realizadas estas reflexões, a discussão ganhará sustentação para o entendimento e para a crítica do comportamento e do discurso dos empresários entrevistados, tanto pela autora da tese, quanto pelos veículos de comunicação propostos como fontes de pesquisa.

5.1 A participação da burguesia industrial na política nacional

Há diversos enfoques analíticos sobre a burguesia industrial brasileira, a começar pelas abordagens históricas que nos deparamos ao longo do desenvolvimento

da pesquisa bibliográfica exploratória[56]. Estudiosos se empenharam em trazer elementos que comprovassem a existência de uma ideologia burguesa coerente com os interesses da classe dos industriais, a agressividade e organização na luta por seus anseios e, ademais, o importante papel exercido pelo empresariado na tarefa de dinamizar a industrialização do país, contestando a exclusividade do Estado como promotor único das profundas mudanças em curso a partir de 1930.

Conforme salienta Barbosa (2004), dentre as interpretações elaboradas entre os anos 1940 e fins dos anos 1970, a de Ianni (1989) é uma das que se destacam por entender que a participação da burguesia industrial nos assuntos da política nacional foi inegavelmente ativa após 1930. Segundo Ianni, "depois de uma fase em que os seus representantes estiveram quase totalmente fora do poder, após 1930 ela ganhou paulatinamente ascendência sobre os governantes e fez-se ouvir nas decisões da política econômica" (IANNI, 1989, p. 91). Para o autor, o Estado se manteve como o "mais importante centro de decisão" na política de desenvolvimento nacional, contudo, longe de demonstrar passividade em sua relação com as esferas de poder e não almejar a conquista da hegemonia no interior da sociedade brasileira, o empresariado fabril se empenhou na tarefa de impor a sua dominação de classe ao conjunto social.

> [...] essa burguesia não está ausente na formulação das diretrizes governamentais, para incentivo direto e indireto da economia. Ainda que muitas vezes aparentando timidez ou falta de discernimento, a burguesia industrial assume de modo crescente as suas possibilidades de atuação sobre a política econômica estatal (IANNI, 1989, p. 92).

Ianni observa também que a marcante presença do Estado na economia brasileira seria algo desejado pelo empresariado industrial, que via o planejamento e a disciplinarização econômica exercidos pelos órgãos oficiais como fatores em si positivos para a produção[57]; tal argumento afasta a hipótese defendida por alguns autores de que a ingerência estatal teria se dado pela imposição da orientação burocrática em face da fragilidade burguesa.

Segundo Barbosa (2004), depois da Revolução de 1930, os membros da

---

[56] Os estudos do empresariado nas ciências sociais estão presentes em várias pesquisas científicas e resultou em um "Dossiê empresariado, economia e política" articulado por Costa, publicado na *Revista de Sociologia e Política,* em junho de 2007. Diversos autores, tanto das novas quanto das gerações precedentes, abordam a classe empresarial brasileira em suas peculiaridades. Bresser Pereira, Ary Minella, Álvaro Bianchi, Wagner Mancuso, dentre muitos outros nos auxiliaram na construção do presente apanhado teórico.

[57] Barbosa (2004) salienta que de acordo com Ianni, um dos primeiros apelos coletivos do empresariado com o fim de preconizar a ampliação da participação direta e indireta do Estado na economia aconteceu em 1943, quando se realizou o I Congresso Brasileiro de Economia, que reuniu lideranças da indústria, do comércio e técnicos do governo (1989, p. 94-95).

burguesia nascente procuraram interferir nas decisões do governo no sentido de estimular a industrialização e planificar o desenvolvimento econômico nacional. De acordo com o autor, a tendência em ver na atuação da burguesia, dentro e fora da esfera política, um fator crucial para a consolidação do capitalismo industrial no país foi reforçada em estudos do final dos anos 1970. Diniz (1978) salienta que a participação da burguesia foi estratégica e particularmente significativa no que diz respeito ao processo de definição de um projeto econômico voltado para a industrialização do país e de conscientização crescente do esgotamento do modelo primário-exportador.

Ademais, Diniz assumiu uma perspectiva crítica em relação às análises que caracterizam a burguesia brasileira como um grupo fundamentalmente passivo, dotado de reduzida capacidade de articulação e organização. Barbosa (2004) avalia que se por um lado Diniz aponta uma significativa influência do empresariado nas decisões do governo, sobretudo em instâncias econômicas importantes como o CFCE - Conselho Federal de Comércio Exterior e o CTEF - Conselho Técnico de Economia e Finanças, demonstrando o poder de organização da classe em torno de seus interesses específicos, por outro, a autora deixa claro que, em termos ideológicos, a burguesia industrial mostrava-se ainda em processo de amadurecimento.

De acordo com a autora, a natureza pragmática da solidariedade de classe era evidente entre a fração empresarial e os setores agrários. “Os industriais de São Paulo jamais romperiam suas ligações com o Partido Republicano Paulista (PRP), sabidamente, o partido dos interesses cafeeiros” (DINIZ, 1978, p. 243).

A abordagem de Boschi (1979) se aproxima da exposta, pois o autor busca superar o reducionismo dos estudos acerca da burguesia brasileira como um grupo fraco e passivo. Conforme argumenta o autor, essa visão negativa em relação à atuação da burguesia deriva de investigações acerca do desenvolvimento capitalista no Brasil, orientadas por tipos ideais baseados nas experiências das potências ocidentais. Nesse sentido, Boschi compreende que:

> [...] apesar da dependência dos grupos industriais nacionais em relação ao Estado, os empresários puderam estabelecer um estilo de interação entre os setores privado/público abrindo um espaço à participação direta em questões-chave relacionadas aos seus interesses enquanto classe (BOSCHI, 1979, p. 53-54).

O autor demonstra que o equívoco estaria em pensar a essência ideológica da elite industrial como *liberal*, quando, na verdade, “os valores políticos do empresariado revelam traços francamente autoritários” (BOSCHI, 1979, p. 175). Assim como Diniz,

Boschi salienta que a principal deficiência do empresariado industrial seria a incapacidade de incorporar ao seu discurso e à sua luta política, anseios diversos daqueles estritamente vinculados aos seus interesses econômicos, razão pela qual não teria conseguido se estabelecer como força hegemônica.

Das análises elaboradas nos anos 1970, a de Motta (1979) é a que parece ir mais longe quanto ao entendimento do avanço da hegemonia burguesa no Brasil, pois a burguesia industrial não havia ainda logrado converter-se de classe dominante em classe dirigente de pleno direito, todavia, era uma força social em plena ascensão. Conforme observa, faltava-lhe hegemonia política, "mas sua hegemonia ideológica é clara. Ela domina os principais aparelhos ideológicos da sociedade: escola, imprensa, o rádio e a televisão, os partidos políticos, as associações profissionais e culturais, os tribunais" (1979, p. 10).

Motta argumenta que "na verdade, a burguesia chamou o Estado em seu socorro, em benefício de seu projeto" (1979, p. 131). Mas, Barbosa (2004) observa que o autor mostra-se extremamente crítico em relação às interpretações que tendem a subestimar a capacidade de organização social e política do empresariado fabril, assim como a exagerar a complementaridade e harmonia de interesses entre o setor industrial e as elites rurais. Para ele, a burguesia industrial brasileira também não pode ser considerada politicamente imatura por ter aceitado a associação com o capital estrangeiro, pois, segundo argumenta, tratava-se de uma questão de escassez de possibilidades. A aliança entre burguesia industrial e capital internacional não se traduziu, necessariamente, em enfraquecimento da classe; de acordo com Motta, no contexto dos anos 1970, a burguesia industrial-financeira continuava "desempenhando um papel indiscutível no sistema produtivo, que se reflete num papel político, que não pode ser meramente desprezado" (1979, p. 108) [58].

Já o estudo de Leopoldi (2000) é outro a contestar enfaticamente o argumento segundo o qual o empresariado industrial foi mero expectador das mudanças em curso a partir de 1930. Leopoldi defende a ideia de que, "para os industriais, o corporativismo significou antes o acesso à mesa de negociação do que propriamente a submissão ao controle do Estado" (2000, p. 31). Seguindo uma linha inclinada a conceber o empresariado fabril como um grupo autônomo no contexto do processo de construção

[58] Conforme observa Motta, ainda que nesse período a atuação dos grupos estrangeiros fosse predominante em setores cruciais do mercado interno, o capital nacional continuava dominando boa parte do sistema produtivo.

do capitalismo industrial no país, Leopoldi afirma que:

> [...] Os industriais do eixo Rio-São Paulo conviveram com regimes de tipo oligárquico, liberal e ditatorial. Desde 1930, contudo, conseguiram fazer com que o Estado, a despeito de sua presença crescente na economia, respeitasse a sua liberdade de organização em entidades privadas, paralelas ao sindicalismo oficial [...] (2000, p. 86).

Em seu estudo acerca da atuação das mais importantes associações de classe do país, Leopoldi assinala ainda que os industriais e suas organizações de classe se envolveram ativamente no desenrolar da trama política nacional, não obstante sua omissão nos momentos históricos em que houve mudança de regime[59].

Do ponto de vista ideológico, Leopoldi chama a atenção para o fato de que o protecionismo econômico animou as principais lutas do empresariado brasileiro, resultando em políticas governamentais inequivocamente positivas para a consolidação do processo de desenvolvimento industrial, desta forma, o empresariado foi definindo também um projeto hegemônico, pondera a autora.

Conforme cita Barbosa (2004), recentemente Márcia Boschi (2000) lançou mão da ideia de que a burguesia brasileira constituía, de fato, uma burguesia interna e não uma burguesia nacional. Ela argumenta que, grosso modo, uma burguesia pode ser definida como nacional quando há contradição de interesses econômicos entre os setores que a compõe e o capital estrangeiro em um grau que a torne susceptível de envolver-se em uma luta antiimperialista e de liberação nacional.

Sendo assim, Barbosa (2004) avalia que a burguesia pode vir a adotar posições de classe que a incluam no povo, compondo alianças com as massas populares. No caso brasileiro, o autor pontua que a burguesia era interna – e não nacional – por ter significativa permeabilidade ao capital estrangeiro, do qual dependia até mesmo com o fim de possibilitar seu progresso tecnológico, e também por coexistir com segmentos do empresariado vinculados à importação de manufaturados, setor, aliás, do qual advieram muitos dos membros da burguesia industrial. Frente a tal questão, a autora Márcia Boschi (2000) considera que tal burguesia não deixava de ter um fundamento econômico e uma base de acumulação própria no interior de sua formação social.

---

[59] Segundo Leopoldi tal omissão se deu porque a estratégia da burguesia industrial "foi exatamente a de não se contrapor aos novos governantes, para poder entrar na coalizão e dali ir se fortalecendo aos poucos. A essa estratégia pode-se dar o nome de *pragmatismo*" (2000, pp. 27-28).

5.2 O fim da hegemonia política dos empresários industriais

Diniz e Pereira (2007) consideram que a grande crise dos anos 1980 e em especial o colapso do Plano Cruzado, marcou o fim da hegemonia política dos empresários industriais e estabeleceu um vácuo de poder no país entre 1987 e 1991, devastando o setor. Os autores chamam a atenção para a experiência neoliberal que, na década seguinte, se tornou dominante no Brasil a partir de 1991, quando uma coalizão de rentistas, do setor financeiro e de interesses ligados aos países estrangeiros beneficiados, seja por altas taxas de juros, seja por taxa de câmbio sobre apreciada, passa a ser dominante no Brasil, ponderam. Conforme indicam Diniz e Pereira (2007), também houve a ruptura do consenso e o surgimento de uma nova capacidade dos empresários industriais de enfrentar os problemas macroeconômicos, pensamento industrialista, desenvolvido pelas principais lideranças.

> [...] Durante cinco décadas a industrialização expandiu-se e a economia experimentou um ritmo de crescimento acelerado, com auge na década de 1970 e declínio nos anos 1980, conhecido como década perdida. Ao longo desses 50 anos, a produção industrial cresceu a uma taxa média de 9% ao ano, enquanto, na década seguinte, as taxas alcançariam níveis muito inferiores, entre 1 e 2% [...] (DINIZ, 2002, p. 2).

Por conta desses e outros acontecimentos, os anos 1990 constituem um marco importante na trajetória do empresariado brasileiro, assim como os anos 1930 e 1970 representaram importante ponto de referência para a definição das características da estratégia da industrialização no país por substituição de importações. A partir de então, o Brasil abandonou as políticas de desenvolvimento, ingressando numa etapa de administração de uma economia em crise, sob o impacto de altos índices de inflação e de endividamento externo. No que se refere ao setor industrial, a ênfase deslocou-se para a busca do aumento da competitividade, numa ordem internacional crescentemente globalizada. A partir de então, a burguesia industrial brasileira passaria a viver em um contexto que muito exigiria dela, especialmente no que diz respeito à atualização e busca pelo conhecimento.

Nesse período, prevalecia um desacordo quanto ao esgotamento do antigo modelo de desenvolvimento, tanto nos aspectos econômicos, quanto nos suportes institucionais. A matriz estadocêntrica vinha sofrendo um processo de desgaste lento e gradual desde meados dos anos 1970, em consequência das profundas mudanças desencadeadas pelo projeto desenvolvimentista posto em prática pela ditadura militar. A

meta do desmonte do legado do passado só se tornaria prioritária, assumindo o primeiro plano da agenda pública, com a ascensão de Fernando Collor à presidência da República, no limiar dos anos 1990. Conforme demonstra Diniz (2002):

> [...] juntamente com o mote da guerra aos marajás e a redenção dos descamisados, o então candidato *anti-establishment* estigmatizaria o capitalismo autárquico brasileiro, acusado de gerar uma indústria artificial, ineficiente e mesmo ultrapassado, incapaz, portanto, de competir num mercado internacional cada vez mais exigente em termos de qualidade e sofisticação tecnológicas. Esta visão seria resumida na frase que, ao condenar a indústria automobilística, carro-chefe do modelo de industrialização brasileiro, por produzir "carroças", em vez de automóveis de última geração, projetou este segmento empresarial como o símbolo do atraso da indústria nacional [...] (DINIZ, 2002, p. 3).

Uma nova e ampla coalizão política, que se tornou vitoriosa com a eleição do presidente Fernando Henrique Cardoso em 1994, representava a desagregação da coalizão desenvolvimentista. A partir deste período iniciaremos nossas análises, pois foi quando se redefiniu drasticamente a agenda pública e criam-se as condições políticas para a implementação de um conjunto de reformas voltadas para implantar uma nova ordem centrada no mercado. Além da ênfase nas reformas econômicas, como a privatização, a liberalização comercial e a abertura externa, desencadeou-se o processo das reformas constitucionais.

> [...] A partir de 1995, através da agenda das reformas econômicas e constitucionais, sustentado por uma ampla coalizão de centro-direita, o novo governo de FHC desencadeia as políticas voltadas para a implantação do modelo centrado no mercado. Fernando Henrique Cardoso em *Indústria e desenvolvimento, uma análise dos anos 1990* e *Uma agenda de política de desenvolvimento industrial para a nova década*, reforça o argumento a favor de uma redefinição da política econômica, solicitando medidas de estímulo ao mercado interno e de apoio à empresa nacional [...] (DINIZ; PEREIRA, 2007, p.13).

Tal conjunto de reformas teve consequências decisivas para a mudança do perfil da economia e da organização social do país, tornando anacrônica qualquer tentativa de retorno ao passado. Em contrapartida, ampliou-se, no final da década, o descontentamento com o atual modelo, intensificando-se a busca de alternativas e de novas estratégias de desenvolvimento. Diniz (2002) afirma que tal tendência se acentuaria com o agravamento das restrições externas associadas aos desdobramentos do processo de globalização, às sucessivas crises que abalariam o mercado internacional e às dificuldades para encontrar formas de integração ao sistema internacional compatível com mais altos graus de autonomia decisória nacional. Os desafios não têm apenas uma resposta econômica, já que as possibilidades de inovação passam pela

política e requerem uma ação política. Ao se posicionarem sobre tais questões, as lideranças empresariais contribuiriam para definir os contornos do debate.

Deslocando-se o foco para o segmento empresarial verifica-se, ao longo da década de 1990, a ocorrência de um profundo processo de desarticulação e reestruturação, que viria a imprimir um novo rumo à economia brasileira. No decorrer do processo de ajuste, setores inteiros foram desativados ou desnacionalizados, como os setores têxtil, de calçados, bens de capital, eletrodomésticos, autopeças, produtos de higiene e limpeza, entre outros. Observou-se, ainda, certa perda de participação da indústria no PIB – Produto Interno Bruto, como nos setores de produtos químicos, e têxteis. "Inúmeras falências, fusões e aquisições provocaram o desaparecimento de empresas tradicionais e a sobrevivência de outras como associadas, na qualidade de sócio menor, a grandes corporações multinacionais" (DINIZ, 2002, p. 4). Poderíamos chamar o processo de "seleção natural do mercado" que parte do princípio de que quem se atualiza sobrevive no mercado e quem insiste em um modelo de gestão desarticulado com a nova realidade não sobrevive[60].

Retomando o raciocínio de Diniz (2002), de um lado, os grandes conglomerados, dirigidos pelo capital estrangeiro, de outro, a proliferação de pequenos e microempresários, caracterizados por alta taxa de mortalidade e substituição internas, dão ao empresariado um perfil heterogêneo e segmentado, altamente diferenciado setorial e regionalmente, marcado ademais por alto teor de instabilidade, alterando também o padrão de representação de interesses da classe empresarial. Tais mudanças resultaram da ação combinada de fatores externos e internos. Entre os primeiros cabe destacar a globalização, a configuração de uma nova ordem mundial e a redefinição da agenda pública sob a égide das diretrizes neoliberais. Vale salientar o caráter multidimensional do processo de globalização, em contraste com a tendência ainda dominante de enfatizar unilateralmente seus componentes econômicos. Se a globalização e a pressão das agências multilaterais exercem forte influência na determinação das agendas dos diferentes países, por outro lado, não o fazem de modo mecânico e determinista, conforme indica Diniz (2002),

> [...] As opções das elites dirigentes nacionais, suas coalizões de apoio político tiveram e têm um papel importante na escolha das formas de inserção no sistema internacional e na definição das políticas a serem implementadas. O pressuposto do automatismo cego do mercado globalizado conduz a estratégias de acomodação e mesmo à paralisia, pois se a ordem mundial é

[60] Tal seleção se contradiz em parte quando se trata da fração da burguesia industrial reapresentada pelo empresariado calçadista. Mais adiante nos ateremos detalhadamente a essa questão.

> percebida como submetida a uma dinâmica incontrolável, de efeitos inexoráveis, não haverá espaço para a percepção de alternativas viáveis. Portanto, se as restrições externas não podem ser desconsideradas, não se pode também esquecer que seu impacto se produz através de uma série de mediações políticas e sociais [...] (DINIZ, 2002, p. 6).

No que diz respeito à adaptação às mudanças citadas, Décio Saes (2000) considera que os fatores estruturais, expressão de tendências de longo prazo são responsáveis por um processo espontâneo de mudança. Em contrapartida, o autor considera que é preciso analisar as transformações que resultaram da ação deliberada do Estado, convergindo ambos para a definição de novas estratégias empresariais e novos padrões de comportamento.

Por isso a relevância das entidades de classe, que expressam de modo coletivo os interesses comuns à classe e, principalmente, que lutem por eles. Como exposto por Diniz (2002), a evolução continuou ao longo das várias décadas de desenvolvimento da ISI – Indústria Substitutiva de Importação, e já em fins dos anos 1980 o sistema de representação empresarial tornou-se ainda mais complexo, em função da criação das chamadas novas organizações empresariais, como o IEDI - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, o PNBE - Pensamento Nacional das Bases Empresariais[61] e os vários Institutos Liberais, localizados nos principais centros industriais do país[62].

De acordo com Diniz (2002), no período subsequente, entre 1994 e 1998, tais organizações experimentariam certo esvaziamento, o que pode estar relacionado com a implementação das reformas orientadas para o mercado, que implicaram o desaparecimento da política industrial como objetivo legítimo da ação governamental. Diniz salienta que movimentos importantes como a Ação Empresarial, diversas entidades de classe como a CNI – Confederação Nacional da Indústria, a FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, a ABDIB – Associação Brasileira da Infra-Estrutura e Indústrias de Base, dentre outras, manteriam permanente intercâmbio com o Congresso, acompanhando a tramitação dos projetos de interesse para o setor empresarial. Dentro dessa linha de atuação, um fato novo foi a criação da COAL -

[61] "O PNBE almeja representar um setor do empresariado. Em segundo lugar, porque não é uma entidade voltada explicitamente para a elaboração de propostas ou para a difusão de uma ideologia, mas uma associação de empresários com vistas à ação" (BIANCHI, 2001, p. 131).

[62] Tais organizações surgiram para preencher o que os empresários consideravam uma lacuna no campo da produção de idéias e da difusão de princípios ideológicos relacionados com o desenvolvimento do capitalismo brasileiro. O IEDI, por exemplo, que teve seu auge entre os anos de 1989 e 1993, destacou-se produzindo estudos e propostas voltados para a formulação de uma política industrial capaz de orientar o processo de inserção do país no mercado global, preservando simultaneamente o espaço da produção interna (DINIZ, 2002, p. 3).

Coordenadoria de Assuntos Legislativos - no âmbito da CNI: trata-se de uma assessoria para assuntos legislativos voltada para o acompanhamento dos trabalhos legislativos de interesse para o empresariado industrial, fornecendo informações para as diferentes entidades de classe acerca dos principais projetos e ao mesmo tempo encaminhando aos parlamentares dados e sugestões formuladas pelas organizações empresariais.

Durante a gestão de Fernando Henrique Cardoso, observou-se um forte intercâmbio e intensa comunicação entre líderes empresariais e autoridades governamentais, em geral sob a forma de contatos mais pessoais do que institucionais. Além disso, frequentemente, ministros compareceriam a entidades como a FIESP e a CNI para debater pontos da agenda pública de interesse do empresariado. Diferente do que se observou em 1993 e 1994, período em que as elites empresariais mobilizaram-se intensamente, criando a Ação Empresarial, sob a liderança de Jorge Gerdau Johannpeter, do grupo Gerdau, com o objetivo de exercer influência sobre o Congresso na defesa dos postulados liberais.

De acordo com Diniz (2002), durante o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique, a CNI, sob a direção de Fernando Gonçalves Bezerra, industrial e Senador pelo Rio Grande do Norte, e a FIESP, sob a direção de Carlos Eduardo Moreira Ferreira, revelaram alta concordância com as prioridades da agenda pública, principalmente no tocante às chamadas reformas estruturais. Em maio de 1996, uma caravana de cerca de três mil empresários, comandada pelas principais entidades, como a FIESP, a CNI, a FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul, entre outras, deslocou-se para Brasília a fim de apoiar o governo em seus esforços junto ao Congresso para aprovar as reformas constitucionais. Além de tais demonstrações de afinidade, a classe apoiou maciçamente a reeleição do presidente FHC. “[...] Tal resultado é um reflexo da profundidade das mudanças [...]” (DINIZ, 2002, p.16).

Segundo Diniz e Pereira (2007), os empresários industriais, ao mesmo tempo em que apoiavam publicamente as reformas e a política macroeconômica, defendiam algum grau de protecionismo, a utilização de subsídios, a concessão de tratamento especial a determinados setores, bem como a participação dos empresários no processo decisório. Esses seriam pontos sistematicamente enfatizados nas declarações das lideranças empresariais. Isto se explicava porque a combinação de abertura comercial com apreciação da taxa de câmbio resultava em forte desindustrialização e desnacionalização.

O processo de reformas induziu as empresas a um grande esforço de ajuste, que

uma vez desencadeado alterou substancialmente o perfil e a posição das empresas. Estas passariam a ter sua sorte atrelada ao sucesso do novo modelo, razão pela qual, do ponto de vista da racionalidade econômica, as ações de resistência perderiam o sentido. Do ponto de vista ideológico tais mudanças apontam para a progressão de uma perspectiva internacionalista, em contraposição à visão nacionalista do passado. "Esta postura tem repercussões no âmbito das associações setoriais paralelas, onde já se pode detectar um processo de adaptação aos desafios da globalização" (DINIZ, 2002, p.17).

O processo de globalização em curso nas últimas décadas é um dos pontos centrais para a contextualização do estudo, pois ele afetou drasticamente as dimensões fundamentais da vida social, sobretudo aquelas referentes à dinâmica de acumulação do capital e das formas de organização do trabalho. Todavia, em alguns setores da economia as especificidades das condições de produção geraram mudanças bem menos intensas que as características da tendência geral do capitalismo contemporâneo.

Diante do exposto podemos concluir que, especialmente ao final do século XX, houve uma considerável evolução na forma de se pensar a atuação da burguesia industrial brasileira. Sendo assim, acredita-se que não há um caminho ideal a ser seguido. A nosso ver, a reivindicação da complexidade que engendra a formação e o comportamento dessa classe no Brasil é um imperativo incontornável, que leva a construção de mediações que melhor reflitam a realidade a ser estudada, seja ela geral, setorial, local ou regional, podendo-se abranger o terreno de múltiplas interpretações. Neste sentido, é importante se valorizar a atuação dos empresários fabris como força ativa a impulsionar o processo de desenvolvimento industrial, entretanto, sem superestimar sua autonomia diante da figura de um Estado que constituiu peça-chave na construção do capitalismo no país.

Entendemos que, entre outros fatores tais como: especificidade da indústria a qual se vincula, o acesso ou não aos mecanismos de amparo disponibilizados pelo Estado, o espaço geográfico onde está estabelecida e os aspectos peculiares de sua formação são elementos importantes que devem ser levados em consideração para o estudo das formas de ação e pensamento da burguesia industrial.

6 BURGUESIA INDUSTRIAL E POLÍTICA: ENGAJAMENTO E AÇÕES DOS EMPRESÁRIOS INDUSTRIAIS NAS ECONOMIAS SUBDESENVOLVIDAS

6.1 A relação entre empresários e capitalismo

Para iniciarmos a abordagem proposta é conveniente conhecer a literatura sociológica e econômica e os mecanismos de formação e transformação do sistema capitalista industrial, assim como o papel do empreendedor econômico no período clássico da formação do capitalismo[63]. No entanto, para Cardoso (1972), a teoria socioeconômica sobre o capitalismo não é conclusiva em relação à ação empresarial e a própria função dos empreendedores quando se trata do desenvolvimento atual da economia ocidental "[...] no 'capitalismo monopolista' das áreas altamente desenvolvidas e no 'capitalismo marginal' das regiões subdesenvolvidas [...]" (CARDOSO, 1972, p. 19).

Conforme indica o autor, os aspectos político-sociais passam a ser mais relevantes na explicação do processo econômico e na análise dos padrões que definem as formas estruturais da sociedade. Prova disso é que na Teoria do Desenvolvimento Econômico a atividade empresarial aparece como uma função na dinâmica do desenvolvimento. Para explicar a afirmação, Cardoso cita Schumpeter:

> [...] Basicamente, a função empresarial nas economias capitalistas consiste, para Schumpeter, na combinação nova dos meios de produção e de crédito: 'o empreendimento de novas combinações denominamos empresa e os indivíduos cujas funções são realizá-las, empreendedores' (SCHUMPETER, 1961, p. 103). Sem novas combinações não há desenvolvimento econômico, embora possa haver crescimento [...]. Só quando as transformações se originam no âmago do sistema, rompendo o ponto de equilíbrio através de inovações na combinação dos elementos de produção, tem-se um processo de desenvolvimento [...] (CARDOSO, 1972, p. 24).

Segundo Ianni (1989), em países subdesenvolvidos, a industrialização é simultaneamente um processo de ruptura com o presente, podendo envolver até mesmo um rompimento com o sistema econômico social vigente, em suas dimensões internas e externas. "[...] Em alguns casos a ruptura é total, como ocorre nas nações que optam pelo desenvolvimento segundo o modo socialista de organização da produção [...]" (IANNI, 1989, p. 98). Segundo o autor, em outros casos dá-se apenas uma interrupção ocasional, uma quebra transitória daquelas relações da nação consegue mesma e com o

[63] As análises de Sombart, Weber e Schumpeter e as críticas anteriores de Marx proporcionam o delineamento básico para a compreensão da questão.

exterior. “[...] É o que está ocorrendo no Brasil [...]”, considera o autor que salienta que o desenvolvimentismo é a ideologia dessa ruptura parcial das nações que optam pelo desenvolvimento capitalista.

> [...] No processo de conversão do capital agrícola, comercial, e bancário em capital industrial, essa doutrina constitui-se como uma visão prospectiva da civilização industrial. Exprime alguns conteúdos sociais e políticos dessa metamorfose, desse processo civilizatório. Principalmente, exprime a conversão do poder econômico da burguesia industrial em poder político, em que a hierarquia das classes sociais se reordena em uma nova configuração. O Estado patriarcal se converte em Estado Burguês. Nessa concepção, desenvolvimento significa industrialização. [...] É a ideologia da nova classe dirigente, na fase de ascensão ao poder [...] (IANNI, 1989, p. 98).

Em contornos mais gerais, sob a perspectiva de Ianni (1989), no contexto em que foi gerado o desenvolvimento nacional, a classe dirigente tomou delineamentos cada vez mais nítidos. Para o autor, a singularidade das relações dessa classe, com o proletariado, a burguesia agrária exportadora, o capitalismo internacional e o Estado funda-se na configuração *sui generis* em que se realizou a conversão da economia agrária exportadora em uma economia voltada em grau crescente para o mercado interno.

> [...] O que singulariza a burguesia industrial no Brasil é que a sua hegemonia está repartida em outras facções da burguesia e se apoia, deliberadamente, em composições sucessivas com o proletariado, em conjunto ou em suas facções. Antes de mais nada, a burguesia industrial foi gerada no bojo das crises do capitalismo mundial [...] (IANNI, 1989, p. 109).

Neste sentido, compreende-se que na nova conjuntura, a decisão econômica torna-se de certa forma uma decisão total, ou seja, econômica, política e social, que para ser posta em prática dependerá do jogo de influências, persuasão e imposição, conforme sinaliza o autor.

Por isso a necessidade de compreender a classe dirigente e, no caso da pesquisa em andamento, compreender em especial a ação dos modernos líderes econômicos, os empreendedores, pois além de criar novas combinações, eles têm a tarefa de dar continuidade à organização, pondo em prática técnicas que asseguram vantagem econômica por meio de novas práticas comerciais, financeiras e/ou de produção. Sendo assim, as antigas práticas empresariais passam a orientar-se por formas de pensamento e ação social de novo tipo.

Outrossim, levando em consideração o contexto no qual foi produzida sua obra, Cardoso considera que “o homem de empresa é, mais do que tudo, um líder no sentido político” (1972, p. 32). Entretanto, o autor pontua que esta transformação não se deu porque o espírito do capitalismo mudou e com ele os desígnios, os motivos, a

consciência e o sentido da ação dos empresários, mas porque o capitalismo, isto é, as condições de realização do lucro no mercado e as condições de inversão, modificaram-se.

> [...] Na época das grandes sociedades anônimas, a economia é cada vez mais política [...]. Política, no sentido de que o controle da sociedade depende da formação de grupos de pressão nas empresas, do poder de decisão alcançado através das alianças que se formam nas assembleias de acionistas, como mostra Berle, e das alianças entre grupos econômicos. [...] Mas, política, sobretudo, porque a concentração de capitais e a divisão do mercado mundial obrigam, de forma crescente, o surgimento na cena econômica de um novo personagem para garantir a prosperidade: o Estado (cf. Joseph-M. Gillman, 1961, e Maurice Dobbb, 1961, apud CARDOSO, 1972, p. 33).

Por outro lado, também levando em consideração contexto no qual foi desenvolvida a obra de Mancuso (2007), uma de suas reflexões nos chama a atenção: "[...] a divergência instala-se a partir do momento em que um ator político 'forte' é definido como aquele cujos interesses coletivos são refletidos sistematicamente pelas decisões não ilegais do poder público" (MANCUSO, 2007, p. 131)

Na perspectiva do autor, o empresariado apresenta uma dificuldade crônica de constituir e manter ações coletivas em torno de propostas unificantes, tanto em âmbito intra-setorial (isto é, em cada setor da economia, tomado separadamente) quanto em âmbito intersetorial (isto é, no caso dos diferentes setores da economia, tomados como um todo).

"[...] Essa deficiência de ação coletiva seria a causa principal da fraqueza política do empresariado no Brasil, ou seja, de sua incapacidade de influenciar o poder público para tomar decisões abrangentes que favoreceriam a operação da iniciativa privada no país [...]", argumenta Mancuso (2007, p.134-135). Dando prosseguimento em seu raciocínio, o autor afirma que a fraqueza política do empresariado, por sua vez, o incapacitaria de exercer o papel de liderança que deveria assumir, principalmente, a partir do momento em que o antigo modelo de desenvolvimento liderado pelo Estado entrou em crise e em que um novo modelo de desenvolvimento emergiu em seu lugar, modelo em que o papel de protagonista é reservado para a iniciativa privada.

Mancuso chama a atenção para a CNI - Confederação Nacional da Indústria que exerceu um papel central de liderança política na organização e mobilização do empresariado, tanto no movimento pela redução do custo Brasil quanto na criação da CEB – Coalisão Empresarial Brasileira. Além de intensa, a mobilização empresarial obteve um índice elevado de sucesso político.

> [...] Ora, a CNI é a entidade de cúpula do sistema corporativista de representação dos interesses da indústria. Curioso é que justamente o

> corporativismo é tido pelos autores da quarta onda como o maior responsável pela suposta incapacidade de ação coletiva do empresariado do país, tanto no plano intra-setorial quanto no plano intersetorial [...] (MANCUSO, 2007, p. 136-137).

Retomando a discussão anterior, no capitalismo contemporâneo não houve alteração substancial. O papel do capitalismo de Estado e os efeitos dessa forma de capitalismo, somado a outros fatores sobre o ciclo econômico passam a ser levados em consideração. A distribuição da força de trabalho no sistema produtivo e nas relações dentro da empresa, os desenvolvimentos recentes do capitalismo impuseram modificações, conforme indica Cardoso (1972):

> [...] O número dos assalariados não operários, principalmente os técnicos, aumentou, crescendo a influência que estes grupos exercem na sociedade; as relações de exploração assumiram, no âmbito das empresas gigantes, outras formas; e, por fim, tanto houve alterações na estrutura do Estado, como as novas formas de participação política acarretaram problemas de reorganização da vida democrática que, embora não apontem para os caminhos do Socialismo, põe em dúvida a eficácia da democracia tradicional [...] (p. 40).

Neste sentido, o funcionamento do sistema capitalista acaba resultando na politização da economia, tanto no ajuste que se faz necessário entre as empresas para evitar a concorrência, quanto no apelo que se faz necessário a estímulos externos para a criação de condições novas de inversões lucrativas. Isso leva Cardoso a concluir que:

> [...] O Estado se torna então tanto um instrumento que "regula" a divisão do mercado entre empresas gigantes (nos desenvolvimentos mais completos desta tendência aparecem os planos "reguladores" do tipo de plano francês e a noção de "economia consertada"), quanto um meio de absorção dos excedentes econômicos [...]. Somando-se a isto o papel decisivo dos Estados nacionais na expansão imperialista e na reorganização da política exterior para permitir o neocolonialismo, tem-se uma ideia bastante nítida do peso da política nacional sobre a prosperidade das empresas [...] (CARDOSO, 1972, p. 41-42).

Por este motivo o autor argumenta que as elites dirigentes da economia no capitalismo contemporâneo tornaram-se, ao mesmo tempo, elites políticas, pois ultrapassar as fronteiras da própria empresa é uma forma de garantir-lhe o êxito.

Pudemos observar este aspecto em uma parcela dos empresários entrevistados, como o caso de Élcio Jacometti que por algumas vezes esteve à frente do Sindicato da Indústria de Franca, foi o presidente com o maior número de mandatos na Associação Brasileira da Indústria de Calçados - Abicalçados, e hoje diz não querer mais envolver-se com nada disso. Hoje, Élcio Jacometti dedica-se ao Instituto de Defesa do Trabalho Infantil, que atualmente atende 1.250 crianças em cursos periódicos.

Além de Élcio Jacometti, há outros exemplos deste engajamento político, como

o empresário Rodolfo Spodário, ex-presidente do Sindicalçados Jaú, que fez parte do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP; Ivânio Batista foi diretor executivo do SindiFranca e da Abicalçados, por aproximadamente 30 anos; Caetano Bianco Neto, atual presidente do Sindicalçados Jaú, também foi vice-presidente da Abicalçados e diretor do Ciesp, dentre outros exemplos.

Assim, retomando a discussão anterior, Cardoso demonstra que no plano das relações dos grupos econômicos com o Estado, obter novos contratos governamentais e impelir o governo a estratégias que permitam a continuação da prosperidade tornam-se condições para a realização de lucros crescentes, e o controle de opinião pública, nas sociedades de massa, torna-se algo necessário para o êxito capitalista: "É preciso que a Nação se veja representada no Estado e sinta as decisões deste como expressão de vontade coletiva, embora, de fato, o Estado continue a ser, nas resoluções fundamentais, instrumento da prosperidade dos capitalistas" (CARDOSO, 1972, p. 42).

Outrossim, Mancuso (2007), salienta que o conjunto de decisões do setor público que são capazes de interferir sobre a atividade do setor privado é muito abrangente. Segundo ele, a percepção de que tais decisões importam para o desempenho das empresas que comandam é o motivo que impulsiona os empresários a mobilizarem-se durante os processos decisórios, para promoverem seus interesses.

> [...] Decisões tomadas por órgãos do setor público de outros países também podem interferir sobre a atividade econômica de empresas localizadas no Brasil. É o que ocorre, por exemplo, quando se interpõem barreiras tarifárias ou não tarifárias às exportações nacionais[...] (MANCUSO, 2007, p. 140).

Além disso, o autor salienta que as políticas regulatórias estabelecem de forma clara tanto os atores favorecidos quanto os atores desfavorecidos. Segundo Mancuso (2007), elas diferem, portanto, das políticas distributivas, que estabelecem com clareza apenas os "clientes" favorecidos. "Ao contrário das políticas distributivas, as políticas regulatórias tendem a gerar relações conflituosas. Atores afetados de forma semelhante pela política regulatória podem formar coalizões e lutar contra os atores com interesses diferentes dos seus" (MANCUSO, 2007, p. 140). O autor chama este tipo de política de "conflitiva" (*conflicting issues*). Elas provocam um alto grau de interesse em várias empresas, afirma e complementa que as empresas muito interessadas na questão dividem-se em relação à proposta: algumas a favorecem; outras a contrariam. Neste caso, portanto, os interesses são diferentes e conflitantes. Decisões deste tipo também precisam ser investigadas (MANCUSO, 2007, p. 140).

Considerando os comentários de Mancuso, utilizamos como exemplo as declarações dos entrevistados que trazem à tona a questão dos incentivos ou falta deles, tanto para o setor calçadista, como para outros setores no país.

Conforme indica o empresário Paulo Eduardo Poloniato, "[...] a indústria calçadista, com relação a outros setores, não conquistou nada no Congresso. No Brasil, quem domina e leva as benesses é a automobilística, a de linha branca e as construtoras com material de construção [...]" (PAULO EDUARDO POLONIATO, Anexo IVX, p. 4). Segundo ele, estes setores conseguem isenção de IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), benefícios e, até mesmo, dinheiro. "[...] Se não está vendendo 'derruba' IPI, 'derruba' impostos e eles vendem [...]". Diz o empresário que complementa: "[...] Ao ponto de chegar a forçar a venda com financiamentos de carros com 70 meses, uma geladeira 24 meses. O mundo inteiro é assim. Facilita [...]". Como se sabe, a população, nos últimos dez anos, graças às prestações, passou a adquirir bens de valor agregado alto, que nunca sonhou em ter. "[...] Chegam a um ponto que pagam a prestação do carro, pagam a geladeira em 24 meses e, após 12 meses, já compram uma televisão, assumindo outra prestação", diz o empresário. "Hoje, a classe C toda tem televisão, está de carro zero quilômetro, tem celulares e, assim, deixam de comprar um sapato. Se iam consumir quatro pares no ano, compram só dois para pagar as outras prestações [...]", conclui Paulo Eduardo Poloniato.

As declarações de Rodolfo Spoldário, ex-presidente do Sindicalçdos Jaú, vão ao encontro das ideias acima, pois ele considera que o crédito concedido à linha branca e ao setor automobilístico, deixou outros setores da economia defasados.

> [...] Reduz o IPI de móveis, da linha branca, dos veículos. O país não vive só de carros, só de geladeiras, só de máquinas de lavar roupas. [...] a população se endividou! Veja, tenho funcionários que tem celulares do tipo quem eu não tenho. Metade da minha fábrica tem celulares deste tipo. Tenho 45 funcionários, e meia dúzia tem carro zero quilômetro. [...] Ele trabalha e é um direito que ele tem. Veja que ele comprometeu de 40 a 50% de sua renda por um período de cinco a seis anos, um período longo. Ele fez sem ter planejado, no primeiro ano uma maravilha, vendeu o carro, vendeu a moto, deu para cobrir. E no segundo ano? Devolve o carro. Este é um dos fatores absurdos de se vender carros com 72 meses de prazo, enquanto que o nosso setor e o setor de confecções, sofrem com a entrada de produtos da China que acabam matando as empresas (RODOLFO SPOLDÁRIO, Anexo XV, p.6).

O atual presidente do Sincalçados Jaú complementa a declaração de Rodolfo Spoldário ao afirmar que as pessoas não estão comprando e sim trocando os artigos de linha branca que já possuíam. "[...] É fácil ver, a minha fábrica é pequena e acho que tenho os piores eletrodomésticos da turma que trabalha comigo" (CAETANO BIANCO

NETO, Anexo XVI, p. 13).

Por este e outros motivos, o ex-presidente do Sindicalçados Jaú, Giovani de Carvalho Costa acredita que determinados produtos segmento semidurável, como calçados e acessórios, ficaram em segundo plano. Sem dados exatos, ele afirma que em 2010 e 2012 o polo de Jaú reduziu em 50% o volume de produção, sendo que de 2010 para 2011, aproximadamente 15%, 2011 para 2012, entre 30% (GIOVANI DE CARVALHO COSTA, Anexo IVX, p. 4). Segundo ele, esta retração ocorreu também nos polos produtores paulistas de Franca, Birigui e Santa Cruz do Rio Pardo, assim como São João Batista, em Santa Catarina.

O empresário pondera sobre o que a indústria calçadista paga de impostos no país, e considera uma média muito alta que está tirando a sobrevivência das empresas. "[...] O governo precisa arrecadar e isto fica na mão de meia dúzia de pessoas. Não se consegue produzir, e o que se produz é para pagar impostos [...]", diz Rodolfo Spoldário que declara: " [...] Quer queira quer não, existe sonegação e, por mais que seja fiscalizado, existe [...]" (RODOLFO SPOLDÁRIO, Anexo XV, p.5).

O empresário Paulo Eduardo Poloniato considera que a indústria de calçados não tem benefício nenhum, seja do Congresso, seja do Governo, seja de impostos. Até quando se fala do estado de São Paulo, era 18%, baixou para 12 e agora baixou para 7. Isto não significa absolutamente nada, porque quem paga imposto não é o industrial nem o lojista.

> [...] Quem paga é o consumidor final. O lojista continua com 18% no varejo. A indústria simplesmente transferiu, está recolhendo um valor menor, mas o lojista está recolhendo um valor maior. O valor da arrecadação é o mesmo. E os empresários acham que beneficiou o setor. Só vai beneficiar o setor como acontece com carros e com a linha branca, o ICM (Imposto sobre Circulação de Mercadorias) do varejo para o consumidor não é 18, é 7%. Aí o sapato não vai custar R$ 50, vai custar R$ 40. Fora isto é só conversa [...] (PAULO EDUARDO POLONIATO, Anexo XV, p. 4).

Ainda neste viés, Jorge Felix Donadelli, ex-presidente do SindiFranca, faz uma breve retrospectiva e diz que o governo da "revolução" deixou saudades para a indústria de calçados. Segundo ele, nos anos 1970, o setor contava com um incentivo de 12% para o IPI, e 12% para o ICM. "Se você exportasse um sapato com prejuízo, ou seja, até pelo verdadeiro preço de custo, você tinha um incentivo do governo de 24%. Ao se comprovar a exportação, tinha este crédito no Banco do Brasil" (JORGE FELIX DONADELLI, Anexo VIII, p. 3), lembra o empresário que considera que com isto, Franca cresceu muito.

O empresário Élcio Jacometti faz declarações a partir do que vivenciou quando foi presidente da Abicalçados, demonstrando ter uma perspectiva diferente acerca da questão em pauta.

> [...] a gente estava em Brasília, pelo menos uma vez por mês. Nós nunca pedimos proteção para indústria. Acho que a indústria não precisa de proteção, a indústria que pede proteção é arcaica, ela não pode ter proteção. Sempre pedimos a igualdade de competitividade, isto nós precisamos ter. Eu preciso ter a mesma condição que o chinês, o indiano o paquistanês tem, eu preciso desta condição de igualdade e competitividade. Isto nós sempre pedimos. Agora, não estou pedindo para baixar impostos, para dar incentivo. Isto já foi. Eu acho que da época do Fernando Henrique para cá teve problema cambial, é lógico, nada ia andar 100%, mas um país não se conserta em quatro ou oito anos de governo. Um país demora décadas para arrumar... Eu acho que está arrumando até depressa. Os impostos fazendo reforma tributária, só está melhorando. Baixou IPI do carro, da linha branca, ótimo, amanhã baixa de outro produto, vai fazendo uma reforma, outra, tirou o CPMF. Isto tudo é mais dinheiro que volta para o consumo, o governo não é "bobo" [...] (ÉLCIO JACOMETTI, Anexo VII, p. 8).

O empresário Miguel Betarello também expõe seu posicionamento frente a esta questão, citando a recente desoneração na folha de pagamento, considerando-a como uma significativa ajuda às indústrias calçadistas, pois se trata de uma grande agregadora de mão de obra.

> [...] Tempos atrás, tivemos a redução do ICMS para o Estado de São Paulo, mas isto não refletiu positivamente, porque ele não mexeu no ICMS do varejo. Teve uma redução de 5% no Interior do Estado de São Paulo, em contrapartida, o lojista deixou de se creditar 5%. Ele deu para a indústria de calçados, mas não deu para o lojista. Então, o lojista pediu os 5% de desconto, isto foi muito desgastante, estes acordos e estas composições [...] (MIGUEL BETARELLO, Anexo IX, p. 4).

Ivânio Batista também expõe o seu ponto de vista acerca desta questão, chamando atenção para os números nos anos recentes de exportação. Segundo ele, Franca perdeu muito na exportação.

> [...] A indústria paulista de calçados corre sérios riscos, há alguns anos. Por quê? Por esta guerra fiscal. Nós temos estados oferecendo benesses que o estado de São Paulo não pode oferecer. O quê está acontecendo? O Rio Grande do Sul é o maior produtor brasileiro de calçados, não importa o tipo. O estado de São Paulo sempre foi o segundo maior produtor. Hoje já não é mais. Já tem estado no nordeste que superou. O Ceará já produz mais que o estado de São Paulo, por quê? Em razão dos benefícios fiscais. Então isto vem diminuindo o potencial da indústria paulista de calçados, diminuindo vagas (de empregos) na indústria, diminuindo faturamento, e no caso específico de Franca, perdendo empresas que estão indo para o Nordeste. Muitas mantendo unidades produtoras aqui, mas já bem diminutas com a maior de produção já no nordeste. E isto já foi alertado, mas eu pergunto: O que o Estado de São Paulo pode fazer? Tem esta guerra de alíquota do ICMS, do custo Brasil que eu diria que hoje é custo São Paulo. Então fica complicado. Franca está perdendo indústrias com isto [...] (IVÂNIO BATISTA, Anexo XI, p. 5).

Ele comenta que a presidente Dilma Rousseff está preocupada com uma unificação principalmente com o ICMS, ou de se acabar com ele. O lógico, segundo ele, seria o IVA (Imposto ao Valor Agregado). "[...] Isto qualquer pessoa mais inteligente sabe que teria de ser assim. Não se pode ter um ICMS com alíquota no estado de São Paulo diferente de Minas Gerais, outra (alíquota) no estado do Ceará [...]" (IVÂNIO BATISTA, Anexo XI, p. 5), pondera. Para o ex-diretor executivo do SindiFranca, há estados como e Ceará e outros que oferecem terrenos, galpões industriais prontos, financiamentos de máquinas "a perder de vista". "[...] Esta guerra tem que acabar, e hoje, o grande prejudicado com tudo isto é o estado de São Paulo, o estado mais rico da nação. Todos acham que o estado de São Paulo pode tudo, e com isto, nós estamos perdendo a luta [...]" (IVÂNIO BATISTA, Anexo XI, p. 5), lamenta.

O atual presidente do Sindicalçados Jaú, Caetano Bianco Neto, também chama atenção para a questão do custo Brasil, acompanhado de outros fatores que afetam diretamente o setor em que atua.

> [...] E é para ficar, não vai passar. A gente espera que o Governo Federal cumpra com os nossos pleitos com relação a diminuir, por exemplo, a importação desenfreada que nós temos de calçados. A gente tem constantemente isto que nós temos feito com as entidades nacionais, pleito junto ao governo federal, para acabar ou diminuir o custo Brasil. Nós temos que fazer uma reforma fiscal e tributária. Não dá para competir com o resto do mundo pagando os impostos que nós pagamos aqui. Inclusive os prazos, nós pagamos impostos antes de receber de nossos clientes. Então estas coisas tem que mudar, tem que acompanhar o ritmo desta globalização. E o Brasil é muito lento com isto, a nossa burocracia é muito grande e isto faz com as atitudes que têm que ser tomadas demore muito para acontecer, acaba realmente prejudicando de uma maneira significativa o nosso setor [...] (CAETANO BIANCO NETO, Anexo XVII, p. 7).

Retomando a discussão em curso, nesse novo contexto, a liderança empresarial redefiniu-se no jogo de influências junto à assembleia de acionistas, ou junto ao governo, nas composições entre grupos de burocratas das empresas, na habilidade de convencer a clientela, na persuasão das agências financiadoras para a obtenção de apoios entre grupos financeiros, dentre outros aspectos apontados por Cardoso (1972). Em sua percepção, a complexidade das decisões na economia moderna ultrapassa a busca pela realização de um fim econômico, a capacidade de coordenação, de persuasão e imposição políticas torna-se vital. Por isso, "[...] os empresários, enquanto categoria social concreta só pode ser definida em conexão com o conjunto de relações sociais que dão sentido a sua emergência na história [...]" (CARDOSO, 1972, p. 43).

Pelo fato de o lucro supor relações de dominação e, portanto, políticas, é possível compreender o porquê de na época do capitalismo concorrencial as funções dos empreendedores também acaba sendo políticas, incorporando novos tipos de elites dirigentes dentro da camada proprietária. Sendo assim, o empreendedor moderno cria novas condições para influir sobre a política econômica, visando assegurar a prosperidade capitalista e garantir contratos e privilégios governamentais para sua organização.

Neste sentido, é cabível citar declarações dos entrevistados que ilustrem tal situação, considerando aqui, políticas econômicas que não foram tão favoráveis para o setor, como as questões cambiais, dentre outras.

A questão cambial, sem dúvidas é a que mais aparece nas declarações dos empresários. Selecionamos alguns trechos que ilustram o seu significado no setor, juntamente com alguns outros fatores apontados pelos empresários. O ex-empresário francano, Nelson Palermo, considera que o câmbio é um problema que vem de décadas e que agora parece que se tem uma consciência maior de sua importância, não só para conter a inflação. Segundo ele, alguns governos de décadas passadas utilizaram o câmbio para corrigir erros administrativos, para que a inflação não subisse como no período em que houve um grande surto inflacionário, quando o Ministro da Fazenda era Maílson da Nóbrega. Mas, conforme afirma o ex-empresário, este jogo traz danos à indústria, prejudicando-a em termos de competitividade. "[...] Se lermos os jornais, agora, o governo está fazendo o possível para que o câmbio não fique abaixo de R$ 2, [...] Elas pararam de investir, de adquirir máquinas novas, fazer treinamentos de mão de obra [...]" (NELSON PALERMO, Anexo XIII, p. 3), avalia.

Sob a ótica de Nelson Palermo, ao impedir que as empresas se atualizem, seja no seu pessoal, na forma de gestão, nos seus mercados, ou no seu maquinário, o câmbio e suas implicações podem conduzir as indústrias a uma situação quase que irreversível.

> [...] O câmbio, no curto prazo, dá resultados para segurar a inflação, mas depois, não se consegue mais usar só o câmbio para segurar a inflação, então o solta, tendo novamente a inflação, tendo um endividamento, porque as empresas trouxeram dinheiro de fora, porque era mais interessante, o país se endividou colocando seus títulos lá em dólar. Quando se solta o câmbio, o endividamento cresce, não só público, mas o privado. Esta situação era assim e continua sendo assim (NELSON PALERMO, Anexo XIII, p. 4).

Ivânio Batista, ex-diretor executivo do SindiFranca, fala sobre a indústria do calçado especificamente, por se tratar de empresários que começaram praticamente do nada, de uma indústria que não é capitalizada. Ele afirma que Franca dependia e

depende muito da exportação no mercado externo, e o que está atrelado a isto é o valor cambial. Não é à toa que o ex-diretor executivo salienta que quando o dólar está compensador, as exportações vão bem e as fábricas melhor ainda. Quando o dólar fica equilibrado US$1 por R$1, R$ 1,20, R$ 1,30, as empresas não conseguem exportar. Para qualquer exportação no setor de calçados, o dólar tem que estar acima de R$ 2, adverte, e segundo ele, teve época em ficou baixo e complicou demais. "[...] Muitas empresas tentaram manter-se na exportação, com o dólar desfavorável, não vou citar nomes, o que seria antiético, mas muitas fecharam as portas em razão de prejuízos cambiais, de teimosia em continuar exportando [...]" (IVÂNIO BATISTA, Anexo XI, p.4), recorda-se.

Complementando a discussão, o empresário Élcio Jacometti comenta sobre a recente promessa feita pelo governo de equilibrar o câmbio. O empresário acredita que o governo tem como fazer isso, considerando a baixa inflação, o alto superávit, e um alto caixa cambial. Segundo ele, as reservas cambiais são grandes, tanto é que, de acordo com o mesmo, o governo não está deixando o dólar ficar abaixo de R$ 2. Se deixasse o dólar flutuante no mercado livre como está, ele estaria novamente a R$ 1,50. "Isto é lei da oferta e procura", diz Élcio Jacometti.

> [...] Temos hoje uma enxurrada de dólares para o país, pois é um país promissor, empresa construtora, empresa produtora, está vindo tudo para cá, porque aqui está remunerando mais o capital. Se tiver um bilhão de dólares lá no Japão, onde o juro é negativo, vai se aplicar onde? Corre para cá, não só para aplicar no mercado financeiro, mas nas empresas, porque aqui o consumo está crescendo, a renda cresceu, tudo está crescendo [...]. Precisa ter uma indústria forte para abastecer este mercado. Então, vem e compra de ações na Bolsa, traz os dólares para cá. Quando ele traz este "mundo" de dólares, esses dólares precisam ser convertidos em Real. Quando converte em Real é a lei da oferta e procura, e o que acontece? Sobrevaloriza o Real, aí o dólar cai, o Real sobe, e nós não exportamos, porque o nosso produto fica caro para o mercado externo. Este é o grande problema [...] (ÉLCIO JACOMETTI, Anexo VII, p. 3).

Diante deste cenário que descreveu o empresário, ele questiona que o governo faz e conclui que são as interferências no mercado. "[...] 'Ah, entrou muito dólar, eu vou lá e compro para não deixar o dólar solto no mercado. Ah, agora está faltando dólar, o dólar vai subir? ' Para o dólar não subir ele vai lá e vende [...]", diz. De acordo com ele, esta é a grande "jogada", pois mantém o equilíbrio do câmbio e é o que ele está fazendo há, praticamente, seis ou oito meses. "[...] Esta é uma medida correta, mas as exportações de manufaturados, o setor manufatureiro perdeu não na totalidade, mas uma boa parte da manufatura [...]", considera Élcio Jacometti que pondera que o grande

negócio hoje é as exportações de *commodities*, que bem ou mal são exportadas, pois se trata de preço internacional.

O empresário Élcio Jacometti ainda avalia o fato de o país estar deficitário na balança comercial. Ele considera que, justamente por causa dos erros cometidos anteriormente, o governo está com reserva cambial muito alta há muitos anos. "[...] Eu culpo o governo de ter deixado a perda das exportações em nosso setor. [...] Não é questão tributária, não é nada disto, é culpa cambial, [...] alertou-se sobre as reservas cambiais altas e o governo não tomava providencias [...]", (ÉLCIO JACOMETTI, Anexo VII, p. 4) critica.

Na opinião de Élcio Jacometti, o governo já provou que vai segurar o câmbio, o que é bom para o manufaturado, e ele confia que, mais cedo ou mais tarde, o setor retornará ao mercado. "[...] O governo demonstrou que quer fazer uma reforma tributária ampla, e está fazendo. Dia a dia, diminui daqui, diminui "dali", o governo está demonstrando que quer diminuir esta diferença de classe social, e cada dia está dando um incentivo [...]", considera.

> [...] Hoje, o governo está emprestando dinheiro a juros negativos. Quanto vai dar a nossa inflação? 5,5%? Você vai comprar hoje uma máquina, um equipamento, um caminhão pelo BNDES, sabe quanto é o juro ao ano? 2,5%. São 3% negativo. Nós já estamos equiparando ao primeiro mundo. Então veja, a Celic está a 7,5% ou 7,75%, enquanto a inflação é de cerca de 5,5%. Nós estamos com juros de 2% ao ano, enquanto para emprestar são 3% negativo, junto ao BNDES. Do BNDES, é dinheiro do governo, ele capta e te empresta, quer dizer, ele está pagando para te emprestar. Não há um caminho melhor do que este. Eu acho que todas as medidas são corretas, sou fã número um, acho que não vai andar para trás. Agora, quem tem que fazer a sua é o empresário. Diminuiu até a energia elétrica! Acho que é por aí que vai ter que andar, não adianta deitar em "berço esplêndido", porque o governo reduz a margem dele, mas a economia anda (ÉLCIO JACOMETTI, Anexo VII, p. 8-9).

Dando continuidade à discussão, Caetano Bianco Neto afirma que o empresariado calçadista espera que o Governo Federal cumpra com os pleitos com relação a diminuir a importação desenfreada de calçados, além dos pedidos para término ou redução do custo Brasil, aspecto que discutiremos mais adiante. O atual presidente do Sindicato da Indústria de Jaú, também enfatiza a necessidade de uma reforma fiscal e tributária. "[...] Não dá para competir com o resto do mundo pagando os impostos que nós pagamos aqui. Inclusive os prazos, nós pagamos impostos antes de receber de nossos clientes [...]" (CAETANO BIANCO NETO, Anexo XVII, p. 7). Segundo ele, essas coisas têm de mudar para se acompanhar o ritmo da globalização. "[...] O Brasil é muito lento com isto, a nossa burocracia é muito grande e faz com que as atitudes que

têm de ser tomadas demorem muito para acontecer, acaba realmente prejudicando de uma maneira significativa o nosso setor", considera.

Para concluirmos, a reboque das declarações apresentadas, nos valeremos de uma citação de Cardoso que é pontual ao afirmar que:

> [...] Tanto a sagacidade política dos dirigentes econômicos como as condições concretas para sua efetivação não são dados de antemão pelo capitalismo: constroem-se na história e, como todo processo histórico, é transitório e têm limites [...] (CARDOSO, 1972, p. 45).

6.2 Atuação nas economias subdesenvolvidas

Para alcançarmos o objetivo de analisar os empresários nas economias subdesenvolvidas, colocamos nosso foco nas peculiaridades do processo econômico que explicam as diferenças no comportamento social e na mentalidade dos industriais que operam nas economias periféricas e, como salienta Cardoso, nas ações dos empreendedores que modificam o estágio de subdesenvolvimento da economia destas áreas.

Mas antes disso, para que a noção de subdesenvolvimento tenha significação concreta, é preciso compreender o que vem a ser o desenvolvimento. Cardoso expõe simplificadamente que o desenvolvimento não se refere apenas a uma distinção entre sociedades tradicionais de economias estacionárias e sociedades dinâmicas em que há expansão econômica. Ao contrário, são aquelas cujo funcionamento não pode ser explicado senão com referência ao modo industrial-capitalista de produção. Assim como o conceito de subdesenvolvimento não corresponde ao de sociedades tradicionais, arcaicas ou agrárias. A noção de sociedade subdesenvolvida só se torna significativa quando há uma relação entre um tipo particular de sociedade com outra que é desenvolvida.

> [...] De qualquer forma, carece de sentido histórico-estrutural e é, portanto abstrata, a noção de subdesenvolvimento, quando aplicada a grupos, povos ou tipos de sociedade cuja existência prescinde de relações políticas e econômicas com os países desenvolvidos e cujas formas de ser, por isso mesmo, definem-se por estruturas constituídas por outros tipos de relações essenciais, entre os quais não conta a divisão internacional do trabalho, nem o tipo de dominação que lhe é correlato [...] (CARDOSO, 1972, p. 74).

Atualmente, designa-se a realidade como uma Economia de Mercado, como é o caso do Brasil, com um mercado largamente controlado pelo Estado e o governo intervém como agente empresarial. Por tudo isso,

> [...] os mecanismos de acumulação de capital, de obtenção de lucros, de inversão econômica e de utilização da capacidade empresarial redefiniram os

> empreendedores, nas economias subdesenvolvidas, como categoria social [...] (CARDOSO, 1972, p. 46).

Para isso o autor determinou as características do comportamento social dos industriais brasileiros e a mentalidade industrial existente, tentando defini-las nas totalidades singulares que se constituíram a partir de condições específicas, que estruturam as possibilidades de ação e dão sentido aos projetos de realização econômica. Assim, o autor busca uma explicação para a atividade industrial no Brasil a partir da gênese de duas variáveis: as dependências funcionais e significativas entre as condições de mercado e o tipo social de empreendedores existentes no Brasil.

Para o autor, a camada industrial no Brasil caracteriza um modo de organização da produção cujas características essenciais estão definidas por determinações gerais e particulares que envolvem por um lado capitalismo moderno, imperialismo, sociedades industrializadas, sociedades agrárias tradicionais, países desenvolvidos, regiões subdesenvolvidas, por outro lado, as tensões entre países de economia socialista planificada e países com economia monopolística ou de livre empresa, definem as condições de possibilidades de organização da produção, como pondera o autor.

Assim, no esforço para explicar o processo de formação da ordem industrial-capitalista no Brasil, a partir da constituição da camada empresarial, Cardoso tenta compreender a ação empresarial tanto como resultado de uma estrutura determinada do mercado e da sociedade, quanto como variável que interfere na gênese deste mercado e sociedade.

> [...] Deste ponto de vista, os mecanismos de formação dos preços nas economias subdesenvolvidas ou as técnicas de obtenção de capitais, por exemplo, podem explicar algumas práticas empregadas pelos industriais brasileiros que, julgadas pelo prisma do "capitalismo ortodoxo", seriam "irracionais". Não reside neste ponto, contudo, a crítica fundamental a este tipo de análise mecânica do *take-off*. O problema básico consiste em verificar sociologicamente como se deflagrou a industrialização [...] (CARDOSO, 1972, p. 49).

O autor acaba supondo que as condições exteriores da ação empresarial instigam os empresários a descobrir mecanismos econômicos de defesa e reação que salvaguardam os lucros empresariais. Para sintetizar a análise das características sociais da camada empresarial, o autor introduz uma discussão sobre a imagem que de si mesmo formam os empresários e o grau de consciência que tem do processo de desenvolvimento industrial e de modernização no Brasil, analisando especificamente as ideologias dessa camada, observando como se nos delineiam vários grupos de industriais as alternativas de futuro para o país e determinando as formas de consciência

social que alcançam para explicar o papel que exercem na sociedade brasileira.

A partir do que foi exposto até então, é pertinente que se faça uma abordagem acerca do desenvolvimento econômico e da camada empresarial. Cardoso (1972) cita Rostow ao tratar da questão do desenvolvimento social que se caracteriza pela maneira como as comunidades utilizam os recursos econômicos, naturais ou criados, para mover-se de uma situação de relativa estagnação no sentido de uma situação de dinamismo.

> [...] a essência da transição pode ser legitimamente descrita como um aumento da taxa de investimento até um nível que regular, substancial e perceptivelmente ultrapasse o crescimento demográfico. Não quer isso dizer, todavia, que o aumento da taxa de investimento seja uma causa final (Rostow, 1961, p. 37, apud CARDOSO, 1972, p. 53).

As forças impulsionadoras do desenvolvimento contam com uma análise dinâmica, para além da caracterização abstrata de suas etapas, com o encontro de duas ordens de fatores: recursos naturais favoráveis à industrialização, ciência moderna e objetivos sociais - capazes de motivar a ação modificadora dos homens-, criando pré-condições para o arranco econômico, entendido como a generalização do aumento da produtividade. Passados alguns anos do citado arranco, a economia atinge uma fase de maturidade que se define como:

> [...] A etapa em que a economia demonstra capacidade de avançar para além das indústrias que inicialmente lhe impeliram o arranco e para absorver e aplicar eficazmente num campo bem amplo de seus recursos os frutos mais adiantados da tecnologia moderna [...] (Rostow, 1961, p. 22, apud CARDOSO, 1972, p. 55).

Por isso, para a análise das etapas de desenvolvimento a elite dirigente aparece como fator importante, pois dela se espera a dinamização do sistema produtivo e da sociedade. Além disso, é preciso haver uma redistribuição de poder nos países subdesenvolvidos para que as velhas elites econômicas, que também detém o controle político, dêem lugar a uma nova elite.

6.3 O desenvolvimento econômico por meio da política nacional

Cardoso chama atenção para o processo de transformação na ação, na mentalidade e na ideologia dos empreendedores. Segundo o autor, a relação entre o desenvolvimento econômico e ação empresarial supõe a generalização da história dos países nos quais houve o "desenvolvimento originário" para os países

subdesenvolvidos. Naqueles países, onde a rigor não houve subdesenvolvimento nos termos em que o autor o define, a invenção de um modelo de ação econômica racional e o primado da classe econômica por excelência – a burguesia – são a história do desenvolvimento. No caso do "desenvolvimento originário", a expansão do capitalismo industrial explica, na dinâmica do circuito econômico de produção, como a burguesia se constituiu em grupo empresarial e camada dominante de cada sociedade local e, ao mesmo tempo, numa classe de conquistadores. Por isso,

> [...] Política e economia com o surgimento do modo capitalista tornaram-se a mesma coisa. Sem dúvida a primeira ficava obscurecida na aparência quotidiana, pois dominação de classe e ação empresarial estavam tão solidamente ligadas que nos mecanismos do mercado a ação política, embora realmente continuasse a existir, desaparecia da percepção social comum. E na produção capitalista as relações formalmente livres e contratuais entre capitalistas e assalariados escondiam a violência da dominação de classe. O Estado Burguês, por outro lado, enquanto Estado Nacional, fazia com que as classes antagônicas de cada sociedade industrializada existissem no mundo indiferenciadas na qualidade de "povo dominador" [...] (CARDOSO, 1972, p. 79).

A história do capitalismo coincidia nas sociedades que realizaram o período clássico do desenvolvimento industrial com a história dos empreendedores e, no âmbito do mercado mundial, coincidia com a história das nações industrializadas sob a égide da burguesia conquistadora.

Ainda na discussão sobre desenvolvimento econômico e desenvolvimento político, Cardoso cita Hélio Jaguaribe (1962) que, assim como Keynes, considera que o Estado deve intervir para completar em proveito da iniciativa privada a obra iniciada pelos empreendedores brasileiros. Jaguaribe afirma que o impulso de industrialização do Brasil partiu exclusivamente da iniciativa privada, conforme explicita Cardoso na citação:

> [...] Na inércia do Estado, que durante os quinze anos do primeiro governo de Vargas só teve a iniciativa de construir a Usina de Volta Redonda, foi a iniciativa privada brasileira que, empiricamente, sem plano nem deliberada assistência do Estado, enfrentou a crise econômica do país, desenvolvendo a indústria substitutiva das importações [...] (Jaguaribe, 1962, p. 176, apud CARDOSO, 1972, p. 80).

Além disso, o autor aponta a necessidade para a correção das limitações que o crescimento espontâneo impõe ao desenvolvimento, fomentando-se planos estatais de estímulo direto e indireto à iniciativa privada.

A explicação de Jaguaribe acerca do desenvolvimento coincide com a de Celso Furtado que considera que o processo de desenvolvimento passa a ser analisado como um esforço para a constituição do capitalismo industrial. "[...] Neste, desde que a

economia nacional seja autônoma, a indústria de bens de produção instalada possibilita a diferenciação necessária do sistema produtivo [...]" (CARDOSO, 1972, P. 81).

O deslocamento do centro dinâmico da economia agrário-exportadora para a economia industrial baseada no mercado interno, fez com que aos poucos ela se diferenciasse até atingir o setor de bens de produção[64]. Deste ponto em diante, produziu-se naturalmente o deslocamento do centro de decisões superando-se a estrutura econômica colonial.

Desta forma, Cardoso (1972) afirma que a suspensão temporária do fluxo de trocas internas do Brasil com países industrializados durante as guerras, juntamente com as crises no setor exportador da economia e a consequente política de defesa do nível de renda, através da desvalorização da moeda, favoreceram a defesa do nível interno de emprego e a expansão do setor industrial ligado ao mercado interno.

Devido à inexistência de uma política desenvolvimentista no país, na década de 1940, conforme salienta o autor, os desequilíbrios provocados pela deficiência da infraestrutura econômica traduziram-se em pressões inflacionárias. Cardoso (1972) demonstra que o diagnóstico foi equivocado e causou a elevação dos preços industriais, através de facilidades de importações, levando o país a graves desajustes cambiais, cuja solução foi criar um sistema de controle que favoreceu a indústria tanto no que se refere à proteção contra a importação de artigos não essenciais, quanto pelo subsídio indireto, que viria a ser o dólar barato, à importação de equipamentos e matérias-primas.

No entanto, o autor revela que se sentiram os efeitos desta política na década seguinte através da alta rentabilidade do setor de indústria de substituição de importações, criando um desequilíbrio entre as necessidades e a capacidade de importação, que agravou as pressões inflacionárias.

> [...] O desenvolvimento econômico do Brasil como processo político-econômico-social implica não apenas na formação de uma indústria de bens de capital e no automatismo do crescimento econômico, como na formação e

[64] Segundo Furtado (1958), "na medida em que o sistema industrial alcança certo grau de autonomia, seu papel seu papel dinâmico atinge maior extensão e complexidade. Quando depende principalmente de si mesmo para abastecer-se de equipamentos, deixa de ser um sistema dependente e logra autonomia de crescimento. É fácil compreender que, ao crescer a procura de bens manufaturados de consumo – como reflexo de impulso externo ou da ação de algum outro fator dinâmico – e ao expandirem-se os lucros dos empresários desse setor, esses tratem de aumentar sua capacidade produtiva, encomendando novos equipamentos ao setor produtor de bens de capital. O aumento do ritmo de atividade nesse setor significa expansão da massa de salários sem aumento concomitante da oferta de bens de capital precisará expandir-se e criará procura para ela mesma. Assim, o caudal de salários, por um lado, e de lucros, por outro, vai recebendo novos contingentes. O crescimento industrial gera, portanto, seu próprio impulso de crescimento, o qual se propaga aos demais setores da atividade econômica. Esse auto dinamismo é específico da indústria, sendo a razão que faz o setor industrial funcionar como força propulsora do crescimento das economias avançadas, que são sistemas autônomos" (Apud CARDOSO, 1972, P. 81).

> dinamização de novas classes capazes de redefinir o equilíbrio tradicional de poder e de romper a estagnação econômica (que são duas formas de expressão da mesma situação de subdesenvolvimento) no plano interno e no plano externo [...] (CARDOSO, 1972, p. 84).

Em outra direção, Cardoso pontua que Jaguaribe demonstrou os interesses antagônicos, ou seja, obstáculos, que se antepuseram ao impulso do desenvolvimento econômico brasileiro, como por exemplo, os planos coordenados pelo Estado no segundo governo de Vargas que se viram frustrados pela recusa do governo Eisenhower de reconhecer os compromissos assumidos pelo governo Truman. De forma análoga, os planos desenvolvimentistas da administração Kubitschek não tiveram o apoio das agências internacionais de desenvolvimento controladas pelos países capitalistas.

Conforme expõe Ianni (1989), os interesses e classes representados pelos que defendiam a tese de que o Estado deveria apenas estabelecer as regras, sem atuar, estavam sendo superados por outros interesses e outras classes. Já não é mais possível "[...] defender princípios liberais numa sociedade em que a burguesia industrial precisa 'vencer' a agrícola, redefinir as relações do país com o capital externo e quando o proletariado se tornou uma forma decisiva política [...]" (IANNI, 1989, p. 90).

Sendo assim, o autor relata que em 1956, quando o presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira quis programar e realizar a aceleração do desenvolvimento industrial, em especial na indústria de base, deixou de lado o Conselho Nacional de Economia, que representava a orientação liberal, e criou o Conselho do Desenvolvimento.

> [...] Com técnicos trabalhando em programas, projetos e técnicas destinadas a dinamizar e diversificar imediatamente a produção, o governo estimulava a expansão e criação de empresas privadas, ao mesmo tempo que realizava empreendimentos estatais e mistos [...] (IANNI, 1989, p. 90).

Não por acaso Cardoso (1972) questiona como diante do peso dos interesses internos e externos contrários ao desenvolvimento, originou-se a diferenciação da economia brasileira e começaram a fazer-se sentir, concomitantemente, os efeitos da civilização industrial. Verificar o tipo de movimento social que deu lugar às aspirações e à formação da sociedade industrial moderna seria uma alternativa, mas Cardoso (1972) demonstra que também é preciso determinar o tipo de controle a que a nova sociedade está submetida, ou seja, saber a que grupos sociais cabem às decisões fundamentais quanto à produção e ao consumo, quais os suportes econômico-sociais da dominação instaurada e por que meios se processa o controle da sociedade industrial.

> [...] o proletário e a burguesia industrial urbana, a crer na bibliografia

> existente, aparecem como os principais núcleos sociais dinâmicos do desenvolvimento, aos quais se somam os setores intelectuais e militares da classe média urbana que correspondem ao outro extremo do radicalismo pequeno-burguês. Assim, na análise da maioria dos autores ligados ao Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB) – aos quais se deve a maior parte dos trabalhos sobre o desenvolvimento – a aliança entre estas duas classes parece ter possibilitado o impulso desenvolvimentista (CARDOSO, 1972, p. 87).

Ianni compartilha da percepção de Cardoso ao expor como a burguesia joga com as classes assalariadas, para vencer a burguesia agrária, elevar as poupanças e controlar o circuito do capital, o proletário se apossou do nacionalismo e procurou dar-lhe outro sentido, ao acentuar-lhe um componente menor, incidental.

> [...] no processo de envolvimento de todas as classes sociais, o desenvolvimentismo nacionalista também alcançou o proletariado, levando-o a dar cobertura política a uma classe que está jogando em duas frentes. Para ascender e assegurar o poder, em face da burguesia agrária e do proletariado, a burguesia industrial criou a ficção da burguesia nacional, como se o capital tivesse nacionalidade, no âmbito do capitalismo (IANNI, 1989, p. 104).

Entretanto, Cardoso revela que, por um lado, os quadros de referência da ação empresarial brasileira, mesmo em São Paulo, foram relativamente acanhados até meados da década de 1950. Segundo o autor, não só a indústria concentrou-se nos ramos tradicionais como de tecelagem e alimentação, como as práticas empresariais eram rotineiras e os empresários, com poucas exceções, não chegaram a formular uma política nacional de industrialização, nem organizar grupos de pressão. Cardoso salienta que somente depois da inversão maciça do capital estrangeiro houve diferenciação acentuada no setor privado do parque manufatureiro e os grupos industriais passaram a adotar formas de ação empresarial mais agressiva tanto no plano da concorrência e da organização da produção como plano da sociedade global.

Por fim, a formulação das soluções e a condução do processo político couberam a grupos sociais ligados às antigas classes médias e à pequena burguesia recém-formada. "[...] Exprimiu-se através do nacionalismo como uma ideologia 'desenvolvimentista' e 'estatizante' que teve a defendê-la [...] as chamadas elites intelectuais [...]" (CARDOSO, 1972, p. 94). Estas se propuseram transformar o nacionalismo num movimento de inspiração intelectualista capaz de tornar-se aspiração de todo o povo. Assim, "[...] a vontade coletiva deveria exprimir-se pelo Estado que, acima das classes e orientado por planos racionais de base técnica, deveria conduzir o desenvolvimento econômico [...]" (CARDOSO, 1972, p. 94).

Mancuso e Oliveira (2006) esclarecem que diversos estudos já mostraram que,

em conjunturas críticas anteriores, o empresariado brasileiro também revelou capacidade elevada de ação coletiva e de formação de coalizões multisetoriais. De acordo com os autores, isso ocorreu, por exemplo, no movimento contra as reformas de base do governo de João Goulart, na primeira metade da década de 1960 (Dreifuss, 1981); na campanha contra a estatização da economia durante o regime militar (Cruz, 1995); na assembleia constituinte de 1987-1988 (Dreifuss, 1989; Aragão, 1996); na elaboração da Lei de Modernização dos Portos, sancionada em 1993 (Doctor, 2002; Diniz e Boschi, 2002); no processo de revisão constitucional de 1993-1994 (Aragão, 1996) e na campanha pela reforma tributária durante o governo Cardoso (Campos, 2002; Diniz e Boschi, 2002).

Em contrapartida, "[...] em todos esses casos, no entanto, um período de mobilização intensa foi seguido por um período de desmobilização [...]" (MANCUSO e OLIVEIRA, 2006, p. 169). Os autores, mais uma vez, citam Doctor para reafirmarem esta questão: "[...] O 'calcanhar de Aquiles' do empresariado brasileiro é a desunião [...]" (DOCTOR, 2002; p. 89). Esta frase resume o argumento de uma série de trabalhos recentes, segundo os quais o empresariado brasileiro é politicamente débil, ou seja, incapaz de atingir consenso em torno de objetivos comuns, assim como de mobilizar apoio para a realização desses objetivos, salientam e complementam os autores: "[...] Assinalar a debilidade política do empresariado brasileiro corresponde, portanto, a destacar uma incapacidade crônica de ação coletiva [...]" (MANCUSO e OLIVEIRA, 2006, p.151-152).

A reboque desta questão, os autores fazem inferência à tese da debilidade política de que a causa fundamental desta debilidade é a configuração do sistema de representação de interesses, caracterizado por fragmentação excessiva e pela falta de representatividade das associações de maior abrangência. Para Mancuso e Oliveira (2006), um dos pilares do corporativismo é a unicidade sindical.

> [...] No caso do empresariado, a unicidade sindical consiste em atribuir a um único sindicato patronal o *status* de mediador oficial dos interesses das empresas que realizam atividades econômicas idênticas, similares ou conexas – constituindo assim uma mesma categoria econômica – e que estão localizadas na região abarcada pela entidade [...] (MANCUSO e OLIVEIRA, 2006, p. 147-151-152).

Ao transportarmos esta questão para a indústria calçadista, observamos através das declarações dos próprios empresários do setor que foram entrevistados que a desunião e a falta de articulação política são problemas pontuais, como indicam Jorge

Felix Donadelli e Rodolfo Spoldário.

O primeiro defendeu a construção da sede do SindiFranca: "[....] Eu queria que o fabricante ficasse importante e fosse respeitado" (JORGE FELIX DONADELLI, Anexo VIII, p. 2). Segundo ele, atualmente o Sindicato da Indústria de Franca tem um bom nome no estado de São Paulo, sendo considerado um dos Sindicatos mais organizados no Brasil.

> [...] Queria ser o defensor da indústria calçadista e dos industriais, assim como Gonçalves Dias defendia o índio. Eu não consegui fazer isto, porque o nosso Sindicato nunca teve muito mais do que 120 ou 150 sócios, não ter um contingente de indústrias perto de mil era difícil de ter esta organização. [...] Tanto é que eu não consegui fazer o sucessor que eu gostaria de ter feito. Queria um sucessor ativo como sempre tivemos, que fosse do ramo da indústria. Infelizmente, tivemos que eleger um sucessor profissional, que nem indústria de calçados tem até hoje. É o atual presidente, e devo admitir que é um sintoma complicado para a indústria, porque o industrial precisa se interessar pelo seu Sindicato, precisa defender o setor [...] (JORGE FELIX DONADELLI, Anexo VIII, p.2)

Rodolfo Spoldário traz um cenário um pouco diferente, se considerarmos que se trata de um polo menor que o de Franca. Ele conta de quando assumiu a presidência do Sincalçados Jaú. Segundo ele, por fazer parte de uma empresa grande na época, praticamente foi aclamado presidente, pois não teve outra chapa. Ele considera que o período em que esteve à frente do Sindicato foi um período bom. "[...] A gente estava com dois ex-presidentes que atuaram bastante na área. Conseguimos ganhar o terreno para construir a sede própria do Sindicalçados [...]" (RODOLFO SPOLDÁRIO, Anexo XVI, p.7). Neste meio tempo, eles procuraram trazer mais associados para o Sindicato. "Quando eu entrei em 1994, o Sindicato tinha 30 associados. Quando eu saí tinha 90 e poucos. Praticamente triplicou o número de associados do Sindicato. Com isto aumentaram-se o faturamento e outras coisas que precisávamos" (RODOLFO SPOLDÁRIO, Anexo XVI, p. 7), revela.

Para além destes exemplos da indústria calçadista, retomamos a discussão que estávamos desenvolvendo, com as considerações de Ianni acerca dos grupos e setores dominantes, contudo, que encaram a atividade governamental como básica, para a própria prosperidade do sistema privado de produção, conforme demonstra Ianni, a partir da citação de Richers e outros na obra Impactos da Ação do Governo sobre as Empresas Brasileiras.

> [...] Essa burguesia é francamente favorável a qualquer iniciativa governamental que vise ao desenvolvimento econômico, contanto que esta não interfira na esfera tradicionalmente reservada a iniciativa privada. E acredita no valor do planejamento como estímulo à iniciativa privada e ao

> desenvolvimento da nação, reconhece que o governo deva exercer determinadas funções e atividades econômicas, mas nega-lhe o direito de exercer controles diretos sobre a empresa privada e desconfia de sua capacidade de funcionar como empresário produtivo [...] (IANNI, 1989, p. 91).

Prova disso são os resultados de uma investigação feita junto a empresários brasileiros, em meados de 1989, citados por Ianni, que demonstra que grande parte deles (76,4%) reconhece ter-se beneficiado com a simples divulgação de planos governamentais, muitos deles chegaram a adotar decisões especiais, ampliando ou reorientando a produção, às vezes até fundando novas empresas. Outros 72% também reconhecem que as atividades empresariais diretas do governo têm contribuído para o desenvolvimento econômico do país, além de 52% afirmar que a atividade empresarial do poder público veio preencher lacunas, agindo onde a atividade privada não podia fazê-lo, como no caso de atividades de base, além de economizar divisas e beneficiar as indústrias que dependem de certas matérias-primas. Considerando o contexto no qual a pesquisa foi desenvolvida, o autor conclui que "[...] a política de criação de economias externas realiza os seus objetivos e é compreendida pela burguesia industrial [...]" (IANNI, 1989, p. 92).

Em outra perspectiva, Cardoso (1972) explicita que no início dos movimentos, pela emancipação nacional, os grupos sectários da esquerda pensavam na revolução política e não no desenvolvimento econômico e o próprio Partido Comunista que, mais tarde, aderiu e deu conteúdo popular ao nacionalismo, era, inicialmente, contra os monopólios estatais. Assim, o autor considera que o anti-imperialismo resultou dos tropeços concretos diante de resistências e oposições ao desenvolvimento de setores básicos da indústria nacional, inspiradas por empresas e grupos estrangeiros ou por setores do Poder Público a eles ligado. No entanto,

> [...] Os movimentos populares e os partidos de esquerda tornaram-se rapidamente marginais ou caudatários do novo sistema de Poder. A liderança intelectualizada e pequeno-burguesa dos movimentos nacionalistas e os comandos partidários da esquerda não podiam obviamente conduzir o processo de desenvolvimento em nome de uma abstração como os interesses da Nação. Faltava-lhes por outro lado, a transformação das "massas" em "classe" para tentar impor uma política concreta. Persistiram, no entanto, em rejeitar como retrógrada a política "populista" baseada na demagogia e na liderança carismática, e insistiram na necessidade de uma "política ideológica", como se demonstra em análise recente (cf. F.C. Weffort, "Política de Massas", 1963). Perderam, rapidamente, por todos estes motivos o controle do processo que iniciaram e que, de fato, não podiam estruturalmente manter [...] (CARDOSO, 1972, p. 97).

Ianni (1989) também demonstra que a polêmica estava relegada para os

ambientes acadêmicos, onde também se cogita de anacronismos, ou retomada pelas facções burguesas da oposição. Prova disso é que o autor chama a atenção para o fato de que nos círculos governamentais e numa parte da burguesia, em especial os empreendedores industriais, a possibilidade e a necessidade de ordenação racional direta e indireta das atividades econômicas ganham vigor.

> [...] Aliás, essa burguesia não está ausente na formulação das diretrizes governamentais, para incentivo direto e indireto da economia nacional. [...] A burguesia industrial assume de modo crescente as suas possibilidades de atuação sobre a política econômica estatal. A democracia burguesa é fértil em canais e técnicas de controle e pressão das decisões dos governantes. Segundo as palavras de um industrial. "Concordamos plenamente em que as classes produtoras participem de forma ativa e decisiva na vida política do país, quer elegendo seus representantes para os diversos órgãos de governo federal e estadual quer através de campanhas de esclarecimento da opinião pública. Cremos que os homens de empresa do Brasil verificam essa necessidade e já tem tomado as primeiras providências para arregimentar forças nesse sentido, através da organização de várias entidades" [...] (José Ermírio de Moraes Filho, apud IANNI, 1989, p. 92).

A partir das discussões realizadas, observamos que desde aquele tempo a burguesia industrial tem desenvolvido, mais do que uma política, uma estratégia para responder aos desafios que o desenvolvimento e a formação da sociedade de massa colocam. Nas análises dos autores que nos respaldaram, fica explícito como os empresários se sentem subjetivamente acuados, como define Cardoso, e como objetivamente, antes reagem, acomodando-se, do que conduzem o processo político. "Apenas começam a perceber que seus interesses de classe, para se realizarem, precisam transformar-se nos interesses de toda a sociedade e que, por isto mesmo, a burguesia industrial precisa ter um projeto de dominação política" (CARDOSO, 1972, p. 186).

Assim, o questionamento passa a ser: "[...] Até que ponto será possível fazer coincidir este propósito com a situação em que se insere a burguesia industrial brasileira em uma sociedade subdesenvolvida e de massa? [...]" (CARDOSO, 1972, p. 186).

De acordo com as leituras realizadas observou-se que a burguesia industrial acabou apoiando a política de atrair capitais estrangeiros para setores que, mesmo sem ser de base, davam um impulso imediato ao mercado e supriam com custos altos, a falta de esforço da economia nacional.

Não é à toa que Cardoso (1972) cita que a ação política da burguesia diz respeito ao processo de dominação política numa sociedade em que a industrialização se faz através do consumo amplo. Por isso ele avalia que nestas condições a participação do povo na vida nacional tende a ser grande. Entretanto, Cardoso (1972) avalia que nunca

chegou a complementar-se no Brasil o que se poderia chamar de Revolução Burguesa, tendo em vista que o ritmo de transformação das instituições políticas e de participação das forças populares nas decisões políticas é lento e instável. Assim, sob sua perspectiva, a burguesia industrial fica dividida, não sabendo se as massas populares (organizações sindicais, grupos nacionalistas e frações políticas mais radicais), ou se alia ao "partido da ordem". Cardoso considera que na primeira hipótese, esta burguesia teme a revolução e na segunda o imobilismo.

Tantas incertezas exprimem as dificuldades e contradições que condicionam a prática política da burguesia nacional, conforme pondera o autor que complementa que, prova disso, é que a dominação burguesa, no Brasil, realiza-se através de uma sociedade que oscila entre o imobilismo e o reformismo, cujas grandes soluções vão dos golpes e contragolpes ao populismo esclarecido.

Por isso, de acordo com o que nos deparamos no decorrer do levantamento bibliográfico para a pesquisa em questão, a situação peculiar da burguesia industrial na sociedade de massas em formação e a situação em que se encontra no processo de industrialização, fazem-na temerosa e incapaz de romper os vínculos com a situação de interesse tradicionalmente constituídos com os grupos estrangeiros, com os grandes proprietários e com os comerciantes e banqueiros, a eles ligados. Não assumindo as responsabilidades políticas de classe economicamente dominante, a burguesia industrial torna-se em parte instrumento da dominação política dos grupos tradicionais. E como salienta Cardoso, criando assim a possibilidade mais temida: de perder as chances históricas de exercício pleno da dominação de classe.

Por fim, estabelecemos uma ligação dessa discussão promovida por Cardoso (1972), com o debate atual sobre a ação política da burguesia industrial no processo de desenvolvimento dos dias de hoje, para se pensar as relações entre classe e Estado, assim como a ação política desta fração de classe no momento histórico atual. O autor Luiz Carlos Bresser-Pereira (2007) salienta que tanto os empresários industriais quanto a burocracia pública que dirigiram o Brasil entre 1930 e 1987 só voltarão a ter o prestígio e o poder quando forem capazes de ajudar a construir um novo projeto de nação. "[…] O Estado que hoje existe no Brasil é um Estado democrático, mas que voltou a ser liberal e dependente, e, portanto, incompatível com a retomada do desenvolvimento econômico [...]" (BRESSR-PEREIRA, 2007, p. 106). Além disso, o autor afirma que sua alta burocracia pública, refletindo o estado de ânimo da sociedade brasileira, está confusa e desorientada pela falta de uma estratégia nacional de

desenvolvimento.

> […] Enquanto não voltar a existir um projeto de Nação no Brasil, enquanto a coalizão política dominante contar com empresas multinacionais e interesses estrangeiros no Brasil, não haverá desenvolvimento econômico. Só quando voltar a existir no país uma coalizão política ampla da qual façam parte das classes dirigentes a alta burguesia industrial e alta burocracia pública o Brasil poderá voltar a realmente se desenvolver. Enquanto isso não acontece, o país se manterá quase estagnado – crescendo porque o capitalismo é dinâmico, mas vendo sua distância em relação aos países ricos aumentar ao invés de diminuir, como seria de se esperar [...] (BRESSER-PEREIRA, 2007, p.106-107).

Por outro lado, Iglecias (2007) faz inferência às realidades de setores distintos, mostrando que há outros caminhos para o país. O autor cita as batalhas travadas recentemente pelo Brasil nas instituições multilaterais voltadas ao comércio exterior pela queda de práticas protecionistas e relativas à produção e transação de produtos agropecuários têm feito do país um dos principais *players* do processo de liberalização comercial da agropecuária mundial.

Os exemplos utilizados por Iglecias (2007) foram os pleitos e vitórias brasileiras que ocorreram no âmbito do sistema de solução de controvérsias da OMC, contra os Estados Unidos, na questão do algodão, e a União Européia, na questão do açúcar, entre 2002 e 2004. No ano seguinte, ocorreu a reiteração das vitórias brasileiras na instância máxima de apelação daquela entidade, informa o autor que se dedicou a compreender por que razão o país obteve tais êxitos, conforme expõe o autor.

> [...] Nossa hipótese é a de que, por meio de uma bem alicerçada aliança entre associações empresariais e setores do governo brasileiro, como os ministérios das Relações Exteriores, Desenvolvimento, Agricultura e Fazenda, o país conseguiu impor derrotas importantes aos governos e produtores dos Estados Unidos e da União Europeia [...] (IGLECIAS, 2007, p. 86).

Não é à toa que Iglecias (2007) considera que esta aliança relaciona-se com a formação, em curso, de uma nova institucionalidade das relações entre Estado e empresariado, bem como ao projeto político do governo da época em relação à inserção do país na economia mundial e, ainda, à crescente profissionalização do *lobby* do setor do agronegócio, cada vez mais voltado à atuação internacional (IGLECIAS, 2007).

O importante agora é tomar este setor como exemplo para os demais setores da economia, no nosso caso, o setor calçadista.

6.4 O processo de organização e de mobilização do empresariado brasileiro ao longo da década de 1990

> [...] o empresariado que atua no Brasil, efetivamente, empenhou-se em um notável processo de organização e de mobilização ao longo da década de 1990. Essa ação coletiva decorreu da confluência de um processo de natureza econômica e outro processo de natureza política (MANCUSO, 2007, p. 136).

A década de 1990 trata-se de um espaço de tempo que suscitou grandes transformações, tanto positivas, quanto negativas, no que se refere à classe empresarial do Brasil, como já tratamos em detalhes os seus efeitos sobre a indústria brasileira no mesmo período, em capítulo anterior.

Trazemos alguns exemplos de como estes aspectos econômicos e políticos abalaram o setor calçadista, bem como os empresários, fazendo uma reflexão acerca da abertura econômica e concorrência no mercado interno, sobrevalorização do Real, questões cambiais e exportações como alternativa, a começar pelo relato do empresário Caetano Bianco Neto que considera que a época em que aconteceu e a abertura, no governo Collor, foi sem dúvida uma quebra de paradigmas e grandes transformações.

Mas, sob a perspectiva de Caetano Bianco Neto, o divisor de águas foi o governo de Fernando Henrique Cardoso, devido à estabilização econômica, já iniciada pelo sucessor de Fernando Collor, Itamar Franco. "[...] O estabelecimento do Plano Real e a estabilidade econômica mudou completamente o nosso norte e o rumo das empresas [...]" (CAETANO BIANCO NETO, Anexo XVII, p. 5). Ao vivenciar a inflação alta que chegava a 80% ao mês, o presidente do Sindicalçados Jaú entende que esta acabava escondendo todas as deficiências que as empresas tinham, e dá o exemplo de que hoje se faz um bom negócio quando se compra um automóvel e este continua sendo um bom negócio no decorrer do tempo. Na época da inflação, podia se fazer a bobagem que fosse e daí a pouco se tinha, aparentemente, ganho dinheiro. "[...] a inflação escondia tudo que acontecia [...]", considera.

Além disso, Caetano Bianco Neto pontua que a grande modificação foi que as empresas deixaram de valorizar os seus diretores financeiros e passaram a valorizar os seus diretores industriais, ligados à produção. Segundo ele, esta foi uma mudança mais sentida por todos, pois, a partir daí passou-se a ver os defeitos, os desperdícios, enfim mudou as empresas. Trata-se de um processo longo, e que, segundo ele não acabou até hoje.

> [...] Acho que ainda temos muitas deficiências, o governo brasileiro tem

> pecado nesta abertura econômica, acabou exagerando um pouco na dose. Tanto é que nós brigamos muito e conseguimos um processo *antidumping* com a China; é uma coisa bastante recente. Isto, aparentemente, no primeiro momento, voltou a viabilizar as indústrias, mas no segundo momento aquilo que já previámos e já esta acontecendo que é a grande concorrência. As mercadorias não vêm diretamente da China, elas chegam por outros países da Ásia e até países que não produzem sapatos estão exportando sapatos para o Brasil. Não podemos demorar muito para coibir este ripo de problema. Isto acaba com a indústria nacional, é uma concorrência desumana em todos os sentidos (CAETANO BIANCO NETO, Anexo XVII, p.5-6).

Para o presidente do Sindicalçados Jaú, não se trata de uma crise maior nem menor, ele considera que as coisas simplesmente mudaram. Outro ex-presidente do Sindicalçados Jaú, Paulo Eduardo Poloniato faz uma observação acerca da questão das exportações. Embora Jaú não tenha a vocação de polo calçadista exportador, na época, apenas 13 indústrias trabalhavam com exportação. "[...] Das 13, 12 fecharam, só ficou uma que já tinha uma parte no mercado interno. Foi avassalador com o dólar em 1994 chegando a $0,81 [...]" (PAULO EDUARDO POLONIATO, Anexo XV, p. 3).

Neste sentido, o empresário considera que a indústria brasileira, até mesmo Franca, que já foi um polo exportador de calçados, hoje exporta muito menos do que em 1990. "[...] Franca, hoje, produz mais do que naquela época, baseado no mercado interno. Está estruturada para o consumidor e o crescimento classe C e D foram muito fortes, e a indústria está montada basicamente para este público [...]" (PAULO EDUARDO POLONIATO, Anexo XV, p. 3).

O atual presidente do SindiFranca, José Carlos Brigagão, confirma estas informações ao explanar o processo de perda de exportações. Ele afirma que em 1993, o setor calçadista de Franca exportava 15 milhões de pares de pares de calçados, o que correspondia cerca de US$ 280 milhões e, no final de 2011, constatou-se que houve uma queda para três milhões de pares exportados. As previsões para 2012 não são otimistas, especula-se que as exportações no polo não chegarão a dois milhões de pares de calçados (JOSÉ CARLOS BRIGAGÃO, Anexo XII, p. 4).

O empresário Paulo Eduardo Poloniato explica que na década de 1990, as indústrias do Sul exportavam muito e, quando as exportações começaram a cair, eles quiseram recuperar aquela queda com o mercado interno, passando a ter uma concorrência muito maior com as demais indústrias calçadistas.

> [...] Aquela fatia que não está exportando, tenta jogar no mercado. Quando eu trabalhava com o mercado interno, torcia para a exportação ir de "vento em popa" para deixar espaço no mercado interno. A partir daquela época, com a globalização, nos países desenvolvidos, quem é bom em determinada "coisa" domina. Eu digo, a China, com os 9 bilhões de pares que produz, ainda sobra

> um restinho para resto do mundo produzir. Quem tem que dominar e vender calçados são estes países. O máximo que o Brasil pode é fazer alguma coisa no mercado interno, por causa de modismo (PAULO EDUARDO POLONIATO, Anexo XV, p. 3).

Outro aspecto foi abordado pelo ex-presidente do SindiFranca, Miguel Bettarello. Segundo ele, com a abertura de mercado, muitas empresas tiveram oportunidades de fazer importações. Em sua própria empresa importou-se grande volume máquinas de pesponto e máquinas de montar. "[...] Foi um avanço tecnológico que as empresas tiveram e, se por um lado o governo do Fernando Collor pecou com o confisco das poupanças, feito nos depósitos das empresas, em contrapartida, ajudou as indústrias de calçados de Franca na abertura de mercado [...]" (MIGUEL BETTARELLO, Anexo IX, p.1), pondera. Desta forma, houve a oportunidade de fazer importações e melhorar a tecnologia das fábricas, sendo uma de muitas mudanças nas empresas.

Neste sentido, voltamos a nossa análise para a seguinte consideração: "A abertura econômica e a globalização são fatos". É o alerta feito pelo doutor em economia Adriano Henrique Rabelo Biava em entrevista ao jornal Exclusivo, realizada por Litiane Klein. Biava é professor de Universidade de São Paulo (USP) e da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC), e mestre em economia pela *Université de Paris* e doutor pela USP, além de atuar na área de economia no setor público e finanças públicas.

Conforme aponta o especialista, a questão é haver uma inserção ativa de cada país. "O processo de abertura implica benefício a alguns setores e perdas para outros. Aos governos e entidades da sociedade civil cabe aproveitar os benefícios e criar mecanismos de reconversão para reduzir ou eliminar o impacto sobre os setores perdedores" (EXCLUSIVO, 14 a 20/11/2005, nº 2289, p. 17), analisa. O economista aponta ainda a política de juros altos como "totalmente inadequada", e defende uma melhor distribuição da tributação.

Biava considera que, naquele contexto, uma das principais dificuldades para o desenvolvimento do setor industrial do Brasil era a falta de um sistema de planejamento nacional, com uma efetiva e coordenada política industrial que priorizasse o atendimento do amplo mercado interno e maximizasse as vantagens competitivas no exterior com maior agregação de valor. Também considera que havia a ausência de medidas que ampliassem o mercado interno brasileiro e de processo permanente de

pesquisas tecnológicas adequadas à população. Estes seriam os dois principais problemas, sob a ótica do economista. Na fala dele também encontramos o componente ideológico do custo Brasil.

> [...] As dificuldades derivadas do chamado custo Brasil e da má distribuição da carga tributária são fatores concretos, mas não se pode cair numa perspectiva de penalizar apenas trabalhadores e classes médias, que em última instância, devem constituir um volumoso mercado para a própria indústria. Neste sentido, reformas como a trabalhista e a nova previdência, embora necessárias, devem ser antecedidas de outras medidas visando criar o imenso mercado interno que o país pode dispor (EXCLUSIVO, 14 a 20/11/2005, nº 2289, p. 17).

Outro compenente recorrente no discurso do empresariado calçadista foi a questão cambial. Ao ser questionado sobre qual seria a cotação do dólar mais adequada para quem vende ao mercado internacional, Biava analisa que naquele momento, estava-se vivendo um momento de real valorizado em relação ao passado, por circunstâncias conjunturais como a elevação das exportações e a entrada de capitais de curto prazo no país. Elementos que poderiam se reverter em poucos dias, segundo o economista. "[...] O câmbio deve ser encarado pelas autoridades como a variável mais relevante para permitir rentabilidade justa e adequada para os produtores, sem penalizar os consumidores nacionais [...]" (EXCLUSIVO, 14 a 20/11/2005, nº 2289, p. 17), pondera.

A carga tributária também foi uma reclamação recorrente no discurso dos empresários do setor, conforme constatamos em nossas análises e segunda afirmação do economista que faz uma avaliação que vai além, demonstrando que o que agravava esta situação era a sua má distribuição. Desta forma, se houvesse o combate à sonegação nas empresas e se fosse efetiva e progressivamente cobrados tributos sobre o patrimônio e a renda do capital, poderia haver espaço para a redução ordenada e fundamentada da carga tributária, que pesaria sobre as empresas que efetivamente suportam tributos, pondera o especialista que conclui: "[...] Tal redução deve ser fundamentada e não generalizada [...]" (EXCLUSIVO, 14 a 20/11/2005, nº 2289, p. 17).

Além disso, Biava falou sobre as políticas econômicas que seriam mais adequadas para o Brasil se desenvolver naquele momento. Segundo o economista, desenvolver o mercado interno, com redistribuição de renda para viabilizar inumeráveis setores industriais, seria um primeiro passo. Políticas de reforma agrária, tributação abrangente (combate à sonegação) e progressiva redução do peso da dívida pública estariam entre as medidas mais imediatas, segundo ele. "[...] Um processo de

recomposição do planejamento em moldes democráticos deveria sustentá-las no médio e longo prazo [...]", (EXCLUSIVO, 14 a 20/11/2005, nº 2289, p. 17).

Outro aspecto coincidente nos discursos do empresariado calçadista e de Biava é a política de manutenção de juros altos para a contenção da inflação. Para ele, esta política é totalmente inadequada, do ponto de vista econômico, pois compromete investimentos e empregos, públicos e privados.

O tema competição externa, mais especificamente da China, esteve na pauta da entrevista. O conselho do economista é o de se produzir sempre produtos de qualidade, ampliando inclusive as ações de marketing interno.

> [...] Quanto à China, em particular, deveríamos ter uma política industrial seletiva, que definisse setores/atividades a serem estimuladas (e porque não protegidas?) internamente e outros setores/atividades em que se fizesse parcerias de interesse do Brasil e da China, ampliando os ganhos de ambos os países e não entrando em uma luta suicida" (EXCLUSIVO, 14 a 20/11/2005, nº 2289, p. 17).

O que se via naquele contexto era que uma das principais barreiras no Brasil para setores como o do calçado, muito vulneráveis às políticas econômicas, seria, por exemplo, a política de redistribuição de renda no país, conforme comenta o entrevistado. "[...] Minúscula parcela de juros que seja postergada permitirá criação de empregos e de renda que beneficiarão diretamente o setor calçadista brasileiro" (EXCLUSIVO, 14 a 20/11/2005, nº 2289, p. 17), salienta.

Sendo assim, o economista finaliza sua entrevista afirmando que a globalização e a abertura econômica e financeira eram fatos. O problema era ter-se uma inserção ativa de cada país.

> [...] O processo de abertura implica benefício a alguns setores (que veem ampliados seus mercados) e perdas para outros. Aos governos e entidades da sociedade civil cabe aproveitar os primeiros (os benefícios) e criar mecanismos de reconversão para reduzir ou eliminar o impacto sobre os setores e/ou regiões perdedores (EXCLUSIVO, 14 a 20/11/2005, nº 2289, p. 17).

A década de 1990 também foi marcada pelo envolvimento do Brasil em vários processos de negociações internacionais, com destaque na indústria calçadista que se envolveu em vários destes, dentre os quais se destaca o processo de negociação da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), como expõe Mancuso (2007). "[...] Se aprovada, a ALCA significaria um segundo choque de liberalização comercial, cujo impacto dificilmente pode ser subestimado [...]" (MANCUSO, 2007, p. 136).

Esses eventos de natureza econômica – a abertura comercial efetivamente

realizada e a perspectiva de uma abertura ainda maior, por meio de negociações internacionais, sobretudo a da Alca – tiveram importância fundamental para despertar um grande processo de organização e mobilização política do empresariado brasileiro, explica o autor que complementa: no plano interno, o desafio da concorrência erigiu a competitividade ao patamar de objetivo prioritário a ser perseguido pelas empresas. Assim, a redução do custo Brasil tornou-se a bandeira sob a qual o empresariado congregou-se, diz o autor. "[...] Custo Brasil é a expressão que passou a resumir o conjunto de fatores que prejudicam a competitividade das empresas do país diante de empresas situadas em outros países" (MANCUSO, 2007, p. 137), conforme discussão desenvolvida em capítulos anteriores.

Com relação aos acordos bilaterais, há quase uma unanimidade de opiniões. Segundo os entrevistados, tais acordos não trouxeram tantos benefícios para o setor calçadista, especialmente ao se tratar do México e da Argentina, países que causaram e ainda causam problemas no que tange a questões relacionadas a importar calçados do Brasil.

De acordo com o ex-presidente do SindiFranca, Élcio Jacometti, acordos com o México nunca chegaram a se concretizar, mesmo com a ajuda do governo brasileiro. Quando estava na presidência da Abicalçados, Élcio Jacometti participou ativamente das negociações, chegou ir ao México e a trazer mexicanos até as Câmaras de Calçados, mas, pelo fato do México ser um país significativamente protecionista, nada adiantou.

> [...] Na época já era o Ministro Furlan, que nos ajudou muito, mas o México nunca abriu mão da TEC, que é a Tarifa Externa Comum, sempre foi 35%. Na época ele (o México) devia produzir 200 e poucos milhões de pares de sapatos. Eu não tiro a razão, e vou explicar por que: nós também temos a TEC. Para ele mandar sapatos para cá são 35% e para nós mandarmos para lá são 35%, só que tem a ALAD. Ele pode exportar para os EUA, como nós temos o Mercosul, com alíquota zero. Se ele fizesse um bilhão de pares por ano, a gente não venderia um pé de sapatos para os Estados Unidos, porque é alíquota zero para entrar. Então, dos 35%, a gente paga 12 ou 14%. Nós não pagamos. Quem paga é quem compra, o que encarece o produto [...] (ÉLCIO JACOMETTI, Anexo VII, p. 5).

O ex-presidente do SindiFranca faz outro apontamento: grande problema de contrabando de sapatos da China, já mencionado por Biava acima. Na época, há mais de três anos, lutavam contra *dumping,* devido à dificuldade de comprovar tudo no sistema do antidumping. Com isso, o México sobretaxou o sapato chinês em 1,105%. Mas não adiantava, pois, Élcio conta que o sapato chinês entrava no país por meio de contrabando. Mesmo assim, nunca se conseguiu estabelecer acordo bilateral com o México, mesmo oferecendo acordos de alíquota zero.

Também se tentou oferecer para a Europa um acordo com alíquota zero, mas a Europa não aceitou. Em contrapartida, Élcio relata que hoje, no mercado comum europeu, pagam-se cerca de 12% de tarifa, mas para eles venderem para o Brasil, a tarifa é de 35%. É assim com todos os outros países do mundo exceto para os países do Mercosul, cuja tarifa é zero. No caso da China, o ex-presidente explica que paga-se 35%, mais US$ 13,85, por par. "[...] foi uma vitória muito grande para o setor ter conseguido o *antidumping*, porque um dos únicos produtos brasileiros que tem *antidumping* alto assim é o sapato, e isto é reconhecido pelo governo, tanto é que as análises são feitas por ele. Demorou, mas nós conseguimos [...]" (ÉLCIO JACOMETTI, Anexo VII, p. 5).

Também houve a tentativa de se estabelecer acordos bilaterais com a Argentina, mas não funcionou. Élcio considera a Argentina um país complicado de se negociar. Ele relata sua experiência nas negociações com o país enquanto esteve na presidência da Abicalçados.

> [...] Eu ia lá seguramente uma vez por mês, ou a cada 60 dias, no mínimo, na época que eu presidia a Abicalçados. Tinha a nossa embaixada lá, e o embaixador, espetacular José Botafogo Gonçalves, que dava a maior cobertura, mas não conseguíamos. Estudavam e sempre queriam por cotas, cotas, cotas e o Brasil nunca conseguiu exportar para lá o que precisava ser exportado, apesar de ser o nosso segundo maior mercado. E, estes sapatos que eles precisavam, estes excedentes, acabavam comprando da China, da Índia, da Indonésia, da Malásia, do Vietnã e isto não pode ocorrer porque, quando se tem a tarifa externa comum e se está neste regimento, o que acontece? 75% se tem que comprar do país do seu bloco e os outros 25% se comprar de terceiros países. Eles estavam comprando, estava sendo o contrário, e nunca cumpriram regra nenhuma [...] (ÉLCIO JACOMETTI, Anexo VII, p. 5-6).

Embora seja um país muito complicado, como considera o ex-presidente do SindiFranca, trata-se de um grande mercado para Brasil. "[...] Nós chegamos a montar fábrica na Argentina, a Vulcabrás e a Paquetá montaram fábrica lá. Azaléa, West Coast montaram, estou te dizendo só as que eu me lembro, na época do governo Kirchner, pois ele era mais fácil. Fiz de tudo, não adiantou nada, infelizmente. Não funcionou [...]" (ÉLCIO JACOMETTI, Anexo VII, p. 5-6).

O ex-diretor executivo do SindiFranca, Ivânio Batista chama também a atenção para problema das importações irregulares de calçados, principalmente da China, e hoje, também da Índia.

> [...] Então, em um acordo firmado no âmbito do Mercosul, de liberdade tarifária, não temos como provar. Isto nós sabemos, muitos sapatos entrando com Certificado de Origem do Mercosul, mas que são sapatos chineses, e como tinha o certificado de origem e está entrando via Mercosul acaba

> entrando em nosso país sem cobrança de impostos alfandegários, sem a tarifa, sem o imposto de importação. Isto está acontecendo até hoje, e já foi bem pior. Este é o problema, e o nosso calçado estava com o mercado exponencial muito forte na Argentina que começou a criar obstáculos, apesar dos acordos do Mercosul, a criar obstáculos para a entrada dos calçados brasileiros. Uma cota foi negociada entre a Abicalçados e o governo argentino, mas houve uma época que nem esta cota estava sendo respeitada. E como que eles não respeitam? Eles têm que emitir uma licença prévia de importação e esta licença fica na gaveta dos burocratas. Então, o sapato brasileiro está pronto, mas fica preso na alfândega porque falta documentação de liberação. Então a abertura globalizada de mercado há de ser aplaudida, é maravilhosa, mas as regras têm que ser as mesmas para ambos os países. Hoje nós temos o mercado americano que é livre, não tem problema algum desde que haja preços competitivos. Mas, hoje, o grande problema é se ter preços e condições de competir com a China, naquele mercado [...] (IVÂNIO BATISTA, Anexo XI, p. 3).

Por fim, Caetano Bianco Neto contribui com as discussões acerca dos acordos bilaterais, considerando-os positivos para se importar produtos melhores para a nação, como para exportar para outros países que ainda não eram grandes consumidores de mercadorias brasileiras. "[...] Isto já não acontece mais, eu diria que nós não podemos prescindir nunca da exportação, mesmo porque o Brasil tem uma conta para fechar. Está importando muito, precisa exportar para fechar a cota [...]" (CAETANO BIANCO NETO, Anexo XVII, p. 8). Segundo ele, o mercado interno do Brasil, hoje, é muito pujante em todos os sentidos, por isso considera que os acordos bilaterais foram importantes, num primeiro momento, pois passou a equacionar a compra e a venda de produtos. "Mas, de uma maneira geral, na área de calçados, os acordos bilaterais nunca foram muito significativos" (Caetano Bianco Neto, Anexo XVII, p. 8), considera.

> [...] Os Estados Unidos sempre colocaram uma série de restrições aos produtos brasileiros, inclusive com sobretaxas. Na época, apesar de ter exportado muitos calçados para a América do Norte, nós ainda tínhamos problemas com isto. O México é produtor de calçados e não é um grande consumidor do nosso produto. A Argentina, que seria um parceiro enorme, tem nos causado problemas maiores ainda. Eu diria que Argentina tem ausência completa de uma política voltada para o mercado externo [...] (CAETANO BIANCO NETO, Anexo XVII, p. 8).

Complementando este assunto, nos utilizamos das informações contidas na entrevista do Presidente da Câmara de Produção e Comércio Internacional do Calçado da Argentina (Capcica), Juan Dumas, concedida a Marcia Pedroso, que afirmou: "este é um falso conflito", criticando a posição protecionista da indústria argentina de calçados contra o Brasil. Apontando que a maioria dos fabricantes argentinos de calçados preferiam viver com a menor concorrência possível e que o "[...] lobby do calçado na Argentina tem uma eficiência digna de uma causa melhor [...]", o presidente da Capcica,

defende que as constantes restrições que a indústria de calçados do país vizinho insistiam em impor ao Brasil não se justificavam. Dumas esclarece ainda que, naquele contexto, a indústria local operava praticamente no limite para atender a demanda, que ficaria reprimida caso não houvesse a importação, elevando os preços ao consumidor. O estado de estagnação da indústria argentina devia-se ao seu próprio posicionamente frente à abertura daquele mercado, no início dos anos 1990, quando adotou um comportamento protecionista sem o acompanhamento de um esforço de transformação e modernização que melhorasse substancialmente a competitividade do setor.

Ele revela que o máximo que a Argentina importou em calçados no Brasil foi em 2001 com a entrada de 20.765 mil de pares (US$ 133 milhões).

> [...] Esta alta aconteceu pela combinação de dois fatores: uma forte sobrevalorização do peso argentino em relação ao dólar e as fortes restrições impostas pela Argentina às importações de calçados provenientes de extrazona, o que provocou um desvio de comércio em favor do Brasil [...] (EXCLUSIVO, 02 a 08/05/2005, nº 2259, p. 14).

De acordo com Dumas, as piores restrições que o calçado brasileiro sofria naquele contexto para entrar na Argentina eram: as restrições pára-alfandegárias em vigor contra a importação de calçados eram várias, como normas de rotulagem (ilegais intra-Mercosul); normas de rotulagem que discriminam contra o importador em relação ao produtor); licenças automáticas e declarações juramentadas da composição do produto. Segundo ele, estas barreiras estavam em vigor tanto para o Brasil quanto para os outros países.

Neste contexto que acabamos de delinear, podemos dar continuidade às nossas reflexões acerca dos acordos internacionais, especialmente o Mercosul, tema trabalhado também nas entrevistas realizadas com os empresários, dirigentes e ex-dirigentes dos polos calçadista paulistas de Franca, Birigui e Jaú, como pudemos observar.

Para isso, pautamo-nos na seguinte frase: “empresários unidos para o crescimento da América Latina”. Este é o objetivo central do Conselho de Empresários da América Latina (CEAL), criado para fortalecer o setor empresarial da América Latina, aumentando a importância da iniciativa privada no desenvolvimento da região. O CEAL contava, naquele período, com 11 Capítulos Nacionais e Regionais, que se localizam em 18 países da América Latina. Com presidência internacional rotativa (até 2006 localizava-se na Venezuela), a Entidade tinha naquele momento Alberto Pfeifer (São Paulo SP) como coordenador internacional e diretor-executivo do Capítulo Brasileiro.

Em entrevista concedida para Silvia Kröff, o também professor e pesquisador científico de Relações Internacionais e Integração Regional, doutor em Geografia Humana, Mestre em Relações Internacionais pela *Fletcher School of Law and Diplomacy* (Estados Unidos) e em Economia Aplicada pela USP, Pfeifer acreditava no crescimento de blocos econômicos, como o Mercosul, e reafirmava que valia a pena o Brasil investir no Mercosul, pelo aspecto da estabilidade regional e dessa integração que evoluiria lentamente, dentro da velocidade típica de transformações sociais como a de um projeto dessa amplitude, citando com exemplo o caso da União Européia que levou mais de 40 anos para se consolidar.

O Conselho se deu como resposta às tendências de globalização da economia mundial e de desenvolvimento de uma nova estrutura de blocos político-econômicos naquele contexto.

De acordo com Pfeifer, a importância desses blocos se justificaria pelo fato de que essas situações tinham fortalecido de forma extraordinária o crescimento mundial do livre comércio e dos processos de integração regional, tais como: Mercado Comum do Sul (Mercosul), a Comunicade Andina das Nações (CAN), o Mercado Comum Centro Americano (MCCA), o Tratado de Livre Comércio das Américas do Norte (Nafta), o Grupo dos Três, a Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), além dos relacionamentos dos países latino-americas com a União Européia e com outras partes do mundo.

Quando questionado sobre o que diferenciaria os empresários calçadistas brasileiros dos demais da América Latina, Pfeifer argumentou o seguinte:

> [...] Como quaisquer empresários, buscam maximizar o retorno a seus investimentos no mínimo de tempo possível, dentro de uma macrovisão que envolve responsabilidade social e participação consciente nas políticas públicas. O Brasil possui mercado interno grande, equiparado ao México, na América Latina. Isso propicia aos empresários locais aproveitarem-se de economias de tamanho e de escala em suas operações, o que possibilita eventuais processos de internacionalização a partir de bases mais sólidas. O que os brasileiros tem a aprender com os empresários da América Latina é a disposição de lidarem com o marcado dos Estados Unidos de maneira agressiva e proativa [...] (EXCLUSIVO, 19 a 25//09/2005, nº 2281, p. 17).

Ao ser questionado até que ponto a globalização seria boa e ruim para o setor calçadista brasileiro, Pfeifer foi direto em sua resposta. Sob sua perspectiva, a globalização é muito boa, pois abre mercado para o bom produto brasileiro e possibilita a aquisição de insumos mais baratos. A maior competição externa força o produtor nacional a melhorar seu desempenho, o que acarreta em maior oferta, de melhor

qualidade ao consumidor brasileiro, pondera.

E, por fim, o coordenador internacional e diretor executivo da CEAL deu a sua opinião de quando terminaria a crise entre Brasil e Argentina, tão comentada nas matérias do Jornal Exclusivo e nas entrevistas realizadas com os empresários e presidentes dos sindicatos da indústria calçadista paulista, naquele período. Segundo ele, não havia crise, mas sim um adensamento de agenda típica do aprofundamento da relação, dado pelo próprio Mercosul e pela mútua descoberta dos mercados vizinhos. Diferentemente do que defendem os empresários, dirigentes e ex-dirigentes dos sindicatos da indústria dos polos calçadistas paulistas, entrevistados.

Dando continuidade na discussão que se desenvolvia, um episódio da história da classe empresarial brasileira que vale ser lembrado é o que aconteceu em maio de 1995, quando industriais de todo o país reuniram-se com deputados federais e senadores filiados a partidos políticos de diversas tendências ideológicas na sede da Confederação Nacional da Indústria – CNI, em Brasília, para participar do seminário Custo Brasil – Diálogo com o Congresso Nacional. Desde então, e até hoje, reduzir o custo Brasil tornou-se a expressão que resume a principal demanda dirigida pelo empresariado industrial ao poder público para favorecer o crescimento econômico do país, em geral, e o fortalecimento da indústria, em particular, conforme discorre Mancuso (2007).

Segundo ele, custo Brasil é uma expressão utilizada para designar fatores que prejudicam a competitividade das empresas do país diante de empresas situadas em outros países. Na concepção utilizada no artigo do autor, seis fatores compõem o custo Brasil: excesso e má qualidade da regulação da atividade econômica; legislação trabalhista inadequada; sistema tributário que onera a produção; elevado custo de financiamento da atividade produtiva; infraestrutura material insuficiente; infraestrutura social deficiente (CNI, 1996a; 1998ª in MANCUSO, 2004, p. 505-506).

Ainda hoje, o custo Brasil, construção ideológica de setores que buscam liberdade para ação e diminuição de custos, é de grande incidência no discurso do empresariado, em especial o empresariado calçadista, que demonstrou através das declarações contidas nas entrevistas a nós concedidas. A questão do custo Brasil tem repercutido no país, prova disso é a entrevista concedida por Paulo Skaf, presidente da Fiesp, à revista *Isto é,* na edição de 26 de setembro de 2012. Na entrevista intitulada “A mamata da energia terminou”, o presidente da Fiesp comemora a redução nos custos da energia elétrica e o fim de vantagens para determinados empresários. Na entrevista, ele prevê ainda a retomada na competitividade do país.

Paulo Skaf declarou que desde julho de 2011 tem ido à Brasília para deflagrar uma campanha contra os altos custos de produção brasileiros, o chamado custo Brasil. Desta vez, o foco escolhido visava o preço da energia elétrica. Um ano depois, a atual presidente do Brasil, Dilma Rousseff, atendeu à reivindicação e anunciou uma medida provisória que antecipa a renovação das concessões de energia, promovendo a redução de 16,2% a 28% no preço da conta de luz aos consumidores a partir do ano de 2013. Segundo Paulo Skaf, o ajuste é fundamental para o crescimento do país. Aliado à desoneração nas folhas de pagamento, à queda dos juros, às concessões de infraestrutura e ao câmbio equilibrado, o desconto na energia, segundo o empresário, estimulará a retomada dos investimentos privados.

> [...] De dois anos pra cá, o problema de competitividade do Brasil se agravou. Há oito anos, uma fábrica instalada nos Estados Unidos pagava o dobro do valor da energia que uma fábrica semelhante pagava no Brasil. Nesse período a situação se inverteu [...]. A energia no Brasil se tornou a mais cara do mundo. A Fiesp tem como foco recuperar a competitividade, porque o problema hoje não está da porta para dentro das fábricas, está na conjuntura [...] (*Isto é*, 2012, p. 6-10)

Paulo Skaf lembra que assim como no fim de 2007, quando a Fiesp fez uma campanha nacional contra a CPMF, o "imposto do cheque", em que pouca gente acreditava que era possível uma mobilização da sociedade. De lá pra cá, a Fiesp conseguiu que fosse vetado o inciso no plano de desoneração das folhas de pagamentos, que ampliava o conceito de receita bruta, dentro outros.

Além disso, o empresário faz uma reflexão acerca de crise econômica, considerando-a, de certo modo, positiva, pois obriga as pessoas a se adaptar a ela.

> [...] quando se tem a necessidade se cria, se inventa, se tomam providências. Na realidade, algumas coisas só estão acontecendo agora mesmo. O governo está baixando a taxa básica de juros e é preciso que se acelerem os investimentos em infraestrutura para que se tenha custos de logística compatíveis com outros países. Nossa deficiência em rodovias, ferrovias, portos, aeroportos faz com que nossos custos aumentem significativamente [...] (*Isto é*, 2012, p. 10).

Para Paulo Skaf, o ideal seria que essas providências pudessem ter sido tomadas há mais tempo. "[...] já baixou o preço da energia? Não, vai acontecer. Os juros já baixaram? Estão baixando, mas ainda não são baixos. O câmbio é o ideal? Não, mas melhorou. Estas coisas levam tempo e não acontecem de um dia para o outro só porque há a intenção" (*Isto é*, 2012, p. 10). O empresário complementa que o mesmo acontece com a infraestrutura e cita que a presidente Dilma Rouseff lançou um pacote positivo para rodovias e ferrovias, mas ainda é um plano, está no papel.

Neste sentido, Paulo Skaf enumera outros fatores que julga necessários para que a indústria brasileira recupere sua competitividade.

> [...] O problema não é a competitividade da indústria, mais do país. É conjuntural. Então são vários itens que afetam isso: juros altos, câmbio valorizado, infraestrutura precária, gás e energia caros. Talvez as empresas mais competitivas do mundo estejam no Brasil, mas são prejudicadas por questões da porta da fábrica para fora [...] (*Isto é*, 2012, p. 11).

Por fim, o presidente da Fiesp revela sua perspectiva para a retomada do crescimento da economia brasileira. Segundo ele, no ano de 2012, a economia ainda iria crescer 1,3% e a indústria teria crescimento negativo, -2,5%, mas, no ano de 2013 isso deve melhorar devido às medidas que a presidente Dilma Rousseff tem tomado. "Ela tem demonstrado estar sensibilizada e consciente de que precisa reduzir o custo de produção no Brasil e isso é o que vai atrair mais investidores" (*Isto é*, 2012, p. 11), pondera.

No que tange a indústria calçadista paulista, o custo Brasil também é considerado fator relevante pelos empresários entrevistados. Élcio Jacometti foi um dos entrevistados que chamou a atenção para este aspecto: "[...] O governo passando o custo Brasil a limpo, mantendo um cambio favorável para e exportação, nós vamos sobreviver [...]" (Élcio Jacometti, Anexo VII, p. 12). Ivânio Batista também faz inferência a esta questão.

> [...] Tivemos dificuldades? Imensas. Principalmente no que se refere ao custo Brasil que, até hoje, não foi equacionado, mas na época era até mais alto que hoje, sempre com problemas cambiais. Foi terrível, mas ao mesmo tempo o setor começou a crescer, abrir mercados e as exportações foram retomadas. Isto, graças ao plano Real [...] (Ivânio Batista, Anexo XI, p. 2).

Além disso, o Mancuso (2007) revela que no plano externo, o empresariado criou a Coalizão Empresarial Brasileira - CEB, entidade multissetorial formada para participar de processos de negociação internacional em curso – como foi o caso da Alca.

Entretanto, segundo o autor, o processo de organização e mobilização do empresariado brasileiro na década de 1990 não deve ser interpretado como um desdobramento espontâneo do processo de natureza econômica. "[...] O processo econômico pode ser tomado como uma causa necessária, mas não suficiente, para a referida mudança de postura do empresariado [...]" (MANCUSO, 2007, p. 137). É preciso destacar também a ação política intencional, que permitiu os avanços em termos de organização e mobilização, diz ele.

> [...] A mudança que aconteceu foi uma mudança de contexto, posto que a vigência de um ambiente empresarial mais competitivo, em função da

> abertura econômica, serviu como fator indutor da mobilização em relação ao tema do custo Brasil. A perspectiva de um aprofundamento ainda maior da abertura comercial desenhava-se com as negociações da ALCA. Diante da mudança de contexto e dispondo dos recursos procedentes dos pilares tradicionais do sistema, a estrutura corporativista mostrou-se capaz de assumir o papel do "empreendedor político" – ou seja, o ator que decide, por conta própria, assumir o custo necessário para deflagrar e organizar a ação coletiva, com vistas à provisão do benefício desejado por todos [...] (HARDIN, 1982; MOE, 1988 apud MANCUSO, 2007, p. 136-137).

Mancuso também discorre sobre a incapacidade do empresariado industrial em atingir um consenso em torno de objetivos comuns, assim como de mobilizar um apoio decidido para a realização desses objetivos, como vemos na citação que segue:

> [...] Na situação particular em que o país se encontra, marcada pela mudança do modelo de desenvolvimento econômico, a debilidade manifesta-se na incapacidade de definir e promover as decisões políticas necessárias para incrementar sua competitividade; em outras palavras, na incapacidade de oferecer um apoio eficaz para a redução do custo Brasil. A realização das reformas associadas à redução do custo Brasil é percebida [...] como uma condição indispensável para que a iniciativa privada assuma a função de protagonista que lhe é reservada pelo novo modelo de desenvolvimento. Por sua vez, a debilidade política do empresariado industrial é concebida como o fator que explica a incompetência do setor para viabilizar o desempenho de sua parte naquela função [...] (MANCUSO, 2004, p. 511-512).

Para Mancuso, assim como para os expoentes da tese da debilidade da indústria, a causa fundamental da debilidade é a configuração do sistema de representação de interesses do setor, caracterizado simultaneamente pela fragmentação excessiva e pela falta de representatividade das associações de maior abrangência.

> [...] Dividido por uma miríade de organizações – tanto da estrutura corporativa (sindicatos, federações e confederações), quanto da estrutura extra corporativa (associações setoriais) –, o empresariado industrial mostra-se incapaz de construir um acordo em torno de um programa voltado para o aumento da competitividade sistêmica, e de atuar unido pelo sucesso desse programa [...] (MANCUSO, 2004, p. 511-512)

Fragmentado em numerosas "coalizões distributivas" (Olson, 1982 apud. MANCUSO, 2004, p. 512), o empresariado industrial empenha os recursos políticos à sua disposição em *rent-seeking*, ou seja, para arrancar do poder público toda a sorte de vantagens particulares, tais como tratamento tributário favorecido, crédito subsidiado com taxas de juros diferenciadas, proteção especial contra a competição, entre outras, como explica Mancuso (2004). Se os produtores brasileiros de calçados, por exemplo, consegue convencer o governo da necessidade de taxar a entrada no país de sapatos chineses, eles são beneficiados. No entanto, menor concorrência significa a possibilidade de cobrar preços mais elevados. A validade ou não desse tipo de tarifa é

uma polêmica que varia de caso para caso. Mas, vale enfatizar que o conceito *rent-seeking* não se refere a atividades ilegais de corrupção e sim a atividades legais de *lobby,* com a ressalva de que nem sempre é fácil determinar esse limite.

De acordo com as nossas análises e as de Mancuso, o empresariado industrial tem se mostrado um ator político fortemente interessado na redução do custo Brasil, ou seja, na implementação de políticas públicas que o setor julga necessárias para aprimorar a competitividade das empresas do país em comparação com empresas situadas em outros países.

> [...] Essas constatações vão de encontro ao que sustentam os proponentes da tese da debilidade política da indústria no Brasil, que representam os empresários do setor como inábeis para a ação coletiva e atribuem esta inabilidade, em grande medida, à presença do sistema corporativista de representação de interesses, principal responsável, ao mesmo tempo, pela fragmentação excessiva do empresariado e pela falta de representatividade das associações empresariais mais abrangentes [...] (MANCUSO, 2004, p. 537).

Organizado pela CNI em maio de 1995, o seminário *Custo Brasil: Diálogo com o Congresso Nacional* é usualmente tomado como o evento que, pela primeira vez, colocou frente a frente empresários e parlamentares de diversos partidos políticos para discutir as decisões que poderiam ser tomadas no âmbito do poder legislativo federal para incrementar a competitividade empresarial no país, como expõem os autores Mancuso e Oliveira (2006) que complementam que a partir deste seminário, a CNI decidiu investir recursos em um trabalho permanente de identificação e acompanhamento de proposições legislativas cuja aprovação, rejeição ou alteração teria impacto relevante sobre o custo Brasil. Ele revela que a decisão da CNI originou a Agenda Legislativa da Indústria[65] que tem sido publicada ininterruptamente desde 1996 e que, até hoje, consiste na iniciativa mais consistente, duradoura e importante da indústria do país para combater o custo Brasil ao longo do processo de produção

[65] A Agenda Legislativa da Indústria é uma publicação anual que destaca, dentre o conjunto de proposições legislativas que estão em tramitação no Congresso Nacional, as proposições com maior capacidade para aumentar ou reduzir a competitividade sistêmica das empresas brasileiras. Além de reunir as principais proposições legislativas no que se refere ao custo Brasil, a Agenda Legislativa da Indústria também apresenta as seguintes informações: (i) o ponto de vista da indústria sobre cada um dos temas e subtemas do custo Brasil a que as proposições legislativas estão relacionadas; (ii) a síntese do conteúdo de cada proposição legislativa; (iii) a posição consensual da indústria diante de cada proposição legislativa, que pode ser classificada como: convergente; convergente, com ressalvas; divergente, com ressalvas, ou divergente; (iv) a justificativa de teor técnico que respalda a posição da indústria ante a proposição legislativa; e (v) o estágio em que se encontra a tramitação de cada proposição legislativa. As proposições focalizadas pelas *Agendas Legislativas da Indústria* podem encontrar-se em qualquer estágio de tramitação na Câmara dos Deputados ou no Senado Federal. (MANCUSO e OLIVEIRA, 2006, p. 155-156).

legislativa federal.

Além disso, deve-se considerar o papel da CNI na criação e na manutenção da Coalizão Empresarial Brasileira – CEB, entidade criada em 1996, que viria a firmar-se como legítima representação de cúpula do empresariado brasileiro em processos de negociações internacionais. “A criação da CEB significou um ponto de inflexão nos padrões de representação empresarial no Brasil”, esclarecem os autores que complementam:

> [...] Não apenas pelo fato de ser uma entidade de cúpula, multisetorial e com abrangência nacional, como também pelo fato de sua ação coletiva estar dirigida a um processo de negociação internacional. Surgia, pela primeira vez na história do país, uma entidade organizada para, sistematicamente, receber e coordenar aportes do setor privado visando a exercer influência direta junto ao governo na área internacional [...] (MANCUSO e OLIVEIRA, 2006, p. 160).

De acordo com Mancuso e Oliveira (2006), a estrutura consolidada da CEB levava em conta três papéis fundamentais de uma entidade empresarial de cúpula: (i) *representação e coordenação* dos distintos interesses empresariais; (ii) *formulação* de um posicionamento ou projeto do setor privado; e (iii) exercício de *influência* junto ao governo (p. 162).

A partir do que foi exposto nos dois últimos capítulos, podemos considerar que temos subsídios que nos dão condições para compreender e comparar no capítulo seguinte as ações da fração empresarial calçadista paulista no mesmo contexto.

Realizando estas reflexões, como observamos anteriormente, as nossas discussões ganham sustentação para o entendimento e para a crítica do comportamento dos empresários em foco. Por isso, no próximo capítulo, dedicamo-nos a apresentação do empresariado calçadista, levando em consideração os processos que fizeram com que eles possuíssem características peculiares ao seu grupo social.

7 EMPRESÁRIOS CALÇADISTAS: AS ESPECIFICIDADES DE UMA FRAÇÃO DE CLASSE EMPRESARIAL

7.1 Uma realidade incomum no meio empresarial

Todo o trabalho de exposição e análise de contextos desenvolvido até este momento da pesquisa teve como objetivo delinear o cenário no qual o sujeito estudado nessa tese, ou seja, o empresário do setor calçadista encontra-se imerso. Desta forma, julgamos que as análises especificamente voltadas para este ator social serão mais facilmente compreendidas, tendo em vista que ele traz consigo uma considerável carga histórico-social, além de aspectos socioeconômicos, que influenciaram e influenciam de forma inquestionável a sua formação, o seu posicionamento, assim como o seu discurso.

É a partir deste momento da pesquisa que se torna necessário esclarecer que fração do empresariado brasileiro nos propusemos a analisar: o empresariado calçadista paulista. Trata-se de empresários que, não obstante ter papel importante no quadro das exportações brasileiras, assim como na geração de empregos, sendo o provedor de mais de 300 mil postos de trabalho[66] se encontra em posição residual no conjunto da classe, justamente por conduzir uma indústria de características tradicionais do ponto de vista tecnológico e organização dos processos de produção. As características produtivas do setor, ainda assentadas em fortes elementos do artesanato e da manufatura, possibilitam ainda hoje a ascensão de ex-operários à condição de industriais, conforme estudou o autor Barbosa (2004), em sua tese de doutorado, "*Empresário Fabril e Desenvolvimento Econômico - Empreendedores, Ideologia e Capital na Indústria do Calçado (Franca, 1920-1990)*".

Não é à toa que na indústria de calçados, sobretudo na paulista, predominam as micro e pequenas empresas. E neste setor, elas não são apenas um apêndice da grande empresa, como na realidade observada por David Harvey quando analisa a nova realidade industrial a partir dos anos 1980, elas estão na linha de frente do mercado, até porque no setor calçadista não há grandes conglomerados econômicos, não há grande concentração de mercado.

Neste sentido, comentamos rapidamente acerca das micro e pequenas empresas do setor, com enfoque na desburocratização e alívio da alta carga tributária das mesmas,

[66] De acordo com dados acerca da evolução do emprego na indústria de calçados, divulgados pela Abicalçados em 2014 (ANEXO II).

que em 2005, já eram responsáveis por mais de 15 milhões de negócios, entre formais e informais, no Brasil. Naquele ano, o então diretor presidente do Sebrae, Paulo Okamotto, concedeu entrevista à Luciane Weber, em Brasília DF, e revelou que naquela ocasião encontrava-se confiante que, através da mobilização da sociedade, o projeto pudesse ser votado ainda naquele ano pela Câmara Federal. Assim estava sendo avaliada a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, cujo anteprojeto foi elaborado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Okamotto afirma que estas tinham grande potencial para crescer, tanto no mercado interno, quanto externo, e aponta o excesso de burocracia, a alta carga tributária e o despreparo dos empreendedores como as principais barreiras para o segmento.

> [...] Apesar de terem crescido em número, mais de 20% nos últimos cinco anos, chegando a sete mil firmas, a pequena empresa tem uma participação em valor de apenas 2,4% nas exportações. Esses dados demonstram o enorme potencial de crescimento das empresas brasileiras de pequeno porte no mercado internacional. Na Itália, por exemplo, a pequena empresa responde por mais da metade das exportações, participação que é de 40% na Espanha [...] (EXCLUSIVO, 18e 19/08/2005, nº 2270, p. 28).

Segundo ele, os benefícios imediatos que esta lei proporcionaria para estas empresas seria a grande redução do excesso de burocracia e alívio da alta carga tributária, que estariam na raiz da alta informalidade da economia brasileira, que atingia, naquele momento, 10,3 milhões de negócios.

Para finalizar, o diretor presidente do Sebrae pontua o que os micro e pequenos empresários precisariam para se tornar mais competitivos. Segundo ele, primeiramente, precisariam de um ambiente melhor para trabalhar, que passaria obrigatóriamente por menos impostos e burocracia e mais acesso a crédito e atualização tecnológica. Depois, seria preciso se capacitar, pois é fundamental se preparar para montar e operar o negócio próprio.

Por fim, chamamos a atenção para a questão da direção das empresas industriais, pois temos no contexto proposto um aspecto relevante: quando tratamos da indústria calçadista, estamos lidando, em sua maioria, com grupos familiares. Conforme atentamo-nos no desenvolvimento de nossa dissertação de mestrado (2009), voltamos a colocar em pauta a significativa discussão promovida por Fernando Henrique Cardoso (1964), já na década de 1960, acerca do padrão de direção de empreendimentos industriais mais observados no Brasil: basear-se na autoridade obtida pelo controle da propriedade.

Neste sentido, ao se tratar de grupos familiares, o padrão de controle dos empreendimentos implica na "intromissão dos proprietários em decisões que ultrapassam o limite natural de ingerência dos acionistas nas empresas dos países desenvolvidos" (CARDOSO, 1964, p. 95), tornando os proprietários das 'empresas clânicas' participativos em questões que vão além das decisões fundamentais da empresa, como por exemplo, a atuação administrativa afetando, de acordo com a afirmação do autor, as possibilidades de racionalização e de expansão do empreendimento (GUARALDO, 2009, p. 27-28).

Este cenário nos leva a refletir sobre um outro aspecto totalmente ligado à nova realidade globalizada com a qual o empresariado calçadista teve de aprender a lidar: a contratação de gestores para empresas familiares. Prova disso está no título da entrevista realizada por Jussara Vieira com o executivo Renato Furtado que trazia na bagagem 34 anos de trabalho em multinacionais como a IBM, Xerox e *Lucent Technologies*: "Desempenho do setor sob nova ótica". Este executivo acabara de chegar à Franca para dirigir a empresa Samello, um dos grandes impérios do setor calçadista brasileiro, na época. Com Furtado, a Samello estava vivendo a primeira experiência de ser dirigida por alguém de fora da família Sábio de Mello.

Conforme o executivo, apesar do momento favorável que a economia atravessava sob sua análise, era necessário ponderar que os alicerces macroeconômicos não estavam consolidados e estavam sujeitos a variações que poderiam afetar o bom desempenho da indústria. Mesmo assim, o executivo via 2005 com otimismo: "[...] Há a expectativa de que, após investir em bens duráveis no ano de 2004, o consumidor volte a adquirir bens não-duráveis [...]" (EXCLUSIVO, 14 a 20/03/2005, nº 2250, p. 21). A transição para um empresa do setor calçadista, conforme o próprio Furtado, estava sendo feita com responsabilidade. "[...] Apesar da atividade de gestão ser considerada comum à atuação em qualquer empreendimento, há muito a aprender sobre o negócio, de modo que a mudança torna-se uma experiência renovadora dos princípios nos quais acredito [...]" (EXCLUSIVO, 14 a 20/03/2005, nº 2250, p. 21).

Segundo Furtado, o maior entrave para o setor empresarial naquele momento eram os juros altos restringindo a capacidade de consumo e dificultando a tomada de capital de giro que poderia alavancar os negócios, reafirmando nossas reflexões anteriores acerca do assunto.

Para ele, uma forma de driblar as dificuldades da indústria calçadista recorrentes naquele período seria conciliar tecnologia com valorização do ser humano. O executivo

afirma que diversas empresas estavam colocando esta questão em prática, conciliando a evolução tecnologica com a valorização do pessoal.

> [...] Há um bom número de empresas que já entenderam a necessidade de se conservar a sensibilidade que o setor tem para fazer sapato quase artesanal com qualidade, empregando tecnologia de ponta, tanto de automação no 'chão de fábrica', quanto de suprimentos em todas as áreas da cadeia produtiva [...] (EXCLUSIVO, 14 a 20/03/2005, nº 2250, p. 21).

Quando questionado sobre a expectativa para a o crescimento do setor no semestre em questão, Furtado não foi otimista. Segundo ele, com a taxa do dólar na situação em que se encontrava, previu-se um impacto que poderia resultar em diminuição geral da carteira de pedidos. "[...] Se não houver mudança na taxa do dólar, certamente teremos que nos ajustar a uma nova realidade de mercado, mesmo contra a nossa vontade [...]" (EXCLUSIVO, 14 a 20/03/2005, nº 2250, p. 21), alerta. O executivo considerava a situação significativamente preocupante, pois estimava que ao longo do semestre teriam uma grande perda de negócios.

> [...] O preço do nosso sapato se tornou mais caro no exterior – em torno de 10% a 15% que, somando com a diferença que já existia, nos torna menos competitivos com a China e com a Índia. Dessa forma haverá um impacto considerável no número de trabalhadores nas indústrias de calçados do Brasil, se a situação do dólar continuar assim [...] (EXCLUSIVO, 14 a 20/03/2005, nº 2250, p. 21).

Após esta breve exposição de algumas peculiaridades tanto do setor calçadista, quanto de seu empresário, torna-se conveniente o desenvolvimento de uma seção que trate especificamente do perfil da fração de classe do empresariado calçadista, tendo em vista que, a partir desta análise, teremos elementos que nos auxiliarão nas análises finais desta tese.

7.2 O perfil da fração de classe em foco

Desenvolvemos a presente seção com base nas reflexões desenvolvidas em nossa dissertação de mestrado (2009), tendo em vista que já naquele momento discutimos de forma aprofundada o perfil do empresariado calçadista, levando em conta diversos aspectos que agem diretamente em sua formação, conduta e ação. Para o desenvolvimento desta etapa da pesquisa, contamos com significativo respaldo teórico de Barbosa (2004), estudioso do tema.

Para iniciar nossa discussão acerca do ator social em questão, trazemos a reflexão de Barbosa (2004) que afirma que o empresariado calçadista não tem vínculos

de origem com a formação de uma burguesia precedente de uma aristocracia rural ou mesmo de estratos da classe média burguesia cafeeira, não sendo estas classes a sua matriz social. Suas origens estão mais próximas as do artesão e do modesto comerciante.

Conforme argumenta o autor, a *burguesia do calçado* originou-se do pequeno capital de proprietários de oficinas e de modestos comerciantes que iniciaram seus negócios tendo a sua própria força de trabalho como elemento fundamental do empreendimento, como cita Martins (1979, p. 145), estes empresários, grande parte imigrantes, "[...] conquistaram sua ascensão por meio do trabalho árduo e pela privação sistemática [...]", considerando desta forma que "[...] o trabalho seria a fonte da riqueza [...]". Presume-se, pois, que o ponto de partida de diversas empresas, possa ter sido pequenas poupanças e empréstimos de familiares – como foi comprovado por Barbosa.

De acordo com Barbosa (2006), as características do grupo social em questão, contrastam com os traços predominantes de um empresariado em um mundo globalizado que está sempre atento às rápidas transformações resultantes do referido processo como maior progresso tecnológico e de acumulação de capitais, aprofundando e intensificando a internacionalização nos aspectos econômico, social, cultural e político. Tais contrastes se dão pelo fato de um considerável grupo de empresários calçadistas serem constituído, em sua maioria, por indivíduos cujas origens remontam ao 'chão de fabrica', ou seja, ao trabalho manual desenvolvido nas produções das indústrias calçadistas pelos chamados 'sapateiros'.

A concentração de capital que caracteriza a atual fase do capitalismo não tem grande influência no referido parque fabril, onde o trabalho manual continua sendo um elemento relevante em inúmeras trajetórias empresariais, em vez de se estabelecer como parâmetro para as distinções de classe. Barbosa afirma ainda que: "da mesma forma, não raro, gestão dos negócios e trabalho fabril convivem no dia-a-dia como atribuições do mesmo ator social" (BARBOSA, 2006, p.1).

Ainda tratando da questão do capitalismo global, Barbosa (2006) faz referência à permanência da habilidade manual como fator fundamental tanto na produção, quanto nas trajetórias empresariais.

> [...] Nesse aspecto, a primeira observação a ser feita diz respeito ao fato de que a base econômica de nosso estudo é o setor tradicional. Em tempos nos quais se fala de trabalho imaterial (GORZ, 2005), modernidade líquida (BAUMAN, 2001), acumulação flexível (HARVEY, 1995), para se referir ao profundo efeito das transformações em curso, a estrutura econômica do setor calçadista revela mudanças, porém, de ordem bem distinta das processadas

> nos circuitos mais avançados do capitalismo global. Na indústria do calçado, de forma nenhuma podemos falar de uma expansão do trabalho intelectual e de redução e desvalorização do trabalho manual, cenário utilizado por muitos autores para descrever os novos tempos da sociedade capitalista. Pelo contrário, prevalece ainda nessa indústria a habilidade manual como fator fundamental não apenas na dinâmica da produção, mas também como elemento de ligação para a gênese de inúmeras trajetórias empresariais [...] (BARBOSA, 2006, p.4).

O autor complementa essa consideração da seguinte forma: "a interpretação das condições de emergência do empresariado do calçado, assim como da sua conduta, exige mediações que vão além dos pressupostos em voga na atualidade, especialmente daqueles que tratam da reestruturação produtiva" (BARBOSA, 2006, p.5).

Como podemos observar, a partir dos argumentos apresentados pelos autores até então citados, a persistência da produção predominantemente manufatureira na indústria aqui estudada, possibilitou a sobrevivência do 'saber fazer' e da 'habilidade' como fatores importantes na produção calçadista, não se vinculando fortemente ao maquinário. Neste sentido, podemos interpretar que a citada habilidade manual, o ofício, possa ser uma "porta de acesso" ao mundo empresarial e que, como afirma Barbosa (2006), a capacidade criativa seja um aspecto relevante para explicar a emergência de empresários do setor, visto que o grande capital não é um elemento primordial para o início do empreendimento.

Marcante na indústria calçadista, a produção artesanal é um fator que merece atenção, visto que esta é um dos fatores que possibilita a ascensão social dos trabalhadores às posições de liderança. O que chama a atenção é que esta característica prevaleceu ao longo dos tempos vencendo até mesmo a "seleção natural" que aconteceu com a globalização e a concorrência resultante dela.

Conforme demonstra Barbosa (2004), o surgimento da grande indústria no polo calçadista de Franca, por exemplo, seguiu caminhos diferentes. Ao citar o clássico estudo de Wilson Cano sobre as raízes da concentração industrial em São Paulo, Barbosa expõe tal peculiaridade:

> [...] Nosso processo histórico de formação industrial reveste-se de mais uma peculiaridade importante: **aqui não se deu a clássica e gradativa transformação de uma produção manufatureira ou artesanal para uma produção mecanizada**. Muito embora nossa história registre a ocorrência de certas atividades artesanais, como algumas produções têxteis 'caseiras' realizadas em algumas fazendas, carpintarias, alfaiatarias, joalherias, etc. Muitas destas atividades, efetivamente, eram mais prestadoras de serviços (artífices e artistas) do que produtoras de bens industriais para o mercado. Daí, portanto, sua precária possibilidade de realizar uma acumulação de capital que possibilitasse sua transformação técnica e seu desenvolvimento" [...] (1998, pp. 224-225- grifo de Barbosa).

Conforme comprova Barbosa em sua tese de doutorado, o fato de antigos artesãos/sapateiros estarem à frente das primeiras unidades manufatureiras de sucesso expressa a evolução por fases da indústria do calçado de Franca; de igual modo, o fato de os mesmos sujeitos seguirem participando do processo de produção em suas empresas, depois de suplantada a etapa artesanal, confirma a concepção marxiana de que a habilidade profissional do artesão continua sendo o fundamento da dinâmica produtiva na fase da manufatura.

Em sua tese, o autor discute como esse fator intrínseco à indústria do calçado contribuiu para a emergência nos anos de 1930 e 1940 de uma "burguesia de pés descalços", proveniente das oficinas de sapateiros da época e do quadro de operários das primeiras manufaturas, que foi a base social da formação de muitos polos calçadistas do país.

A origem do empresariado do calçado se deu em modestos empreendimentos iniciados por artesãos e pequenos comerciantes e, de acordo com as leituras desenvolvidas no decorrer da pesquisa, observamos que na cidade de Franca o grande capital esteve ausente da formação da indústria do calçado, como exposto anteriormente, estando presente, somente a partir da década de 1960, quando o setor já se encontrava plenamente consolidado no município. Barbosa (2006) expõe números que confirmam estas considerações.

> [...] Dentre as 497 empresas registradas nos 25 anos entre 1945 e 1969, apenas cinco (1%) iniciaram suas atividades já como empresas de médio porte. Em 1945 apenas um entre os proprietários das dez maiores empresas não tinha ascendência operária ou na classe dos trabalhadores rurais. Julgávamos que tal tendência tivesse sido superada nos dias atuais. Todavia, em recente pesquisa verificamos que nada menos que 65% dos empresários pesquisados declararam terem sido operários antes de se tornarem industriais; e o tempo médio de exercício dessa profissão gira em torno de nove anos. Destes, 70% chegaram a realizar alguma atividade ligada à produção no início da empresa e 45% ainda realizam tais funções (BARBOSA, 2006, p.6).

Neste sentido, observa-se que o ofício, a habilidade manual, pode ser interpretado como uma porta de acesso ao "mundo empresarial", como comentamos anteriormente, sendo estes fatores que explicam a emergência de empresários do setor. Entretanto, foi observado, na pesquisa do autor, através de entrevistas realizados com os atores sociais que são características predominantes desse empresariado a "mentalidade tradicional, o apego a modelos obsoletos de gestão, baixo nível de cooperação e frágeis relações de confiança no interior da cadeia produtiva" (BARBOSA, 2006, p.6).

Há também pouco investimento em inovação, adquirindo novos maquinários apenas quando há desgaste do equipamento em uso, inclusive adquirindo, muitas vezes, máquinas para suas fábricas em revendas de usados.

Outro elemento observado pelo autor foi que três quartos dos empresários não veem a cooperação como fator importante para o desempenho econômico da organização e menos da metade considera a qualificação da mão-de-obra como essencial à empresa. Em 80% dos casos não há utilização de sistemas informatizados para a concepção e manufatura do produto (CAD/CAM) e em 90% não há preocupação do empresário com a importação de matérias-primas ou insumos a custo menor ou de melhor qualidade (BARBOSA, 2006), conforme abordamos em tópicos anteriores.

A produção calçadista, como se pode observar, ainda caracteriza-se por um processo de trabalho de natureza intensiva em mão-de-obra e com tecnologia de produção com acentuado conteúdo artesanal, apresentando assim, elevado potencial de geração de emprego (ALVES; BARBOSA; FILHO, 2006, p. 7).

Frente às características da indústria calçadista como um todo, torna-se complicado compreender e explicar a sobrevivência, consolidação e permanência dos empreendimentos dirigidos por ex-operários no competitivo mercado atual.

> [...] Tanto mais se pensarmos no cenário de concorrência predatória verificado na aglomeração de Franca nas duas últimas décadas. Paradoxalmente ao ocorrido em outros setores da indústria, a partir de meados dos anos 1980 ocorreu não um processo de concentração do tecido empresarial, mas, pelo contrário, uma expansão do número de empresas (ALVES; BARBOSA; FILHO, 2006, p. 7).

Os autores supõem que o setor calçadista seria, por sua vez, uma formação de classes opostas a partir de uma mesma base social – exatamente o que consideramos em nossas análises. Tal ideia parece contraditória, entretanto, essa proposição é aceitável em se tratando da indústria do calçado, partindo do princípio de que essa é uma atividade de baixo nível tecnológico e que ainda mantém vínculos com a manufatura.

Por isso, os autores consideram questionável o estudo da indústria do calçado sob os mesmos parâmetros de análise elaborados pelas teorias que generalizaram a discussão do tema da industrialização e do surgimento da burguesia industrial no Brasil, e que se basearam no exemplo da indústria moderna que, por sua vez, apresentava significativa mecanização e complexidade em seu processo produtivo, exemplificam o que foi exposto com o caso da indústria têxtil à época da emergência de uma estrutura

fabril no país (BARBOSA; MENDES, 2004, p. 1).

Sendo assim, o ofício continua sendo a base. Os autores fazem inferência a Marx ao exporem a marcante presença do *trabalho vivo*, fator primordial na diferenciação de manufatura e fábrica moderna.

O que é observável em grande parte da indústria do calçado brasileira é que o espaço doméstico se modifica, transformando-se, em diversos casos, em uma unidade produtiva, que vai aos poucos aderindo os moldes racionais de produção, influenciando não somente o aspecto da produção de calçado, mas, sobretudo, a maneira de viver e de enxergar o mundo destes empresários do calçado. Barbosa e Mendes (2004) afirmam que, em muitos casos, não é possível distinguir onde começa a oficina ou termina a casa. "Podemos dizer que a classe operária francana nasce e está dentro de casa, mais que em outros lugares" (BARBOSA; MENDES 2004, p. 3).

O trabalho a domicílio, característico da fase pré-fabril, persistiu por muito tempo como forma produtiva predominante na indústria do calçado, mesmo em um estágio avançado do capitalismo, e tem ainda presença significativa nesse segmento até os dias de hoje, conforme demonstra Barbosa em sua tese de doutorado, citando Dobb (1976) e Marx (1996):

> [...] Dobb demonstra que em 1871 haviam registradas na Inglaterra 145 fábricas de sapatos, nas quais a energia a vapor era utilizada apenas nas tarefas mais pesadas, como o corte de peças mais grossas ou na costura; não obstante, diversos dos processos na fabricação de botas ainda eram executados por trabalhadores externos, sendo que quase todo o acabamento era feito em casa. Em *O Capital*, o trabalho domiciliar de costuradores e costuradeiras de calçados é exemplo recorrente utilizado por Karl Marx para tratar do moderno trabalho a domicílio; segundo Marx (1996), o trabalho familiar na fabricação de sapatos e botas absorveu boa parte da produção de máquinas de costura, que eram, já naquela época, alugadas aos trabalhadores domiciliares que não tinham condição de comprá-las. Marx assinala ainda que, em Londres, após o surgimento da máquina de costura, a distribuição de trabalho a domicílio para a fabricação de calçados foi a última a desaparecer, entre os setores nos quais esse tipo de trabalho era comum, e a primeira a reaparecer depois de algum tempo [...] (BARBOSA, 2004, p. 67)

Devido a esta tendência de produção domiciliar, a produção familiar também se torna uma característica marcante na indústria calçadista, especialmente da cidade de Franca.

> [...] Muitas vezes, se vê em franca, famílias inteiras envolvidas na atividade de costura manual dos calçados de couro. Costumou-se empregar o expediente de enviar o produto para serem costurados nas residências, além de outros serviços como confecções de enfeites, todos de maneira informal, sem quaisquer garantias trabalhistas [...] (SILVA, 1998, p. 94)

Neste sentido, a globalização recria a indústria manufatureira doméstica que engloba questões muito mais profundas como o trabalho industrial da mulher no recinto do lar e o trabalho infantil. "[...] Muitas vezes, vê-se na cidade de Franca mulheres costurando sapatos nas ruas, nas filas de bancos, nas salas de espera de hospitais, postos de atendimento e consultórios médicos entre outros locais [...]" (SILVA, 1998, p. 95).

Diante do que foi exposto até então, pode-se considerar que no contexto da indústria do calçado, periférica do ponto de vista do capitalismo industrial, tenha havido a possibilidade, pelo menos em seus primórdios, de pequenos artesãos e operários se converterem em outro ser social que não o proletário propriamente dito, visto que estes, em muitos casos, chegam a posições privilegiadas na sociedade ao tornarem-se proprietários de grandes empresas com alto grau de competitividade no mercado globalizado em que estão inseridas.

A indústria e o empresariado francano, com estas características específicas, nos levam a reflexões acerca das influências religiosas - especificamente do catolicismo – e culturais, pelas quais estes foram guiados ao longo de sua existência. Como demonstra Weber (1967)[67], a explicação desses casos está nas peculiaridades mentais e espirituais adquiridas do meio, especialmente do tipo de educação propiciada pela atmosfera religiosa do lar e da família, que determinaram a escolha da ocupação e da carreira profissional.

> [...] Mais patente ainda é a observação dos fatores que em parte ajudam a explicar a pequena proporção de católicos entre os trabalhadores especializados na moderna indústria. Sabe-se que a fábrica obteve boa parte de sua mão de obra especializada entre os jovens artesãos; este fato, todavia, é muito mais verdadeiro para os diaristas protestantes do que para os católicos. Isto porque, entre os diaristas, **os católicos denotam maior tendência para permanecer no artesanato, tornando-se, consequentemente, muitas vezes, mestres-artesãos**, enquanto os protestantes são mais atraídos pelas fábricas. Onde preenchem as camadas superiores da mão de obra especializada e as posições administrativas [...] (grifo nosso) (WEBER, 1967, p. 22)

Barbosa e Mendes (2004) citam Marx e Engels, no *Manifesto Comunista*, onde estes negam a probabilidade de camponeses e artesãos sobreviverem como tais no

[67] Tal colocação de Weber pode ser útil para se entender em parte a indústria calçadista.

capitalismo moderno, em parte porque "[...] seu capital diminuto não basta para a escala na qual a indústria moderna é levada avante [...] e, em parte porque suas especializações se tornaram inúteis com os novos métodos de produção [...]"; o resultado disso é que "[...] todos eles afundam, gradualmente no proletariado [...]" (MARX & ENGELS, 1998, P. 21). Ou seja, a ascensão social a partir das habilidades e do esforço pessoais, neste caso, não seria possível, no entanto, o caso da origem da indústria e do empresariado do calçado parece se adequar a esse raciocínio desenvolvido pelos autores Barbosa e Mendes.

Desse modo, foi possível ir além de uma visão estática e inabalável de classe; pode-se pensar numa classe que revele toda a complexidade inerente às experiências vivenciadas por seres humanos nas suas relações com indivíduos com os quais convivem tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

Diante do que foi apresentado até esse ponto do texto, faz-se necessário o abandono de uma divisão sem mediações de classes nas formações sociais capitalistas, conforme pondera Pierre Bourdieu (1999). Neste sentido, é válida a perspectiva defendida por ele, segundo a qual se deve levar em conta, na análise das classes, a posição ocupada pelo grupo estudado na estrutura social da realidade que se observa.

De acordo com Bourdieu (1999), os membros de uma classe, se colocados em posições sociais estruturalmente diferentes, "[...] se distinguem por inúmeras condutas e atitudes dos indivíduos com os quais podem partilhar certas características econômicas, sociais e culturais [...]". O autor ainda alerta: "[...] Considerar propriedades de posição deve impedir os sociólogos de transferirem indevidamente esquemas descritivos e explicativos de uma sociedade à outra, ou a uma outra época de uma mesma sociedade [...]" (BOURDIEU, 1999, p. 5).

Barbosa (2006) considera que a maioria desses novos empresários enfrenta problemas e dificuldades financeiras muito semelhantes àquelas enfrentadas por setores do operariado e assalariados urbanos. Dessa forma, sob a perspectiva do autor, sua "posição de classe" os coloca distante daquela fração empresarial que já se encontra consolidada no mercado e dirige os destinos do setor do ponto de vista político, visto que, sua origem peculiar certamente influi no comportamento empreendedor e no estabelecimento de condutas pouco típicas para agentes em ação no jogo capitalista

atual.

A partir do exposto, compreendemos que *habitus* da condição anterior não se apaga na transição à condição do patronato, ainda que se promova uma gradativa transformação. A partir das entrevistas observa-se que as atitudes mencionadas pelos empresários denotam uma não-adaptação da maioria destes ao universo da racionalidade econômica exigida pela competição capitalista devido ao seu despreparo, o que acaba interferindo em seus negócios. Barbosa (2006) faz algumas considerações acerca do que está em pauta:

> [...] ao contrário da sua 'congênere europeia tributária' da classe dominante, a burguesia brasileira tem raízes na própria classe dominante, em uma elite senhorial de estirpe aristocrática. Nossa diferença básica em relação à Europa, no que diz respeito ao processo de gestação da burguesia, estaria no fato de que no Brasil não se verificou um "movimento ascensional" das camadas mais baixas da população a fim de compor esta que seria a classe dominante universal [...] (BARBOSA, 2006, p. 39).

Em Franca, por exemplo, os empresários vindos dos "de baixo", encontram sua melhor representação na figura de Miguel Sábio de Mello, fundador da fábrica *Samello,* empresário local que confirma o que consideramos: "[...] cheguei à cidade descalço, como andava até então na roça [...]" (BARBOSA, 2005, p. 43).

A habilidade manual pode ser interpretada como uma 'porta de acesso' ao mundo empresarial e a capacidade criativa constitui um aspecto relevante a explicar a emergência de empresários do setor calçadista, já que essa é uma indústria na qual a magnitude do capital não parece ser componente decisivo para o início do empreendimento. Tal característica é a porta de acesso ao mundo empresarial calçadista; no entanto, se considerar os impactos futuros diretamente relacionados ao despreparo dos atores sociais em questão, ela é considerada uma característica negativa, pois é responsável por sua ascensão, porém não dá subsídios para a manutenção dessa posição.

Por outro lado, como expõe Barbosa (2006) em sua pesquisa, pôde-se inferir também que são características predominantes desse empresariado a mentalidade tradicional, o apego a modelos obsoletos de gestão, o baixo nível de cooperação e as frágeis relações de confiança no interior da cadeia produtiva. Por isso a proposta do trabalho em desenvolvimento é discutir o problema de como definir esse ator social a partir de seu discurso, visto que este numa análise empírica poderia ser chamado de empresário, mas que concretamente apresenta características diferentes desta categoria.

Em entrevista ao jornal Comércio da Franca em 5/6 de outubro de 2008, o estudioso do setor, Barbosa, defende esta categoria e considera que empresário

calçadista estaria sendo "demonizado" devido a motivos como o despreparo gerencial, a falta de conhecimentos técnicos e acadêmicos que acarretou em diversas crises no setor ao longo dos anos; "[...] há uma demonização do empresariado do calçado, que tem suas deficiências, sim, mas foi ele que constituiu esta referencia para o Brasil que Franca é hoje [...]" (BARBOSA, 2008, p. 16 A). A solução apontada para esta tensão estaria nas políticas públicas, estando nas mãos do governo a solução para este problema.

> [...] Se esse surgimento de micro e pequenas empresas for amparado por políticas públicas que visem a dar uma base para elas se manterem no mercado pode ser até melhor. Mas hoje elas atendem pessimamente aos pequenos. Isso porque temos políticas públicas feitas em Brasília. A todo o momento o BNDS (Banco Nacional de Desenvolvimento Nacional) cria novas linhas de crédito para o setor calçadista. Mas são para grandes empresas a elas não existem mais. Para um pequeno ter acesso a essa linha é uma burocracia tão grande que foge à capacidade de entendimento desse sujeito que veio do chão de fábrica. Exatamente porque eles (quem elabora as políticas públicas) não entendem a indústria do calçado. E é justamente esse o objetivo de nosso grupo de pesquisa: tornar a indústria de calçados inteligível ao mundo lá fora [...] (BARBOSA, 2008, p. 16 A).

O estudioso ainda sugere algumas ações que poderiam constituir uma indústria mais forte, dos pontos de vista econômico e político. A primeira delas seria a concretização de um senso empresarial, mapeando cada fabricante de fundo de quintal, trazendo-os para o sindicato. "Para se ter representatividade tem que se agregar os pequenos que representam hoje 78,5% do emprego no setor. Em nenhum outro polo calçadista essa representatividade é tão grande" (BARBOSA, 2008, p. 16 A). De acordo com o mesmo, em Birigui e no Rio Grande do Sul é pouco mais da metade. Isso significa uma responsabilidade maior sobre eles e do poder público em auxiliá-los.

> [...] Boa parte desse empresariado do calçado é muito mais vítima do que vilão. Porque ele se estabelece em condições precaríssimas. Sem ser empresário. Ele não sabe nem o que é globalização, não entende direito o que é variação cambial. No entanto, ele se lança na linha de frente do mercado, o que é uma especificidade de Franca, em comparação com outros lugares do mundo [...] (BARBOSA, 2008, p. 16 A).

Diante das peculiaridades do setor estudado e, principalmente, na aglomeração industrial de Franca, o que se pretende discutir e interpretar são os traços da realidade anterior desses atuais empresários, refletidos em seus respectivos discursos.

A interpretação da constituição da "classe empresarial" local não se prende como observamos, a uma abstrata categoria de análise vinculada estritamente à condição imaginada dos indivíduos em relação à propriedade dos meios de produção e sim a sua dinâmica nas experiências sociais cotidianas.

Neste aspecto, este trabalho tenta se aproximar, por meio de análises dos discursos, da constituição do empresariado do calçado no sentido de sua experiência efetiva e não como uma "classe no papel", expressão destacada por Pierre Bourdieu (2004), ou seja, a classe como se espera que ela seja- com sujeitos que se comportem de acordo com a lógica da mesma.

Considerando que em pelo menos um terço de sua vida profissional os atuais empresários calçadistas trabalharam como operários, de acordo com informações anteriores, sendo que uma parte deles exerceu algum tipo de trabalho manual mesmo na nova condição (e alguns ainda continuam a exercer), pode-se argumentar que, em grande parte, sua experiência de classe foi construída mediante referenciais que os ligam de uma forma bastante efetiva ao mundo do trabalho.

Jorge Félix Donadelli enfatizou no discurso de posse de na presidência do *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca* o que é discutido: "[...] A minha história é a do sapateiro que cresceu [...]". Deste modo, o empresário não esconde a nítida relação da condição anterior dos empresários com seu *status* atual: "[...] Nosso setor vive no abandono e sobrevive da bravura do empresário que não esmorece porque acredita no ideal de ser sapateiro [...] (BARBOSA, 2006, p. 3-4)".

Dentre as centenas de empresas estabelecidas na cidade de Franca, por exemplo, considerando as mais ou menos favorecidas, grande parte teve no ofício manual de seus fundadores o ponto de partida para o seu estabelecimento. Assim, resta-nos concluir que a formação do empresariado do calçado apresenta características significativamente diversas daquela que é exposta na maior parte da bibliografia da origem e desenvolvimento da burguesia industrial brasileira.

Segundo Barbosa (2005), tal ator social apresenta traços distintivos em três aspectos: *sociocultural* (origem social do empresário e dos pais, grau de escolaridade, trajetória profissional, etc.); *empreendedor* (ações quanto à inovação do produto, do processo de produção, estratégias de abastecimento e vendas, preocupação com a qualidade do produto, preocupação com treinamento e qualificação da mão-de-obra, etc.) e *interativo* (atitudes quanto à interação com fornecedores e prestadores de serviços, com outros empresários do setor, com instituições representativas da classe, com centros de ensino, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, com agentes públicos).

Atitudes mencionadas pelos empresários nas entrevistas realizadas por Barbosa em sua tese denotam uma evidente não adaptação da grande maioria ao universo da racionalidade econômica exigida pela competição capitalista. Neste sentido, se faz

necessário o desenvolvimento de minuciosa análise para a identificação dessa questão nos discursos dos sujeitos industriais.

A ascensão social desses "sapateiros" em um primeiro momento pode ser vista de forma positiva; no entanto o despreparo técnico e acadêmico dos mesmos pode acarretar em graves consequências às suas empresas, pois a ausências de preceitos administrativos, unida a mentalidade paternalista e clientelista, as prejudica diretamente, levando-as a falência ou muito perto dela. Na década de 1990, essa questão ficou muito evidente com a crise pela qual o setor passou, falindo indústrias calçadistas de todos os portes.

Algumas características técnicas do setor ajudam-nos a compreender as reduzidas barreiras que possibilitam a ascensão de ex-trabalhadores manuais à condição de empresários, considerando que foi predominante no histórico de formação do empresariado do calçado a ascensão do pequeno capital à condição de patronato.

A bibliografia consultada demonstrou que a indústria calçadista teve como característica principal a fase artesanal, em seguida manufatureira e, quase meio século depois, alcançou o estágio de grande indústria. Deste modo, como já mencionado, a origem do empresariado é modesta, com pequenos empreendimentos iniciados por artesões e comerciantes.

Barbosa e Mendes (2004, p. 6) citam Maurice Dobb na obra "A evolução do capitalismo" (1976), com uma frase que reflete muito bem o que é colocado acerca do empresariado do calçado francano, "o crescente predomínio de uma classe de mercadores-empregadores saídos das fileiras dos próprios artesãos" (GUARALDO, 2009, p. 36-44).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais apresentadas, na verdade, devem ser avaliadas como considerações analíticas e talvez preliminares, tendo em vista que um trabalho científico quase sempre pode ser considerado inacabado. Quando abordamos os aspectos que nos propusemos, muitas vezes descobrimos que tais aspectos representam apenas parte das discussões e que, por conseguinte, novas nuances foram surgindo e se tornaram lacunas na construção de nosso conhecimento.

A partir da pesquisa bibliográfica explanatória que desenvolvemos desde o início do curso de doutorado, preocupamo-nos em fazer uma cobertura macro, tratando dos temas de forma dedutiva, ou seja, do geral para o particular. A captação e catalogação destes saberes, ao ser articulados e analisados a luz de sua interação com a política e a sociedade, somadas à contribuição das entrevistas realizadas com os ex-presidentes e empresários dos Sindicatos da Indústria de Franca, Birigui e Jaú, assim como as informações adquiridas através do exame preliminar das publicações do Grupo Sinos – Revista Lançamentos e Jornal Exclusivo[68] geraram algumas considerações.

Realizadas todas as reflexões que nos propusemos na presente pesquisa, nossa discussão ganhou sustentação para o entendimento e para a crítica do discurso e, por vezes, do comportamento dos sujeitos pesquisados, levando em consideração todos os fatores e peculiaridades que o fazem ser como ele é. Neste aspecto, importou "ouvir" seu discurso, mas também submetê-lo à análise crítica em face das possibilidades do contexto econômico-político em que ele se encontra imerso no período que delimitamos.

No âmbito teórico, a primeira das conclusões que chegamos foi a constatação da atuação dos empresários fabris como força ativa a impulsionar o processo de desenvolvimento industrial. Entretanto, sem superestimar sua autonomia diante da figura de um Estado, constituiu-se como peça-chave na construção do capitalismo no país. Vinculado a esta afirmação, chamamos a atenção para o quão relevante esta categoria de indústria é no que tange à absorção de mão de obra e, consequentemente a geração de empregos, ou mesmo o seu papel ao longo de décadas como incremento nas exportações do país.

[68] É conveniente esclarecer, que no decorrer das análises o Jornal Exclusivo contribuiu de forma mais ativa que a Revista Lançamentos, justamente pelos temas abordados e a forma como foram tratados.

Oportunamente, constatamos que o apoio oficial às exportações é uma ferramenta que pode influenciar na geração de emprego e renda em determinados setores de um país, como é o caso do calçado - um exportador de manufaturados -, pois acaba sendo instrumento de políticas públicas, de política industrial, permitindo o fortalecimento de setores já existentes, assim como a formação de novos setores que se beneficiem com isso.

Sendo assim, é conveniente ressaltar que a demanda externa tem um papel fundamental para o desempenho de determinadas indústrias e que, em um dado momento da história foi vital para o setor calçadista como um todo. Nesse sentido, diante de um cenário de dinamismo da demanda mundial menor observado antes da crise financeira internacional, iniciada em 2008, compreendeu-se a necessidade que alguns setores privados, dentre eles o calçadista, tem de lançar mão de estratégias de promoção de exportações para um crescimento da produção industrial que cedo ou tarde acaba dependendo do mercado externo.

Por outro lado, vale salientar que as considerações acima tem validade quando se trata de intenções e perspectivas de empresários exportadores. Não se podem desconsiderar desequilíbrios que questões como a cambial causam na totalidade da economia. Assim como há setores que seriam diretamente beneficiados com estes incentivos, há setores da economia que seriam prejudicados com tais estratégias à promoção de exportações, como discutiremos mais adiante.

Tratando mais especificamente do setor calçadista brasileiro, observamos que mesmo tendo tido muitas oscilações e passado por momentos de crise, o seu desempenho exportador tem se mantido na pauta de exportações, visto que 50 anos após os primeiros programas oficiais de apoio às exportações nacionais, os dados mais recentes são sensivelmente positivos em alguns polos calçadistas.

E é justamente a sobrevivência e manutenção desta indústria no contexto hostil em que se encontra que nos intrigou e motivou para a realização da presente pesquisa. A proposta de desenvolver o estudo de uma fração da classe empresarial brasileira, mais especificamente, o empresariado industrial calçadista, nos possibilitou absorver a partir do conteúdo do discurso de tal empresariado - aqui representado pelos empresários dos polos calçadistas de Franca, Birigui e Jaú -, aspectos que justificassem a sua permanência, mesmo que com grandes dificuldades, no mercado mundial. Nossa observação se deu por meio da análise do discurso pelo qual este sujeito se manifesta

frente às questões ligadas ao desenvolvimento econômico no contexto de imersão no mundo globalizado em que se encontra.

Conforme explicitado na introdução, para o desenvolvimento desta pesquisa, partimos da hipótese de que o discurso, assim como a mentalidade da fração de classe em questão, expressa concepções e valores de um tempo social pretérito, arcaico, ou seja, desajustado em relação à evolução do pensamento empresarial contemporâneo, que incorpora questões específicas do mundo produtivo (inovação, pesquisa e tecnologia), mas também temas mais amplos do universo sócio-político (responsabilidade social e engajamento político). A princípio, acreditava-se que o empresariado calçadista possuía um discurso monolítico sempre centrado na política econômica, não se articulando a questões atuais e primordiais ao desenvolvimento já incorporadas por frações mais dinâmicas da classe empresarial industrial não só em âmbito nacional.

Tal hipótese em parte se confirmou no desenvolvimento da pesquisa, pois constatamos que de fato o discurso do empresariado calçadista assume, em muitos momentos, as características que apontamos acima. Acrescido a isto, ficou evidente que, neste mesmo discurso, também há a naturalização de fatos que, segundo eles, colocam esta indústria em risco, como as questões cambiais que abordaremos mais adiante. Os próprios empresários se colocam na situação de inferioridade e reafirmam isto a cada reclamação que verbalizam. Ou invés de assumirem uma postura de luta e ação efetiva, em muitos momentos eles respaldam seu discurso na vitimização da fração de classe a qual pertencem.

Em contrapartida, observamos que a relação entre a fração de classe proposta, o funcionamento e as características do processo de desenvolvimento ainda em andamento na indústria calçadista são elementos que interagem e em muitos momentos são decisivos para a manutenção desta indústria e o futuro do setor.

Prova disso são algumas declarações presentes nas entrevistas realizadas com os ex-presidentes e empresários dos Sindicatos da Indústria de Franca, Birigui e Jaú. Ao analisá-las verificamos que para além da reestruturação do setor, alguns fatores e algumas medidas podem ser cruciais para a sobrevivência de uma única empresa, ou até mesmo de um polo calçadista em sua totalidade. Um exemplo seria a relevância de se desenvolver uma marca própria, deixando de depender da terceirização da produção, no sentido de produzir calçados para outras marcas, como é caso da marca Nike.

Além disso, observamos em algumas declarações dos entrevistados que a oportunidade para um futuro de sucesso da indústria calçadista estaria no investimento em produção voltada para o varejo, ou até mesmo o investimento em lojas próprias da marca, como fez o empresário Paulo Eduardo Poloniato, ex-fabricante de calçados de Jaú, atual proprietário da rede de lojas de calçados femininos Los Angeles, que atualmente possui oito lojas em diferentes cidades.

Questões que envolvem o tema gestão das empresas também estiveram presentes no decorrer da pesquisa. A partir da compilação das informações angariadas através das entrevistas, observamos que a tendência da organização das empresas estaria centrada em uma gestão enxuta, simplificada, com produção de poucos pares por dia, redução no número de funcionários, dentre outros fatores, assim como a tendência apontada por um dos empresários entrevistados chamada de ciclo curto, que engloba uma série de providências estratégicas de gestão comercial que podem ser tomadas para se construir uma nova identidade. O ciclo curto, grosso modo, significa investir no que está dando certo com simplicidade e praticidade, com uma produção enxuta. Segundo os entrevistados Caetano Bianco Neto, atual presidente do Sindicato da Indústria de Jaú, e o ex-presidente do mesmo sindicato, Giovane de Carvalho Costa, esta realidade certamente encontrará espaço para se estabelecer nos pequenos empreendimentos, que se tornaram mais competitivos dentro do seu pequeno porte.

Embora temas como estes por vez ou outra apareçam na fala dos empresários entrevistados, eles assumem, em sua maioria, as feições de ideia embrionária que ainda não está sendo colocada em prática. Tal fato pode indicar o início de um movimento de retomada da reestruturação do setor que incidiu com mais notoriedade nesta indústria na década de 1990.

Além disso, é válido retomar problemas com mão de obra, um dos temas de considerável notoriedade em nossas análises, pois muitos dos empresários queixaram-se, em diversos aspectos, dos trabalhadores desta indústria, seja por má qualidade e falta de formação e especialização desta mão de obra, seja desinteresse em se trabalhar no setor calçadista. Além disso, outros problemas citados pelos entrevistados, como a remuneração alta, para os padrões do setor, e a oneração das folhas de pagamento.

Entretanto, alguns argumentos apresentados pelos entrevistados, quando analisados, acabam sendo contraditórios. Exemplo disso são argumentos que se anulam no decorrer das entrevistas como o do desinteresse das pessoas em se trabalhar no setor

que vão de encontro às reclamações de que a remuneração do setor é alta. Será que boas condições de trabalho e boa remuneração de fato não atrairiam trabalhadores para tal indústria?

Diante do que se discutiu nos parágrafos anteriores, nossas conclusões analíticas nos conduzem para a abordagem específica dos questionamentos que foram apresentados na fase inicial de nossa pesquisa. Tais perguntas problematizaram e direcionaram o desenvolvimento deste trabalho e, neste momento de nossas reflexões, merecem atenção especial. Na medida do possível, responderemos cada uma das questões, embasando-nos nas análises desenvolvidas.

Neste sentido, é válido relembrarmos quais foram as questões apresentadas na introdução do presente trabalho, para que, posteriormente, possamos concentrar os nossos esforços para respondê-las: Os empresários calçadistas enxergam o desenvolvimento de forma mais ampla, ou seja, além da dimensão local? Como a questão do desenvolvimento econômico aparece nas manifestações públicas desse ator social? Ele pensa de forma estritamente vinculada aos seus interesses mais diretos? Ele tem consciência da importância dessa visão mais global? O empresariado calçadista consegue verbalizar questões que dizem respeito a inovações, pesquisa e desenvolvimento? Quais as suas atitudes em relação à articulação política?

Diante das informações colhidas ao longo da realização desta pesquisa, deparamo-nos com novos questionamentos que também devem ser explicitados. Um deles diz respeito ao próprio discurso do empresário calçadista: Será que o seu discurso é realista?

Para responder aos questionamentos explicitados, inicialmente retomamos temas que aprofundamo-nos no capítulo segundo - os governos e políticas vigentes no período pelo qual optamos para a contextualização de nossa pesquisa -, assim como os dilemas da indústria calçadista em uma conjuntura de significativas mudanças que, por sua vez, abalaram o setor calçadista em tempos de abertura econômica, comercial e inflexão liberal.

A exemplo disto expôs-se o fato dos empresários serem enfáticos na crítica acerca da abertura ou quanto à política industrial dos governos estudados. No entanto, há de se ponderar quanto ao realismo dessa crítica em face da globalização econômica,

considerando, por exemplo, que elementos vitais da economia global aparecem de forma tímida nesta indústria.

Entretanto, para além da crítica explicitada no discurso dos empresários do setor, foi possível verificar que a indústria calçadista, mesmo com significativas deficiências, tem tentado acompanhar as exigências do mercado mundial para se manter na pauta das exportações. Não é à toa que, para enfrentar a concorrência, principalmente no que tange à questão dos preços, a indústria calçadista brasileira passou a praticar, ainda que timidamente, se comparado a outros setores que não os de baixa tecnologia, alguns conceitos de reestruturação e globalização.

Ainda assim, embora em muitos momentos tente reverter este cenário, essa fração de classe acaba se distanciando do pensamento do empresariado industrial brasileiro e possuem padrões comportamentais singulares, especialmente se considerarmos aspectos como competitividade, investimentos em inovação tecnológica e cooperação dentro do setor, conforme explicitado no desenvolvimento do trabalho.

Para acompanhar as exigências do mercado mundial houve a reestruturação do setor que se deu por questões de adequação aos novos rumos do mercado e por questões de afinidade com as novas tecnologias de gerenciamento e administração, o que fez com que a indústria de calçados acompanhasse em parte essas evoluções. No entanto, a gestão das indústrias calçadistas ainda parece significativamente precária, faltando claramente a inovação e evolução dos próprios conceitos, como podemos observar mais adiante tais aspectos expressos nos depoimentos colhidos nesta pesquisa.

No entanto, o complexo coureiro-calçadista nacional apresenta dificuldades próprias de um setor tradicional, com forte participação da gestão familiar e que apresenta baixa cooperação entre os integrantes da cadeia produtiva e entre produtores de uma mesma etapa da cadeia, como citado anteriormente. Porém, deficiências comprometedoras ainda são notórias, como no âmbito da maquinaria, atraso tecnológico, dependência do design estrangeiro, além de problemas relacionados às estratégias de marketing e distribuição no mercado externo.

Neste sentido, avaliamos que não é possível se falar em trabalho imaterial neste contexto que, perante outros setores, encontra-se em defasagem em termos de automação e modernização. As implicações que isso traz para o setor estudado são muitas, conforme pontuamos no decorrer da pesquisa, e por sua vez, acabam

influenciando na situação de relativo atraso em que a indústria calçadista se encontra, quando comparada com outras indústrias.

Vinculado a isso, observamos que a questão do desenvolvimento econômico aparece de forma mais enfática nas manifestações públicas desse ator social, especialmente, quando o tema central da reflexão diz respeito à reestruturação produtiva do setor que, por sua vez, se deu por questões de adequação aos novos rumos do mercado e por questões de afinidade com as novas tecnologias de gerenciamento e administração. Tal cenário que se deflagrou na década de 1990, fez com que a indústria de calçados acompanhasse em parte essas evoluções, no entanto, a gestão das indústrias calçadistas ainda parece significativamente precária quando a analisamos, pois há claramente a falta de inovação e evolução dos próprios conceitos, como podemos observar nos depoimentos colhidos.

Após termos contato mais próximo com a indústria e o empresariado calçadista, observamos que este último, por vezes, consegue verbalizar questões que dizem respeito a inovações, pesquisa e desenvolvimento, no entanto, quando avaliamos o quanto de fato estes conceitos são colocados em prática, visualizamos um cenário consideravelmente diferente, como ilustramos no início deste tópico.

Prova disso foram os dados expostos no decorrer da pesquisa, apresentados por Barbosa (2006). De acordo com o autor, há na indústria calçadista pouco investimento em inovação, como por exemplo, a aquisição de novos maquinários. Isto apenas se dá quando há desgaste do equipamento em uso, inclusive adquirindo, muitas vezes, máquinas para suas fábricas em revendas de usados, como vimos em tópicos anteriores.

Outro elemento observado pelo autor que vai ao encontro do aspecto em pauta é a questão da cooperação entre os empresários do setor. Ele revela que três quartos dos empresários não veem a cooperação como fator importante para o desempenho econômico da organização e menos da metade considera a qualificação da mão-de-obra como essencial à empresa. Além disso, relembrando os números expostos anteriormente, em 80% dos casos apresentados por Barbosa (2006), não há utilização de sistemas informatizados para a concepção e manufatura do produto (CAD/CAM) e em 90% não há preocupação do empresário com a importação de matérias-primas ou insumos a custo menor ou de melhor qualidade. Diante destes dados, como podemos afirmar que os seus discursos estão em consonâncias com suas atitudes?

Outro enfoque com o qual trabalhamos foi a verificação da identificação ou não do empresariado calçadista com questão políticas e econômicas dos governos vigentes no contexto temporal proposto para a presente pesquisa. Para isso, estabelecemos elementos que nos respaldaram no momento de realização das análises dos padrões de opinião político-sociais do empresariado brasileiro, buscando a compreensão do comportamento da fração de classe em foco frente ao funcionamento do sistema em que está inserido.

Após análises das manifestações dos sujeitos estudados, constatamos que há, em muitos momentos, homogeneidade das opiniões dos mesmos. Esta pesquisa sobre concepções e interesses do empresariado calçadista paulista nos indicou o grau e a forma de sua adesão ao pensamento empresarial brasileiro hegemônico no contexto atual.

Vale ressaltarmos que, inclusive, houve um aspecto que foi contra as nossas expectativas quando desenvolvemos as nossas estratégias de coleta de dados. Ao desenvolvermos a nossa proposta, apostamos na realização de entrevistas com representantes sindicais do empresariado calçadista, supondo que os mesmos apresentariam um engajamento diferenciado no que tange às questões políticas relacionadas ao setor. No entanto, observamos que os discursos de tais representantes se estruturaram de forma muito coincidente com os discursos dos demais empresários do setor.

Pelo que se pode observar nas entrevistas, há muito de “ingenuidade” e “fantasia” na fala dos empresários, mesmo entre as lideranças do setor, o que certamente se dá em razão de seu perfil sociocultural. Não é à toa que frisamos a necessidade de se considerar o esforço dos empresários do setor na luta pelos seus interesses, mas também estabelecer uma interpretação crítica quanto à natureza de suas ações e os instrumentos nelas utilizados.

Tais questionamentos embasam também a análise comparativa entre esta fração de classe com as demais que compõem a classe empresarial brasileira. Para que fosse possível estabelecer padrões de análise as quais propusemo-nos, embasamo-nos na compilação de informações angariadas no desenvolvimento do quadro histórico-teórico, especialmente, nos pontos em que abordamos o processo de consolidação da burguesia

industrial brasileira, suas ações e engajamento, dentre outros tópicos. A partir das discussões feitas acerca da dinâmica de mobilização empresarial realizada por autores como Eli Diniz, Renato Boschi, Wagner Mancuso, dentre outros, frente ao cenário de transformações do mundo globalizado, tivemos condições para compreender e comparar as ações da fração empresarial calçadista do estado de São Paulo no mesmo contexto.

Para a realização da citada análise e comparação, contamos com o respaldo teórico do estudioso de temas relacionados a estudos de classe e *habitus* de classe, Pierre Bourdieu (2013). Elegemos sua teoria acerca de situação de classe e posição de classe para nos auxiliar na compreensão dos fenômenos que são observáveis, quando dedicamos um olhar mais atento sobre empresariado calçadista e a sua relação com questões que emergiram juntamente com a globalização tanto em se tratando de uma visão micro, quanto em uma visão macro.

Neste sentido, iniciamos nossa reflexão acerca das classes, sob certos pontos de vista sugeridos pelo autor, como "partes" da totalidade social, e sob outras perspectivas como, "elementos". Esta é uma análise exposta por Bourdieu (2013) em sua obra "*A economia das trocas simbólicas*" em que ele chama atenção para o fato de que, quando avaliamos as classes de ambos os pontos de vista, em graus desiguais segundo sua posição na estrutura social e segundo a estrutura social, é, pois possível estabelecer dois tipos de proposições transistóricas e transculturais relacionando algumas características das classes sociais com sua situação e outras com sua posição na estrutura, conforme sintetiza o autor.

Não é à toa que Bourdieu (2013) sinaliza que uma classe não pode jamais ser definida apenas por sua situação e por sua posição na estrutura social, mas, pelas relações que mantém objetivamente com as outras classes sociais.

Entendido este ponto de vista do estudioso, temos subsídios suficientes para articular tal discussão teórica às análises propostas no presente trabalho, compreendendo melhor como se dão as relações da fração de classe do empresariado calçadista com a classe empresarial brasileira como um todo. Neste sentido, é esclarecedora a reflexão que Bourdieu (2013), respaldado teoricamente por Max Weber,

faz acerca da relação entre o poder econômico e a situação de classe, assim como a posição de classe dos indivíduos.

> [...] Ao constatar que o poder econômico puro e simples e, sobretudo 'a força nua do dinheiro' não constituem, necessariamente, um fundamento reconhecido do prestígio social, Max Weber **distingue a classe social enquanto um grupo de indivíduos que, por partilharem a mesma 'situação de classe', isto é, a mesma 'situação de mercado', possuem as mesmas chances típicas no mercado de bens e de trabalho, as mesmas condições de existência e de experiências pessoais, e os grupos de status** [...] (grifo nosso) (BOURDIEU, 2013, p. 14-15).

No caso da indústria calçadista, ao realizarmos nossas análises confirmamos algumas de nossas hipóteses, tendo em vista que, contrariamente ao que foi exposto pelo autor, a classe social empresarial brasileira por si só é repleta de rupturas com tais argumentos. Concomitantemente as diferentes frações desta classe não partilharem exatamente a mesma 'situação de classe', ou, pelas palavras do autor, a mesma 'situação de mercado'.

Conforme nossas análises apontaram, alguns setores da classe empresarial brasileira, e aí destacamos o setor calçadista, não possuem as mesmas chances típicas no mercado de bens e de trabalho, por não se encontrarem em uma posição na hierarquia da honra e do prestígio dentro desta classe, principalmente por se tratar de uma indústria de pequeno capital e pertencente a setores industriais de baixa tecnologia. Como exemplificação, apontamos os privilégios a alguns setores, como linha branca, automóveis, dentre outros. No entanto, como avaliamos anteriormente, deve-se levar em consideração o contexto global em que a performance e a competitividade de um país passam pelo apoio a alguns setores específicos com ênfase para aqueles intensivos em C&T, conforme vimos em capítulos que antecedem estas reflexões.

À teoria de Bourdieu (2013) também podemos atribuir a deficiente articulação política do empresariado do setor, considerando que este, em muitos momentos explicita em sua fala a falta de representação política que seja expressiva no Congresso, embora em muitos momentos eles possam contar com instituições que estão intimamente ligadas a esta indústria, tais como ABICALÇADOS e FIESP.

Entendemos que, entre outros, fatores tais como a especificidade da indústria a

qual se vincula o acesso ou não aos mecanismos de amparo disponibilizados pelo Estado, o espaço geográfico onde está estabelecida e aspectos peculiares de sua formação, são elementos significativos que devem ser levados em consideração para o estudo das formas de ação e pensamento da burguesia industrial. Observamos que o empresariado calçadista tem adotado ações reativas e adaptativas como resposta aos desafios que o desenvolvimento e a formação da sociedade de massa colocam.

Neste sentido, é perceptível que estes empresários não embasam suas ações em estratégias. Ao analisar seus discursos, concluímos que muitos deles ficam "a deriva", fazendo uma analogia com barcos que ficam sem uma direção certa a seguir, indo para onde os ventos ou as correntes marítimas os levarem. Quando avaliamos suas falas, em muitos casos só conseguimos identificar táticas e reações adaptativas às condições positivas ou de adversidades apresentadas pelo mercado e pela economia.

Isto se reflete em mais um dos questionamentos que guiaram nossa pesquisa que, por sua vez, pautou-se no entendimento de quais seriam as atitudes dos empresários em questão acerca de sua articulação política. Este foi um dos aspectos que mais facilmente analisamos, tendo em vista que a falta de articulação e representação política esteve explícita nos discursos de praticamente todos os entrevistados, em ambas as fontes de pesquisa utilizadas.

Retomando mais um dos questionamentos explicitados anteriormente, em que abordamos a forma como os empresários calçadistas enxergam o desenvolvimento, seja socioeconômico, seja econômico-político, constatamos que a sua perspectiva não se dá de forma mais ampla. Ficou claro em nossa análise que a sua visão não vai além da dimensão local. Como citado, também deparamo-nos com a problemática da velha cultura patrimonialista que, por sua vez, embasou fortemente o discurso do empresariado calçadista paulista. Eles têm a tendência de tratar as questões especificamente ligadas aos interesses do setor como se fossem de interesse da nação, como no caso das questões cambiais.

Ficou explícito que as questões cambiais são um dos principais problemas desta indústria, no ponto de vista dos empresários entrevistados. Mais do que prejudicar as suas exportações, os problemas cambiais atingem os empresários calçadistas que tem como foco o mercado interno que, por sua vez, acaba tendo de dividir este mercado com empresas cujo foco principal, até então, eram as exportações. Foram unanimidade as reclamações acerca deste tema. Mas esta acaba sendo uma visão muito restrita ao setor

calçadista, pois há de se considerar que câmbio é instrumento de política interna e externa, não sendo prerrogativa dos exportadores.

Neste sentido, são convenientes questionamentos acerca da relação dos empresários do calçado com o Estado. Ao mesmo tempo em que a reivindicação da liberdade de mercado aparece de forma enfática no discurso do sujeito analisado, estes constantemente solicitam a intervenção do Estado nos assuntos que tangem o setor calçadista.

Tais argumentos acabam sendo um tanto quanto contraditórios e inconsistentes, visto que com poucos exemplos podemos visualizar esforços por parte do Estado para o auxílio à manutenção e desenvolvimento a polos produtores e empresas do setor. Prova disso são os desembolsos do BNDES ao setor industrial e, consequentemente, ao calçadista.

Em reportagem veiculada em 9 de novembro de 2010, no Portal do BNDES[69], a partir de informação divulgada em entrevista coletiva concedida pelo presidente Luciano Coutinho, revelaram-se dados que apontavam que a indústria ampliou sua participação nos desembolsos do BNDES, garantindo posição de liderança nos financiamentos concedidos pelo Banco. De acordo com Coutinho, graças ao Programa de Sustentação do Investimento – PSI, criado em julho de 2009, as liberações para o setor industrial passaram de um crescimento de 21% nos sete primeiros meses de 2010, na comparação com o mesmo período do ano passado, para uma expansão de 57% no período entre agosto e outubro daquele ano[70].

Coutinho afirma que o aumento dos desembolsos à atividade industrial foi generalizado, abrangendo praticamente todos os segmentos, entre eles os mais tradicionais e intensivos em mão de obra, nos quais se enquadra a indústria calçadista.

Alguns anos antes da veiculação destes dados, no dia 1 de fevereiro de 2007, o mesmo Portal[71] divulgava a informação de que o vice-presidente do BNDES, Armando Mariante, e o diretor de Planejamento, Antônio Barros de Castro, anunciaram que o BNDES ampliaria para US$ 240 milhões a linha de financiamento para setor calçadista,

---

[69]Fonte:http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2010/financas/20101109_desempenho.html

[70] Segundo reportagem, de janeiro a outubro, a indústria respondeu por 38,9% dos desembolsos do banco (R$ 45,1 bilhões), a infraestrutura ficou com 35,7% (R$ 41,5 bilhões), comércio e serviços ficou com 18,4% (R$ 21,4 bilhões) e agropecuária absorveu 7% (R$ 8,1 bilhões), o que comprova o direcionamento de mais recursos para a indústria do que para outras atividades.

[71]Fonte:http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2007/20070201_not021_07.html

proveniente da dotação orçamentária do Programa de Apoio Financeiro ao Setor Calçadista. Na mesma ocasião anunciaram a prorrogação do prazo de vigência do programa para até 31 de dezembro de 2007[72].

O programa, criado no âmbito da Linha de Financiamento BNDES-exim Pré-embarque, tinha por objetivo estabelecer condições competitivas de financiamento às empresas do setor, a fim de atenuar as dificuldades enfrentadas pelas exportadoras de calçados decorrentes da forte concorrência internacional. Nesse sentido, de acordo com a reportagem, o programa permitiria o financiamento em até 100% em TJLP (a Taxa de Juros de Longo Prazo do BNDES) para as empresas exportadoras de calçados, com taxa de remuneração de 2% ao ano. Ao autorizar o financiamento 100% em TJLP, o programa estendeu às grandes empresas de calçados as mesmas condições que já eram praticadas para as pequenas e médias exportadoras.

Conforme indicam Mirante e Castro, após o efetivo início do programa, em maio de 2006, até o final do mesmo ano, foram desembolsados US$ 95 milhões em financiamentos, beneficiando 12 empresas do setor. O montante liberado pelo BNDES correspondeu a cerca de 8% das exportações brasileiras de calçados no mesmo período. A demanda pelos recursos do programa permanece ativa. Na última quinzena de dezembro de 2006 foram protocoladas no BNDES novas consultas de empresas exportadoras de calçados, no valor total de US$ 10 milhões.

Embasados nestes fatos, verificamos a forma como tal empresariado se relaciona com questões macro no contexto da economia brasileira, que por sua vez acompanha a economia globalizada corrente no mundo atual, bem como analisamos o discurso do ator social proposto em relação a uma política industrial que impacta diretamente na sua capacidade de competir, que influencia diretamente no seu posicionamento de mercado, nos seus investimentos e na sua própria capacidade de sobrevivência enquanto empresariado, considerando que seus referenciais sociais estão distantes daqueles representados pela ideia de empresariado de um modo geral.

Neste sentido, ficou evidente que, o empresário calçadista, aqui representado pelos empresários do calçado paulista, devido à delimitação que se fez necessária para a viabilização da realização da pesquisa, pensa, de modo geral, de forma estritamente

[72] Segundo a reportagem, o programa foi criado em fevereiro de 2006, com orçamento de US$ 70 milhões, duplicado no mesmo ano para US$ 140 milhões, o programa tinha prazo inicial de vigência até 31 de dezembro de 2006.

vinculada aos seus interesses mais diretos, em muitos momentos demonstrando não ter consciência da importância de uma visão mais global.

Um dos aspectos que embasam a nossa afirmação já foi mencionado anteriormente: o custo Brasil. Mais do que nunca esta questão esteve presente no discurso dos empresários calçadistas investigados. Este conceito foi recorrente na fala dos atores sociais analisados e se mostrou como uma construção ideológica de setores que buscam liberdade para ação e diminuição de custos.

Com as reflexões finais da tese, respondemos à problemática central da pesquisa que consistia em saber como o empresariado do calçado paulista se relacionava com os temas que dizem respeito ao desenvolvimento econômico no mundo globalizado. Essas reflexões nos conduziram a conclusões que proporcionaram maior entendimento da percepção e ação da fração de classe representada pelo empresariado calçadista, verificando se suas percepções a respeito de sua condição e relação com o poder correspondem à realidade em que se encontra.

O estudo da construção do discurso dessa fração do empresariado nacional, que é considerada uma fração marginal, periférica e residual, nos indicou que seu discurso não consegue repercutir no cenário nacional como um todo. Isso se dá pelo fato de seu posicionamento e suas ações estarem centradas unicamente em seus interesses diretos, mais uma vez desconsiderando o âmbito empresarial e até a sociedade como um todo.

Com tais reflexões, desvendamos um pouco da forma como esse empresariado constrói a sua participação no jogo político-econômico empresarial e como ocupa o seu espaço na classe empresarial brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, E. A. BARBOSA, A. S. FILHO, H. B. "*Empreendedores de 'pés descalços':* os industriais do calçado e o paradigma schumpeteriano". Anais do XIII SIMPEP, Bauru, UNESP, 2006. Fonte: http://www.unifran.br/neic.

ARRAES, Virgílio Caixeta. "The Brazilian Business World: The difficult adaptation to Globalization". In: *Revista Brasileira de Política Internacional*. vol.53 nº.2 Brasília 2010. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-73292010000200011&lang=pt acesso em 04/10/2012.

BARBOSA, Agnaldo de Sousa. *Empresário Fabril e Desenvolvimento Econômico - Empreendedores, Ideologia e Capital na Indústria do Calçado (Franca, 1920-1990).* Araraquara: Unesp, 2004. Tese de Doutorado.

_____. *Uma burguesia de pés descalços:* a trajetória do empresariado do calçado no interior paulistas. Histórica. Revista On-line do Arquivo Público do Estado (São Paulo). , v.6, p.01 – 13, 2005. Fonte: http://www.unifran.br/neic.

_____. "Levantados do chão: trajetórias profissionais e experiência de classe do empresariado do calçado no contexto da reestruturação produtiva das últimas décadas". In: *Anais do V Workshop Empresa, Empresários e Sociedade* – O Mundo Empresarial e a Questão Social, Porto Alegre, PUC/RS, 2006. Fonte: http://www.unifran.br/neic.

_____. "Empresários 'no papel' (?): problemas de método e interpretação no estudo da dinâmica de agentes econômicos em um setor industrial na periferia das transformações contemporâneas". In: *Anais do IV EnEO* - Encontro de Estudos Organizacionais, Porto Alegre, ANPAD/ UFRGS, 2006. Fonte: http://www.unifran.br/neic.

_____. *O desenvolvimento local na era da Globalização*. Política Democrática – Revista de Política e Cultura, Brasília, ano VII, n. 21, 2008, pp. 101-108.

_____. *"Estão demonizando o empresário calçadista".* Entrevista aos Jornal Comércio da Franca de 5/6 de outubro de 2008, p. 16 A.

_____. *Atuação Pública e Eficiência Coletiva em Arranjos Produtivos Locais:* O Caso da Aglomeração Industrial de Franca-SP. Projeto de Pesquisa apresentado ao CNPq. 2009.

BARBOSA, A. S. MENDES, A. M. "Capital, trabalho e formação de classe na indústria do calçado". In: *Políticas Públicas e Sociedade*, Fortaleza, v.5, pp.63–71, 2004. Fonte: http://www.unifran.br/neic.

BIANCHI, Álvaro. "Crise e representação empresarial: O surgimento do pensamento nacional das bases empresariais". *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, 16, p. 123-142, jun. 2001.

BOSCHI, Renato Raul. *Elites Industriais e Democracia*: Hegemonia Burguesa e Mudança Política no Brasil. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

BOURDIEU, Pierre. "Espaço social e gênese das classes". In: *O Poder Simbólico*. 7ª. Ed. Rio de janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

_____. *A economia das trocas simbólicas*. Introdução, organização e seleção Sergio Miceli. – São Paulo: Perspectiva, 2013. – (Coleção estudos; 20/dirigida

por J. Guinsburg).

BRAGA FILHO, Helio. *Distribuição da renda entre salários e lucros na indústria de calçados de Franca de 1994 a 2002*. Franca: Unesp, 2004. Tese de doutorado.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia Pública na Construção do Brasil. Ensaio publicado na *Revista de Sociologia e Política*, 2007, n. 28: 9-30.

CANO, W.; SILVA, A. L. G. Política industrial do governo Lula. Texto para discussão. IE/UNICAMP, Campinas, n. 181, julho 2010. Fonte: *www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=1811&tp=a* acesso em 19/12/2013.

CARDOSO, Fernando Henrique. *Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil*. São Paulo: DIFEL, 1972.

CARVALHO, Eveline; CARVALHO, Regina Lúcia. "Estratégias de Internacionalização: estudo de caso do setor calçadista". *INTERNEXT* - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 260-282, jul./dez. 2006. http://www.espm.br/internext ISSN: 1980-4865.

CATERMOL, Fabrício. "O BNDES e o apoio às exportações". In: ALÉM, Ana Cláudia; GIAMBIAGI, Fabio (orgs.). *O BNDES em um Brasil em transição*. Rio de Janeiro: BNDES, 2010.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR., Thomaz. "Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?". In: *Revista de Administração Pública*. Vol. 42, nº. 5 Rio de Janeiro Sept./Oct. 2008. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500008&lang=pt acesso em 04/10/2012.

CORONEL, D. A., CAMPOS, A. C., AZEVEDO, A. F. Z. Política industrial e desenvolvimento econômico: a reatualização de um debate histórico. ANPEC, 2011. Fonte: *www.anpec.org.br/...I/i5-7204578631294f022d354a97b7c15518.doc* acesso em 19/12/2013.

CRUZ, Sebastião C. Velasco e; SENNES, Ricardo. "O Brasil no mundo: conjecturas e cenários". In: *Estudos Avançados*. vol.20 no.56 São Paulo Jan./Apr. 2006. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142006000100004&lang=pt acesso em 30/11/2012.

CRUZ, Sebastião C. Velasco e . *Estudos Avançados*. "Ideias do poder: dependência e globalização em F. H. Cardoso". Vol.13, nº 37, São Paulo Sept./Dec. 1999. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141999000300013&lang=pt acesso em 04/09/2012.

DINIZ, Eli. *Empresário, Estado e Capitalismo no Brasil (1930-1945).* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

_____. Empresariado e estratégias de desenvolvimento CEDEC. *Lua Nova*: Revista de Cultura e Política, nº 55-56, São Paulo, 2002.

_____. *Dossiê empresariado, economia e política*. *Revista Sociologia e Política UFPR*, 28, p. 7-8, jun. 2007, p. 7-8

DINIZ, Eli; BOSCHI, Renato. *Empresários, interesses e marcado:* Dilemas do desenvolvimento do Brasil. Belo Horizonte: Editora UFMG; Rio de Janeiro: IUPERJ, 2004.

DINIZ, Eli; PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. "Depois do consenso neolibral, o retorno dos empresários industriais?" *Revista Brasileira de Ciências Sociais ANPOCS*. Setembro, 2007.

DUPAS, Gilberto. "Integração competitiva e retomada do crescimento: riscos e perspectivas". In: ARAÚJO JR. e Outros. *Brasil: O desafio da abertura econômica*. Tradução de Patrice Charles Wuillaume. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1992.

ENGLER, Helen Barbosa Raiz; MOURA, Lívia Marinho de; BEORDO Mateus. "Os reflexos do mundo globalizado nas relações de trabalho na indústria calçadista de Franca/SP". *In Serviço Social & Realidade, Franca, v. 19, n. 1, p. 223-240, 2010.*

EVANS, Peter. "El calzado, la OPIC y la indudable convicción: lãs empresas transnacionales y lãs relaciones Estados Unidos-Brasil", *in* FAGEN, Richard R. *Estado y classes sociales em las relaciones Estados Unidos-Litinoamérica*. México: CIDE Centro de Investigación y Docencia Económicas – Fondo de Cultura Econômica, 1984.

FERRAZ, M. B. "Retomando o debate: a nova política industrial do governo Lula". *Planejamento e Políticas Públicas*. Nº 32, jan./jun. 2009. Fonte: http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/17 acesso em 08/01/2014.

FURTADO, Celso. "Globalização das estruturas econômicas e identidade nacional". In: *Estudos Avançados*: Dossiê das Américas. Vol. 6, nº 16. São Paulo, Sept./Dec. 1992, p. 55-64. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141992000300005&lang=pt acesso em 24/08/2012.

GIAMBIAGI, Fabio. "Rompendo com a ruptura: o governo Lula (2003-2004)". In: GIAMBIAGI, Fabio; VILLELA, André e Outros (orgs.). *Economia brasileira contemporânea*. 13º triagem. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2005.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. *Complexo coureiro-calçadista nacional*: uma avaliação do programa de apoio do BNDES. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. Disponível no site: www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes.../set904.pdf acessado em 21/07/2011.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; CORREA, Abidack Raposo e SILVA, Claudio Vicente Di Gioia Ferreira. *A indústria calçadista de Franca*: área de operações industriais 1 – AO1. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

GUARALDO, Paula D'Andrea. *Discurso e Classe:* mobilidade social refletida no discurso do empresariado calçadista de Franca - SP. Araraquara: Unesp, 2009. Dissertação de mestrado.

GUIDOLIN, Silvia Maria; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; e ROCHA, Érico Rial Pinto da. "Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade". *BNDES Setorial* 31, março 2009, p. 147-184.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna.* São Paulo: Loyola, 1995.

HILSDORF, Wilson de Castro; ROTONDARO, Roberto Gilioli e PIRES, Silvio Roberto Ignacio. "Integração de processos na cadeia de suprimentos e desempenho do serviço ao cliente: um estudo na indústria calçadista de Franca". *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 16, n. 2, p. 232-244, abr.-jun. 2009. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2009000200007&lang=pt acesso em 13/11/2012.

IANNI, Octávio. *Estado e Capitalismo*. 2ª. Edição. São Paulo: Brasiliense, 1989.

_____. "Globalização: novo paradigma das ciências sociais". In: *Estudos Avançados*. Vol. 8, nº 21. São Paulo. May/Aug. 1994. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141994000200009&lang=pt acesso em 04/09/2012.

_____. *Teorias da Globalização*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

_____. *A sociedade global*. 13ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

IGLECIAS, Wagner. "Impactos da mundialização sobre uma metrópole periférica". *RBCS - Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Vol. 17 nº 50 outubro/2002. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092002000300004&lang=pt acesso em 01/10/2012.

_____. "O empresariado do agronegócio no Brasil: ação coletiva e formas de atuação política – as batalhas do açúcar e do algodão na OMC". *Revista de Sociologia Política*, Curitiba, 28, p. 75-97, jun. 2007. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782007000100006&lang=pt acesso em 01/10/2012.

ISTO É. "A mamata da energia terminou". Nº 2237, ano 36, 26/set/2012; p. 6-11.

LEMOS, Maximiliano Engler; MENDES, Auro Aparecido "Crises Econômicas em Arranjos Produtivos Locais: O caso do APL calçadista de Franca (SP)". In: *Anais XVI Encontro Nacional de Geógrafos - Crise, práxis e autonomia:* espaço de resistência e de esperança; espaço de diálogos e práticas. Realizado de 25 a 31 de julho de 2010. Porto Alegre - RS, 2010. ISBN 978-85-99907-02-3.

LEOPOLDI, Maria Antonieta P. *Política e Interesses na Industrialização Brasileira*: As Associações Industriais, a Política Econômica e o Estado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

MANCUSO, Wagner Pralon. "O empresariado como ator político no Brasil: balanço da literatura e agenda de pesquisa". In: *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, nº 28, p. 131-146, jun. 2007. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782007000100009&lang=pt acesso em 18/09/2012.

_____. "O Lobby da Indústria no Congresso Nacional: Empresariado e Política no Brasil Contemporâneo". In: DADOS – *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, Vol. 47, no 3, 2004, pp. 505 a 547. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582004000300003&lang=pt acesso em 18/09/2012.

MANCUSO, Wagner Pralon; OLIVEIRA, Amâncio Jorge de. "Abertura econômica, empresariado e política: os planos doméstico e internacional". In: *Lua Nova*, São Paulo, 69: 147-172, 2006. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452006000400007&lang=pt acesso em 01/10/2012.

MARTINS, J. S. *O cativeiro da terra*. São Paulo: Livraria Editora Ciências da Terra (USP), 1979.

MATTEO, Miguel; TAPIA, Jorge Ruben Biton. "Características da indústria paulista

nos anos 90: em direção a uma *city region*?". *Revista de Sociologia Política*. nº.18 Curitiba June 2002. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782002000100006&lang=pt acesso em 04/10/2012.

MAZOCATO, Marcos Aurélio. "Canais de exportação do calçado brasileiro". *Revista de Administração de Empresas - RAE*. Rio de Janeiro: editora Fundação Getúlio Vargas. Vol. 29, nº 4, out-dez 1989. p. 71-81.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES; Departamento de Promoção Comercial; Divisão de Estudos e Pesquisa de Mercado. *Exportações brasileiras de produtos selecionados:* tabela básica de oferta brasileira 1970-1974. Brasília: Convênio Itamaraty/IPEA, 1976.

MORAIS, L.; SAAD-FILHO, A. "Da economia política à política econômica: o novo-desenvolvimentismo e o governo Lula". *Revista de Economia Política*, vol. 31, nº. 4 (124), p. 507-527, outubro-dezembro/2011. Fonte: http://www.scielo.br/pdf/rep/v31n4/01.pdf acesso em 19/12/2013.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Empresários e Hegemonia Política*. São Paulo: Brasiliense, 1979.

MOTTA, J. R. S. T. Medidas adotadas pelo governo FHC para o desenvolvimento econômico. Consultoria Legislativa, 2000. Fonte: http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/tema10/pdf/006485.pdf acesso em 19/12/2013.

O EQUILIBRISTA. "Calçado brasileiro de olho em novos mercados". Vol. 2. nº 9. São Paulo: Editora IBEF, ago. 1994. p. 30-33.

ORTIZ, Renato "Globalização: notas sobre um debate". *Sociedade e Estado*. v. 24, n. 1, p. 231-254, Brasília, jan./abr. 2009. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922009000100010&lang=pt acesso em 04/09/2012.

PIANI, Guida. "Comércio e tarifa externa comum (TEC) no Mercosul: uma perspectiva brasileira". In: COURSEUIL, Carlos Henrique; KUME, Honório (coord.). *A abertura comercial brasileira nos anos 1990:* impactos sobre emprego e salário. Rio de Janeiro: Ministério do Trabalho e Emprego, Ipea Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada: março 2003.

PICCININI, Valmíria Carolina. "Mudanças na indústria calçadista brasileira: novas tecnologias e globalização do mercado". In REAd, 1. Ed. Vol. 1, nº. 1. Set-out 1995.

PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia Valls (orgs.). *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, 2002.

REGO, José Márcio; MARQUES, Rosa Maria (orgs). *Economia Brasileira*. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

SAES, Décio. *Estado capitalista e classe dominante*. Comentário ao livro: Renato Monseff Perissinotto. Estado e capital cafeeiro em São Paulo (1889 – 1930), 2 tomos, São Paulo, Ed. Annablume, 2000.

SILVA, A. M. *Industria Calçadista e Globalização*: O caso de Franca (SP). Franca: Unesp, 1998 - Dissertação de Mestrado

SILVA Cíntia Aparecida da, ENGLER, Helen Barbosa Raiz. Brasil: novo paradigma nos anos 1990. Artigo apresentado no III Simpósio do *GEPAL* - Grupo de Estudos de Política da América Latina, set/2008. Fonte http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/cintia_aparecida.pdf

SILVA, José Antonio Rodrigues da. "Globalização e os novos espaços industriais: a indústria de calçados da paraíba". *In 1º Workshop REDENORDESTE – Recortes Setoriais da Economia Nordestina* – João Pessoa, 10/11/03

SOUZA, Marco Aurélio; BARBOSA, Lucimari Gomes Correia. *O cinquentenário da Indústria do Calçado Infantil de Birigui*: pioneiros e empreendedores (1958-2008). Birigui: Editora Bearare, 2009.

REIS, Cristina Fróes de Borja; CARDOSO, Fernanda Graziella. "A incompatibilidade entre o mito da globalização e o desenvolvimento dos países periféricos diante do sistema de poder mundial". In: *Revista de Economia Contemporânea*. vol.14. nº 3 Rio de Janeiro Sept./Dec. 2010. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482010000300005&lang=pt acesso em 05/09/2012.

ROSA, Sergio Eduardo Silveira da; CORREA, Abidack Raposo. *Informe Setorial BNDES:* área industrial. Nº1. Rio de Janeiro: BNDES, jul. 2006.

TAVARES, Maria da Conceição; ASSIS, J. Carlos de. *O grande salto para o caos:* a economia política e a política econômica do regime autoritário. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.

TAVARES, Maria da Conceição; FAÇANHA, Luís Otávio. "La presencia de las grandes empresas em la estructura industrial brasileña", *in* FAJNZYLBER, Fernando. *Industrialización e internacionalización em la América Latina*. México: CIDE Centro de Investigación y Docencia Económicas – Fondo de Cultura Econômica, 1980.

TORRES FILHO, Ernani Teixeira; PUGA, Fernando Pimentel; FERREIRA, Francisco Marcelo Rocha (orgs.). *Visão do Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: BNDES, 2006.

TORRES FILHO, Ernani Teixeira; PUGA, Fernando. "Exportações brasileiras: um cenário pós-crise internacional". In: GIAMBIAGI, Fábio; BARROS, Octavio de (orgs). *Brasil pós-crise: agenda para a próxima década*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2009.

TORRES FILHO, Ernani Teixeira Torres; PUGA, Fernando Pimentel; MEIRELLES, Beatriz Barbosa (orgs.). *Visão do Desenvolvimento 2009.* Rio de Janeiro: BNDES, 2010.

VEIGA, Pedro da Motta. "O Brasil e as negociações comerciais". In: GIAMBIAGI, Fábio; REIS, José Guilherme; URANI, André. *Reformas no Brasil:* balanço e agenda. Rio de Janeiro. Nova Fronteira, 2004.

VIEGAS, Cláudia; FRACASSO, Edi Madalena. "Capacidade Tecnológica e Gestão de Resíduos em Empresas de Calçados do Vale do Sinos: Estudo de Dois Casos". In: *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v.2, n.2, Maio/Ago. 1998: 41-62. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000200004&lang=pt acesso em 13/11/2012.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, 1967.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMPLEMENTARES

ARAGÃO, Murillo de. 1996. "A ação dos grupos de pressão nos processos constitucionais recentes no Brasil". In: *Revista de Sociologia e Política*. Curitiba: UFPA, n. 6/7.

BOSCHI, Márcia Maria. *Burguesia Industrial no Governo Dutra (1946-1950).* Dissertação (Mestrado em Ciência Política). Campinas: IFCH/UNICAMP, 2000.

CAMPOS, Iris Walquiria. 2002. *O impasse da reforma tributária na era FHC – Tecnocracia* versus *elite industrial: o triunfo da arrecadação sobre a produção*. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Ciência Política da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP.

CARVALHO, Aloysio. *Geisel, Figueiredo e a liberalização do regime autoritário (1974-1985). Dados*, Mar 2005, vol.48, nº.1, p.115-147. ISSN 0011-5258 http://www.scielo.br/cgi-bin/wxis.exe/iah/ acessado em 15/06/2011 as 20h.

CASTRO, Luiz Jorge Rangel de; VALE, Gilberto de Sousa; OTTANI, Valdemar. *Exportações brasileiras de produtos selecionados 1968-1972*. Brasília: Convênio Itamaraty/IPEA, 1974.

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. Tradução de Silvana Finzi Foá. São Paulo: Xamã, 1996.

COSTA, P. R. N. "Empresariado, instituições democráticas e reforma política". *Revista de Sociologia e Política UFPR*, Curitiba, nº 28, jun. 2007, p. 99-116.

CRUZ, Sebastião C. Velasco e. "Alguns argumentos sobre reforma para o mercado". In: *Lua Nova,* nº 45. São Paulo, 1998. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64451998000300002&lang=pt acesso em 02/10/2012.

CRUZ, Sebastião Velasco e. 1995. *Empresariado e Estado na transição brasileira: um estudo sobre a economia política do autoritarismo (1974-1977)*. Campinas, SP: Unicamp/Fapesp.

_____. O *jogo da direita na Nova República.* Petrópolis, RJ: Vozes, 1989.

CONTADOR JÚNIOR, O. *Tecnologia e proteção ambiental nas indústrias do couro e calçados na região de Jaú – SP*. Araraquara: Uniara, 2004. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, sob a orientação da Profa. Drª. Sônia Regina Paulino.

DREIFUSS, René A. *1964: A conquista do Estado – Ação política, poder e golpe de classe*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1981.

DOCTOR, Mahrukh. 2002. "Business and delays in port reform in Brazil". *Revista Brasileira de Economia Política*. vol. 22, n. 2.

DINIZ, Eli; BOSCHI, Renato. 2002. "Olha o empresariado aí, minha gente". *Revista Insight*, abril-junho.

DINIZ, Eli. "Empresariado, Regime Autoritário e Modernização Capitalista: 1964-85", *in* G. A. D. Soares e M. C. D'Araújo (orgs.), *21 Anos de Regime Militar: Balanços e*

Perspectivas. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas Editora, 1994.

DINIZ, Eli; LIMA JUNIOR, Olavo B. de. (1986), "Modernização Autoritária: O Empresariado e a Intervenção do Estado na Economia". *Série Estudos*, nº 47, IUPERJ.

DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octávio; RESENDE, Paulo Edgar (Orgs.). *Desafios da Globalização*. Petrópolis: Vozes, 1998.

FERNANDES, Fátima; ROLLI, Claudia. "Patronato vive crise de representatividade". *Folha de São Paulo* – 18 maio de 2009. Fonte: www.folha.uol.com.br. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1805200902.htm

FILGUEIRAS, Luiz Antonio Mattos. *História do Plano Real:* fundamentos, impactos e contradições. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

GALDÁMEZ, E. V. C.; CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. *Gestão de Produção* vol.16 nº.1 São Carlos Jan./Mar. 2009.

GODOY, D. F. P de. *Oportunidades e ameaças do Arranjo Produtivo Local – APL Calçados Femininos de Jaú*. Jahu: Faculdade de Tecnologia de Jahu, 2007. Monografia apresentada ao Curso Superior de Tecnologia em Logística com Ênfase: Transportes, sob a orientação do Prof. Ms. Osvaldo Contador Junior.

GUERRERO, G. A. Avaliação da dinâmica dos processos inovativos das micro e pequenas empresas do arranjo produtivo calçadista da região de Birigüi-SP. Florianópolis: UFSC, 2004. Dissertação de mestrado em Economia sob a orientação do Profº. Drº. Silvio Antonio Ferraz Cário.

GRÜN, Roberto. "Modelos de empresa, modelos de mundo*:* Sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela". *Revista Brasileira de Ciências Sociais/ANPOCS,* Vol. 14, nº 41, outubro/99.

HARDIN, Russell. 1982. *Collective action.* Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

MATINS, Luciano. *Industrialização, burguesia nacional e desenvolvimento:* (Introdução à crise brasileira). Rio de Janeiro: SAGA, 1968.

MARTINS, José de Souza. Conde *Matarazzo, o empresário e a empresa:* Estudo de sociologia do desenvolvimento. São Paulo: HUCITEC, 1974.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Empresários, suas origens e as interpretações do Brasil*. Trabalho apresentado ao I Congresso Brasileiro de História Econômica e à II Conferência Internacional de História de Empresas. Unicamp, Campinas, 8-9 de setembro, 1993.

REGO, José Márcio; MARQUES, Rosa Maria (orgs). *Economia Brasileira*. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

SAES, Flávio A. M. A controvérsia sobre a industrialização na Primeira República. *Estudos Avançados*. São Paulo: USP, p. 10-39, set/dez. 1989, v. 3, n. 7.

SCHUMPETER, Joseph. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SODRÉ, Nelson Werneck. *Capitalismo e revolução burguesa no Brasil*. Belo Horizonte: Oficina dos Livros, 1990.

SOUZA, M. A. B. de. *Aglomeração Calçadista de Birigüi: Origem e Desenvolvimento*

*(1958-2004).*Araraquara: Unesp, 2004. Dissertação de mestrado em Economia sob a orientação da Profª. Drª. Maria Alice Rosa Ribeiro.

PÁGINAS JORNALÍSTICAS CONSULTADAS

BNDES. "Desembolsos do BNDES ao setor industrial crescem 57% entre agosto e outubro". Matéria postada dia 09/11/2010 no website http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2010/financas/20101109_desempenho.html

BNDES. "BNDES amplia para US$ 240 milhões linha de financiamento para setor calçadista". Matéria postada dia 01/02/2007 no website http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2007/20070201_not021_07.html

EPTV Ribeirão. "Exportação de calçados de Franca cai 30%". Matéria postada dia 7/04/2007 às 15h no website http://eptv.globo.com/economia/NOT,2,6,171063,Exportacao+de+calcados+de+Franca+cai+30.aspx consultado dia 15/07/2011.

EPTV. "Franca expande exportações de calçados para 14 países". Matéria postada dia 17/11/2009 às 17h21 no website http://eptv.globo.com/economia/NOT,2,6,277760,Franca+expande+exportacoes+de+calcados+para+14+paises.aspx consultado dia 15/07/2011.

EPTV. "Exportação de calçados cresce 11% em Franca". Matéria postada dia 11/07/2011 às 22h07 no website http://eptv.globo.com/economia/NOT,2,6,358109,Exportacao+de+calcados+cresce+11+em+Franca.aspx consultado dia 15/07/2011.

GLOBO.COM. "Exportações brasileiras de calçados crescem 7% em 2003". Matéria postada dia 17/01/2004 às 15h28 no website http://eptv.globo.com/economia/NOT,0,0,69280,Exportacoes+brasileiras+de+calcados+crescem+7+em+2003.aspx consultado dia 15/07/2011.

Globo online. "Real forte derruba exportações de calçados". Matéria postada dia 01/12/2005 às 20h30 no website http://eptv.globo.com/economia/NOT,0,0,122629,Real+forte+derruba+exportacoes+de+calcados.aspx consultado dia 15/07/2011.

Jornal Nacional. "Exportações do setor de calçados caem 15%". Matéria postada dia 12/02/2009 às 21h36 no website http://jornalnacional.globo.com/Telejornais/JN/0,,MUL999858-10406,00-EXPORTACOES+DO+SETOR+DE+CALCADOS+CAEM.html consultado dia 15/07/2011.

FONTES ESTATÍSTICAS UTILIZADAS

ABICALÇADOS. Polos Produtores - Dados 2010/2011. Fonte: http://www.abicalcados.com.br/polos-produtores.html - website consultado em 11/06/2012.

Análise de Panorama de Mercado FIESP. *DECOMTEC Área de Competitividade. Análise Setorial de Mercado*: Setor de calçados FIESP. Equipe Técnica FIESP. Mar. 2009.

Edições APEC Análise e Perspectiva Econômica. *A economia brasileira e suas perspectivas*. Julho/1973 – ano XII, Rio de Janeiro.

World Footwear 2011 Yearbook (data up to 2010). An initiative of APICCAPS – Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Manufactures' Association. Fonte: http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=7200889f-26e8-4329-855d-5bdb268eb49a&groupId=10136 - website consultado em 10/12/2011.

Cartilha Estatística 2011 – Indústrias de Calçados do Brasil (*Brazilian Footwear*). Fonte: http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/cartilha%20portugues%20web.PDF - website consultado em 11/06/2012.

IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo). *Competitividade da Indústria Paulista: propostas de políticas.* São Paulo/SP, 2008.

RAIS/MTE - Relatório Anual de Informações Sociais disponibiliza dados sobre número formal de empregos e estabelecimentos, sobre o perfil do emprego e das ocupações, por empresa e por tamanho de empresa, sendo que esses dados podem ser classificados por setor CNAE (Classificação Nacional da Atividade Econômica), por microregiões geográficas e por municípios.

PIA/ IBGE - Pesquisa Industrial Anual/ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Fonte oficial de informações industriais.

POF/IBGE - Pesquisa Orçamentos Familiares/ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Fonte oficial de informações sobre o consumo das famílias no Brasil.

SECEX (Secretaria de Comércio Exterior), em http://www.mdic.gov.br/. Dispõe de uma lista de indicadores e estatísticas relativos ao comércio exterior.

ALICEWEB/SECEX/MDIC - Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet, denominado ALICE-Web, da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), foi desenvolvido com vistas a modernizar as formas de acesso e a sistemática de disseminação dos dados estatísticos das exportações e importações brasileiras, em http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>

ANEXOS

Anexo I

	Nº países de destino		US$		Pares		Preço médio	
Ano	Quantidade	%	Valor	%	Quantidade	%	Valor	%
1990	78	-	1.106.727.786	-	142.900.074	-	7,74	-
1991	79	1,3%	1.176.684.063	6,3%	132.969.261	-6,9%	8,85	14,3%
1992	78	-1,3%	1.408.982.368	19,7%	158.161.990	18,9%	8,91	0,7%
1993	86	10,3%	1.846.216.796	31,0%	201.467.822	27,4%	9,16	2,9%
1994	86	0,0%	1.537.202.990	-16,7%	171.277.466	-15,0%	8,97	-2,1%
1995	89	3,5%	1.413.692.550	-8,0%	137.974.434	-19,4%	10,25	14,2%
1996	91	2,2%	1.567.227.164	10,9%	142.683.792	3,4%	10,98	7,2%
1997	97	6,6%	1.522.943.883	-2,8%	142.475.434	-0,1%	10,69	-2,7%
1998	95	-2,1%	1.330.483.662	-12,6%	131.015.300	-8,0%	10,16	-5,0%
1999	99	4,2%	1.277.768.537	-4,0%	137.173.179	4,7%	9,32	-8,3%
2000	99	0,0%	1.547.304.850	21,1%	162.585.054	18,5%	9,52	2,2%
2001	107	8,1%	1.617.201.863	4,5%	171.329.560	5,4%	9,44	-0,8%
2002	118	10,3%	1.450.974.425	-10,3%	164.142.756	-4,2%	8,84	-6,4%
2003	127	7,6%	1.552.074.127	7,0%	188.951.513	15,1%	8,21	-7,1%
2004	133	4,7%	1.814.011.741	16,9%	212.460.326	12,4%	8,54	3,9%
2005	126	-5,3%	1.891.559.365	4,3%	189.671.565	-10,7%	9,97	16,8%
2006	136	7,9%	1.863.119.179	-1,5%	180.435.405	-4,9%	10,33	3,5%
2007	146	7,4%	1.911.750.369	2,6%	177.052.084	-1,9%	10,80	4,6%
2008	141	-3,4%	1.881.308.351	-1,6%	165.791.808	-6,4%	11,35	5,1%
2009	146	3,5%	1.360.015.990	-27,7%	126.576.211	-23,7%	10,74	-5,3%

Tabela 1 – Exportações Brasileiras de Calçados - Anual
Fonte: MDIC/SECEX; elaborado pela ABICALÇADOS

ANEXO II

ABICALÇADOS

EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Atualização: Janeiro/2014

Brazilian Footwear

QUADRO ACUMULADO NO PERÍODO POR ESTADO

ESTADO	Saldo do CAGED[1]		Saldo Estimado de Emprego[2] *Acumulado no Ano*		Índice Acumulado no Ano *% Variação s/ mesmo período do ano anterior*	% Participação s/ Total
	jan/13	jan/14	jan/13	jan/2014	jan/14	jan/14
Rio Grande do Sul	3.011	2.887	114.886	111.009	-3,4%	32,9%
Ceará	107	-350	62.603	63.550	1,5%	18,8%
São Paulo	3.014	4.038	59.247	58.253	-1,7%	17,3%
Minas Gerais	1.303	1.543	32.184	35.109	9,1%	10,4%
Bahia	-339	672	29.599	27.649	-6,6%	8,2%
Paraíba	-121	-218	14.655	14.340	-2,1%	4,2%
Santa Catarina	374	223	7.982	7.858	-1,6%	2,3%
Sergipe	40	-19	5.927	5.579	-5,9%	1,7%
Paraná	95	41	3.649	3.750	2,8%	1,1%
Mato Grosso do Sul	8	118	2.269	2.289	0,9%	0,7%
Outros	-69	7	8.661	8.077	-6,7%	2,4%
TOTAL	**7.423**	**8.942**	**341.478**	**337.463**	**-1,2%**	**100,0%**

QUADRO ACUMULADO NO PERÍODO POR REGIÃO

REGIÃO	Saldo do CAGED[1]		Saldo Estimado de Emprego[2] *Acumulado no Ano*		Índice Acumulado no Ano *% Variação s/ mesmo período do ano anterior*	% Participação s/ Total
	jan/13	jan/14	jan/13	jan/2014	jan/14	jan/14
Sul	3.480	3.151	126.517	122.617	-3,1%	36,3%
Nordeste	-355	86	115.890	113.848	-1,8%	33,7%
Sudeste	4.317	5.567	94.416	96.484	2,2%	28,6%
Centro-Oeste	-19	140	4.566	4.435	-2,9%	1,3%
Norte	0	-2	89	79	-11,2%	0,02%
TOTAL	**7.423**	**8.942**	**341.478**	**337.463**	**-1,2%**	**100,0%**

Fonte: MTE/RAIS-CAGED; Elaborado pela Abicalçados

[1]Nota: Total de admissões menos os desligamentos.

[2]Nota: RAIS do ano anterior + Saldo do CAGED acumulado no mês.

Legenda: CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados;
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais.



EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Atualização: Janeiro/2014



QUADRO ACUMULADO NO PERÍODO

MÊS	Saldo do CAGED[1]		Saldo Estimado de Emprego[2] *Acumulado no Ano*		Índice Acumulado no Ano *% Variação s/ mesmo período do ano anterior*	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Jan	7.423	8.942	341.478	342.997	-2,0%	0,4%
Fev	7.842		349.320		-1,3%	
Mar	3.922		353.242		-1,3%	
Abr	787		354.029		-1,3%	
Mai	-1.981		352.048		-1,2%	
Jun	-112		351.936		-1,1%	
Jul	273		352.209		-2,2%	
Ago	423		352.632		-2,0%	
Set	90		352.722		-2,2%	
Out	775		353.497		-1,9%	
Nov	-5.208		348.289		-1,9%	
Dez	-19.768		328.521		-0,7%	
TOTAL	**-5.534**	**8.942**	**328.521**	-	-	-

Fonte: MTE/RAIS-CAGED; Elaborado pela Abicalçados

[1]Nota: Total de admissões menos os desligamentos.
[2]Nota: RAIS do ano anterior + Saldo do CAGED acumulado no mês.
Legenda: CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados;
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais.

ANEXO III

TABELA 10

BRASIL: COEFICIENTES DE EXPORTAÇÃO LÍQUIDA NO MERCOSUL — 1990-1996

(em %)

Setor	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Agropecuária	–0,38	–0,24	–0,23	–0,52	–0,65	–0,76	–1,17
Extrativa mineral	1,83	2,28	1,78	2,22	1,93	1,91	2,19
Extração de petróleo e carvão	0,00	–0,21	–0,82	–9,44	–11,56	–13,36	–14,96
Minerais não-metálicos	0,07	0,35	0,49	0,76	0,60	0,49	0,68
Siderurgia	0,30	0,89	1,71	1,28	1,38	1,17	0,99
Metalurgia dos não-ferrosos	0,08	0,25	0,96	1,10	0,69	0,64	0,89
Outros produtos metalúrgicos	0,20	0,41	0,82	1,09	0,92	0,87	0,93
Máquinas e tratores	0,16	0,66	1,76	2,31	2,42	1,58	2,21
Material elétrico	0,41	1,38	2,60	3,58	2,70	1,93	2,38
Equipamentos eletrônicos	0,32	0,65	0,78	0,64	0,34	–0,11	0,66
Automóveis, caminhões e ônibus	0,74	2,28	7,17	3,70	2,47	–0,59	–1,28
Peças e outros veículos	0,03	0,49	2,29	2,13	1,09	0,65	1,88
Madeira e mobiliário	–0,28	–0,12	0,29	0,55	0,59	0,14	0,07
Celulose, papel e gráfica	–0,06	0,62	1,14	1,84	1,36	0,92	0,88
Setor	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Borracha	0,38	1,82	2,45	2,45	2,20	1,39	2,00
Elementos químicos	–0,23	–0,01	0,45	0,66	0,77	0,81	0,88
Refino de petróleo	0,14	0,22	0,30	0,49	0,72	0,20	–0,08
Produtos químicos diversos	–0,22	0,14	0,35	0,75	0,90	1,16	1,11
Farmacêutica e perfumaria	0,08	0,03	0,28	0,66	0,55	0,47	0,39
Artigos de plástico	0,05	0,20	0,44	0,90	0,86	–0,07	–0,12
Têxtil	–0,69	–0,49	–0,20	0,39	–0,50	–0,91	–1,18
Vestuário	–0,21	–0,29	0,00	0,07	–0,01	–0,36	–0,30
Calçados	–1,90	–2,40	–1,87	–1,37	–1,31	–1,79	–1,29
Indústria do café	0,58	1,43	1,75	1,50	1,59	2,15	1,81
Beneficiamento de produtos vegetais	–3,35	–3,29	–3,49	–3,99	–3,44	–4,14	–2,11
Abate de animais	–2,24	–0,04	0,64	0,48	–0,23	–0,59	–0,21
Indústria de laticínios	–1,60	0,02	0,12	–1,09	–2,33	–3,15	–3,28
Açúcar	0,00	0,09	–0,08	0,30	1,16	1,14	0,51
Óleos vegetais	–0,28	–0,79	–0,75	–0,90	–1,62	–1,54	–1,35
Outros produtos alimentares	–0,59	–0,04	0,36	0,20	–0,10	–0,74	–0,95
Indústrias diversas	–0,13	–8,16	–3,96	1,54	0,97	0,57	–0,16
Total	–0,25	0,01	0,55	0,52	0,28	–0,15	–0,18

Fontes: IBGE (MIP de 1990-1996) e Secex/MDIC — dados brutos. Elaboração própria.

ANEXO IV

Tabela 5
Desembolsos do Sistema BNDES para o Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista – 1995/98
(Em US$ Mil)

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	1995	1996	1997	1998	TOTAL	%
Ceará	-	7.108	4.876	9.222	21.206	11,2
Rio Grande do Norte	-	-	-	3.398	3.398	1,8
Paraíba	-	1.001	587	-	1.589	0,8
Pernambuco	1.942	958	1.386	117	4.402	2,3
Sergipe	-	1.123	1.564	-	2.687	1,4
Nordeste	**1.942**	**10.190**	**8.413**	**12.738**	**33.282**	**17,6**
Minas Gerais	2.140	3.850	7.172	2.441	15.602	8,3
Rio de Janeiro	-	301	26	-	327	0,2
São Paulo	5.688	17.487	7.557	-	30.732	16,3
Sudeste	**7.828**	**21.638**	**14.754**	**2.441**	**46.661**	**24,7**
Paraná	-	920	2.611	-	3.531	1,9
Santa Catarina	1.882	1.402	916	-	4.199	2,2
Rio Grande do Sul	21.914	56.285	14.468	7.059	99.727	52,8
Sul	**23.796**	**58.608**	**17.994**	**7.059**	**107.457**	**56,9**
Mato Grosso do Sul	-	188	-	1252	1.440	0,8
Distrito Federal	-	-	7	-	7	0,0
Centro-Oeste	**-**	**188**	**7**	**1.252**	**1.447**	**0,8**
Total	**33.566**	**90.624**	**41.168**	**23.490**	**188.847**	**100,0**

Fonte: Área de Planejamento do BNDES.

Anexo V

Polos Produtores de Calçados no Brasil

Estado do Rio Grande do Sul
Número de empresas em 2010: 2.929
% do Brasil: 35,8
Número de empregados em 2010: 118.397
% do Brasil: 34,0
Exportações em US$ milhões em 2011: 577,3
% do Brasil: 44,5
Exportações em milhões de pares em 2011: 22,6
% do Brasil: 20,0
Estado de Santa Catarina
Número de empresas em 2010: 287
% do Brasil: 3,5
Número de empregados em 2010: 8.155
% do Brasil: 2,3
Exportações em US$ milhões em 2011: 8,3
% do Brasil: 0,6
Exportações em milhões de pares em 2011: 0,5
% do Brasil: 0,5
Estado de São Paulo
Número de empresas em 2010: 2.457
% do Brasil: 30,0
Número de empregados em 2010: 56.331
% do Brasil: 16,1
Exportações em US$ milhões em 2011: 124,9
% do Brasil: 9,6
Exportações em milhões de pares em 2011: 5,7
% do Brasil: 5,1
Estado do Rio de Janeiro
Número de empresas em 2010: 49
% do Brasil: 0,6
Número de empregados em 2010: 957
% do Brasil: 0,3
Exportações em US$ milhões em 2011: 1,5

% do Brasil: 0,1
Exportações em milhões de pares em 2011: 0,1
% do Brasil: 0,1
Estado de Minas Gerais
Número de empresas em 2010: 1.428
% do Brasil: 17,4
Número de empregados em 2010: 30.960
% do Brasil: 8,9
Exportações em US$ milhões em 2011: 21,5
% do Brasil: 1,7
Exportações em milhões de pares em 2011: 1,5
% do Brasil: 1,3
Estado de Goiás
Número de empresas em 2010: 185
% do Brasil: 2,3
Número de empregados em 2010: 1.592
% do Brasil: 0,5
Exportações em US$ milhões em 2011: 0,3
% do Brasil: 0,02
Exportações em milhões de pares em 2011: 0,02
% do Brasil: 0,01
Estado da Bahia
Número de empresas em 2010: 104
% do Brasil: 1,3
Número de empregados em 2010: 39.337
% do Brasil: 11,3
Exportações em US$ milhões em 2011: 78,0
% do Brasil: 6,0
Exportações em milhões de pares em 2011: 7,1
% do Brasil: 6,3
Estado da Paraíba
Número de empresas em 2010: 112
% do Brasil: 1,4
Número de empregados em 2010: 13.744
% do Brasil: 3,9

Exportações em US$ milhões em 2011: 84,5
% do Brasil: 6,5
Exportações em milhões de pares em 2011: 23,1
% do Brasil: 20,4
Estado do Ceará
Número de empresas em 2010: 294
% do Brasil: 3,6
Número de empregados em 2010: 63.562
% do Brasil: 18,2
Exportações em US$ milhões em 2011: 351,6
% do Brasil: 27,1
Exportações em milhões de pares em 2011: 45,1
% do Brasil: 39,9

Fonte: MTE/RAIS; SECEX/MDIC e ABICALÇADOS.

Anexo VI

Roteiro das entrevistas

Nome Completo:

Nome da Empresa:

Há quanto tempo no mercado?

1. Relate a sua experiência como presidente do Sindicato da Indústria de Franca/Jaú/Birigui, o que desenvolveu neste período e fale sobre o contexto em que se encontrava a indústria calçadista de sua cidade naquele momento.

2. A partir do início dos anos **1990**, o Brasil passou por mudanças importantes na sua economia que constituem etapas do processo de transformação da economia, rumo a uma situação de maior competição com o exterior. Relate como tudo isso refletiu em sua empresa e como foi a sua experiência enquanto presidente do Sindicato da Indústria de Franca/Jaú/Birigui, neste período.

3. O **governo Fernando Collor** teve como principal lema a falência do projeto desenvolvimentista como motor de crescimento. A partir de então, observou-se uma crescente abertura comercial e uma série de privatizações. Como isso repercutiu no setor calçadista de sua cidade?

4. A estabilidade monetária só foi alcançada com a implantação do **Plano Real**, em 1994, já no Governo Itamar Franco. Em seguida o ministro da fazenda, Fernando Henrique Cardoso foi eleito presidente. Faça uma breve reflexão acerca da indústria calçadista de sua cidade neste período.

5. Na década de 1990, quando os países desenvolvidos já haviam se reestruturado e a globalização se tornou avassaladora, o Brasil adotou o liberalismo, assumindo uma **inserção totalmente subordinada no interior da nova ordem internacional**. Quais foram os efeitos desta nova postura no setor calçadista da cidade?

6. Os **acordos bilaterais** de comércio foram e ainda tem sido importantes para a sustentação das exportações brasileiras, como é o caso dos acordos com a

Argentina e com o México, por exemplo. O que estes acordos bilaterais representam para a indústria calçadista da cidade e para a sua empresa?

7. Considerado um dos principais itens na pauta de exportações do país, o calçado brasileiro já era bem visto nos principais mercados internacionais, em meados da década de 1990. Mas, para enfrentar a concorrência, principalmente no que tange a questão dos preços, a indústria calçadista brasileira passou a praticar os conceitos de **reengenharia e globalização**, mesmo antes destes termos se tornarem linguagem corrente no mercado. Como foi a experiência de sua empresa neste período?

8. Como questões específicas do mundo produtivo como **inovação, pesquisa e tecnologia,** foram ou são tratadas em sua gestão no Sindicato da Indústria e em sua empresa?

9. Como é o **engajamento político** do empresariado do polo calçadista de sua cidade? Quais as suas atitudes em relação à **articulação política**?

10. Os anos 2000 foi um período de oscilações nas exportações de calçados. Em se tratando de um período em que houve uma transição de **governos** em que **Lula**, sucede **Fernando Henrique Cardoso**, ocasionando também significativas mudanças na **política econômica** do país. Como estas mudanças refletiram em sua empresa?

11. Com qual destes governos o senhor se identificou mais? Houve uma **ruptura** ou uma **continuidade** entre estes governos?

12. Houve alguma atenção ao setor calçadista, no que se refere às **políticas industriais**?

13. E as questões das taxas de câmbio? O que isso significou para a indústria calçadista?

14. Devemos abordar também a questão da crise financeira internacional que se iniciou no primeiro semestre de 2007, e seus efeitos sobre a indústria brasileira. Qual foi o impacto desta crise tanto para a sua empresa quanto para o setor calçadista?

15. Como o senhor vê a indústria calçadista em relação a **outros setores** do país?

16. Quais as **expectativas para o futuro** próximo do setor e polo calçadista da cidade.

Anexo VII
Élcio Jacometti

Entrevista realizada no dia 21 de setembro de 2012, em Franca - SP

- Mandatos na presidência do SindiFranca: 1991-1992, 1993-1994 e 1998-2005
- Já foi um dos presidentes com o maior número de mandatos da Abicalçados - Associação Brasileira da Indústria de Calçados
- Atualmente está à frente **Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente – Pró Criança**

Élcio Jacometti: Acho que a década de 1990 foi extremamente importante para o setor. Foi a época da guinada das exportações. Uma conta que sempre fizemos, e que hoje o setor pena por isto, foi a do 70/30, ou seja, 30% para a exportação e 70% para o mercado interno. Sempre foi um ponto de equilíbrio que hoje não há mais. Hoje nós não temos nem 10% de exportação. Então, foi a época que isto virou realidade. Passando 30% da produção para o mercado externo, desafoga-se muito a competição dentro do mercado interno. Não a questão da competição, se consegue atender o mercado interno sem guerrilhas. Infelizmente, até hoje, no setor de calçados, nós temos este problema muito sério: a falta de unidade. Há ofertas demais, a competição é "um para derrubar o outro" e não para unir e fazer um mercado mais justo. Então, esta época realmente foi contrabalanceada, pois houve poucos programas desta natureza. A década de 1990 foi, não só para a minha, mas para a maioria das empresas, uma época muito boa, tanto para o mercado interno como para a exportação.

Na época do Fernando Collor, eu acho que o único agravante foi o problema de tomar o dinheiro. A verdade "nua e crua" foi a descapitalização das empresas. Agora, a respeito da abertura de mercado, acho que nenhum outro governo teria a capacidade, a coragem de fazer o que ele fez que foi "quebrar a tranca da porta". Abrir as portas do Brasil para a competição, quer dizer, acabar com as barreiras tributárias para o país crescer mais. Você precisa ganhar. Se não há barreira tarifária, você pode modernizar a empresa e pode perder mercado lá fora. Os outros mercados não estão entrando aqui, também os outros produtores, mas em contrapartida, busca tecnologia lá fora para preparar sua empresa para concorrer. Acho que foi uma época boa. Eu me lembro que falava do carro, que a gente andava em "carroça", e ele tinha razão. O que aconteceu? O Brasil hoje é um país aberto, e é lógico que tem setores como o nosso hoje. É um setor

protegido, e nós ganhamos há um ano ou dois anos atrás a proteção contra a China, que é um antidumping, vamos dizer uma medida estudada exaustivamente. O setor tinha razão, mas aí qualquer outro país pode vender sapatos aqui. Nós temos regras como qualquer país do mundo, são as regras da TEC - Tarifa Externa Comum -, que é admitida na OMC (Organização Mundial do Comércio), então hoje, a não ser o caso da China que foi comprovado que praticava o *dumping*, o Brasil ganhou muito até então. Foi dessa época do Fernando Collor, não sei o que seria de um país deste tamanho com a indústria parada no tempo, como era na época. Ficava obsoleta porque, até então, na década de 1990 nós estávamos trabalhando para equilibrar a exportação, mas ainda tinha muita defasagem no mercado interno, que podia crescer demais, como cresceu. Se olhar os dados estatísticos da produção da década de 1990 até hoje, uma enormidade, muita diferença de quanto cresceu a produção para atender o mercado interno. Acho que veio em boa hora sim, o governo Collor teve os problemas dele, não vou elogiá-lo, mas neste ponto eu elogio sim, acho que ele fez a melhor coisa para quebrar as barreiras.

Estamos dentro da década de 1990, acho que foi um processo desde a época da derrubada das barreiras do governo Collor até o plano Real. Nós viemos subindo uma escada, degrau por degrau. A concretização do plano Real era bem mesmo do governo Lula, no governo Dilma que as coisas ainda estão acontecendo. Precisa passar o custo Brasil a limpo, pois ainda não passou. Nós ainda temos muita deficiência, tanto é que a própria presidente Dilma está cercada de empresários, ela anda com os empresários da Gerdau, Luizinha, do Magazine Luiza, uma série de empresários que estão sempre junto com ela, trocando ideias, por isto acho que está dando certo. Este custo Brasil era plano lá do governo Fernando Henrique Cardoso, ele já falava que tinha que ter um custo Brasil. Nós não tínhamos um custo Brasil. O plano Real ele fez, aumentou a renda das famílias, muita coisa o governo Lula também veio aproveitando disto, e está certo ele, não fez nada de errado, tinha que aproveitar mesmo. Se estava caminhando, porque vai parar e começar um plano novo? Eu acho que esta foi a grande jogada do governo Lula, não derrubar um plano e começar outro, foi dar continuidade ao que o Fernando Henrique já estava fazendo, que está aí até hoje. Tivemos problemas na época do Fernando Henrique? Tivemos também. Tivemos muitos problemas quando implantou o Plano Real, foi a época que o dólar foi lá pra baixo, perdemos as exportações, super valorizou o real, as exportações foram lá pra baixo, foi recuperando, recuperando e nós recuperamos e crescemos muito. De um ou dois anos para cá que a exportação ficou estagnada, justamente por eles não defenderem mais com “unhas e dentes” esta

equiparação do dólar com o real. Nós tivemos o dólar na faixa de R$ 1,50, enquanto ele está a R$ 2 e pouco, todo mundo fez um custo para vender a R$2, R$ 2,20, R$ 2,30. Quando fecharam seus negócios, seus contratos vieram a produzir, entregar e receber a um dólar de R$ 1,50, R$ 1,60. Aí não tem como fechar mais contrato, e se você não fecha contrato, perde o mercado, porque este comprador que comprava aqui já foi para outro país produtor, foi para a China, Índia, Paquistão, pois há muitos países no mundo que produzem sapatos. O primeiro produtor é a China, o segundo é a Índia, o terceiro é o Brasil, mas depois do Brasil ainda tem muitos países que produzem e exportam, e nós acabamos perdendo esta exportação. Este ano ainda vamos "amargar" muito. Talvez o ano que vem teremos uma breve recuperação, porque a sistemática é mais ou menos a seguinte, os compradores que vem ao Brasil, são distribuidores ou grandes redes de lojas, que vem aqui e para trazer um programa de um país e precisa ter credibilidade e sustentabilidade. Então, eles trazem aquele programa e vai comprar 1 milhão, 2 milhões. Eu sei que no Rio Grande do Sul teve fábrica que chegou a produzir para um único cliente, 10 milhões de pares no ano. Ao acertar o preço, ir ao mercado, vender o produto, entregar, daí ele volta no ano seguinte com o programa, vendia a US$ 30, agora vai vender a US$ 35? O mercado lá fora não aceita isto. E hoje, nem o Brasil aceita, que dirá o mercado desenvolvido do primeiro mundo. Então, perdeu o mercado, o que ele faz? Ele retira toda a operação daqui e vai procurar um país competitivo que lhe dê as mesmas condições e a mesma qualidade, para ofertar para aquele mercado que ele abastece. Para tirar esta operação daqui, leva um bom tempo, é muito complicado. Para voltar para cá é mais um ano ou dois. Então, o dólar está bom hoje, para nós está num ponto excelente para exportar e voltar às exportações ao nível da década de 1990, mas, o comprador não vem mais. Ele quer uma segurança para voltar, porque sempre acontecia, foram diversos anos para trazer o programa para cá, trazia e tinha que levar embora, e assim sucessivamente. Agora chega, não faço mais, porque o desgaste é muito grande e a perda de dinheiro é muita, tanto para ele quanto para nós. Deve-se preparar a indústria para produzir, de repente, você não tem o pedido mais. A culpa não é sua, pode-se dizer que a culpa é do governo, do sistema monetário. Agora o governo prometeu que vai equilibrar o câmbio, e ele tem como fazer isto. Com a inflação baixa, com superávit alto, com um caixa cambial alto como ele tem, as reservas cambiais são muito grandes, tanto é que ele não está deixando o dólar cair de R$ 2, porque, se deixasse o dólar flutuante no mercado livre, como está,ele já estaria a R$ 1,50 de novo. Isto é lei da oferta e procura. Temos hoje uma enxurrada de dólares para o país, pois é

um país promissor, empresa construtora, empresa produtora, está vindo tudo para cá, porque aqui está remunerando mais o capital. Se tiver um bilhão de dólares lá no Japão, onde o juro é negativo, vai se aplicar onde? Corre para cá, não só para aplicar no mercado financeiro, mas nas empresas, porque aqui o consumo está crescendo, a renda cresceu, tudo está crescendo, o povo que nunca teve casa está tendo, que nunca teve carro está tendo, que nunca ia ao Shopping está indo comprar roupas, sapatos, relógios, máquinas fotográficas. Precisa ter uma indústria forte para abastecer este mercado. Então, vem e compra de ações na Bolsa, traz os dólares para cá. Quando ele traz este "mundo" de dólares, eles dólares precisam ser convertidos em real. Quando converte em real é a lei da oferta e procura, e o que acontece? Sobrevaloriza o real, aí o dólar cai, o real sobe, e nós não exportamos, porque o nosso produto fica caro para o mercado externo. Este é o grande problema. E o que é que o governo faz? As interferências no mercado. "Ah, entrou muito dólar, eu vou lá e compro para não deixar o dólar solto no mercado. Ah, agora está faltando dólar, o dólar vai subir?" Para o dólar não subir ele vai lá e vende. Esta é a grande jogada, mantém o equilíbrio do câmbio e é o que ele está fazendo há, praticamente, seis ou oito meses. Esta é uma medida correta, mas as exportações de manufaturados, o setor manufatureiro perdeu não na totalidade, mas uma boa parte da manufatura, o grande negócio hoje é as exportações de *commodities*, que vai "rindo ou chorando", pois é preço internacional. As *commodities* continuam mesmo assim. Nós estamos deficitários em nossa balança comercial, justamente por causa destas "burrices" que foram feitas lá atrás, que não deveria, o governo está com reserva cambial muito alta e já faz muitos anos, não é de agora. Então, eu culpo ainda o governo de ter deixado a perda das exportações em nosso setor. É culpa do governo! Não é questão tributária, não é nada disto, é culpa cambial, é culpa do governo, e foi alertado sobre as reservas cambiais altas e o governo não tomava providencias. De uns dois ou três anos para cá tem entrado dólares e mais dólares. Se você não "enxuga" isto do mercado, vai acontecer justamente isto. Estes dias, o governo fez um leilão de swap cambial, para manter o dólar. Então esta é a jogada certa, acho que o governo está fazendo bem, é uma sequência do plano Real, que foi criado pelos economistas, secretários do Fernando Henrique Cardoso, e que a gente tem que "tirar o chapéu" para o presidente Lula que ao invés de fazer o seu próprio plano, deu continuidade ao Bolsa Família, para distribuir a renda que já vinha do Fernando Henrique, não era Bolsa Família, mas já tinha o plano todo arrematado para fazer este tipo de coisa. Ele implementou, foi muito inteligente e se cercou de bons secretários, de bons

economistas, e é o que a Dilma fez! Quantos ministros já foram embora? Ela não brinca, o caminho está certo, eu acho que o setor ainda passa por dificuldades, mas nós estamos na linha certa. Já tivemos, já passamos por épocas piores.

Acordos com o México nunca viraram nada. Eu participei ativamente disto, chegamos a trazer o pessoal do México até aqui, as Câmaras de Calçados. O México é muito protecionista, estive lá, na época eu era presidente da Abicalçados, e o governo brasileiro nos ajudou muito nesta questão. Na época já era o Ministro Furlan, que nos ajudou muito, mas o México nunca abriu mão da TEC, que é a Tarifa Externa Comum, sempre foi 35% e ele produz muitos sapatos. Não muito, na época ele devia produzir 200 e poucos milhões de pares de sapatos. Eu não tiro a razão, e vou explicar porque: nós também temos a TEC. Para ele mandar sapatos para cá são 35% e para nós mandarmos para lá são 35%, só que tem a ALAD. Ele pode exportar para os EUA como nós temos o Mercosul que é alíquota zero. Se ele fizesse um bilhão de pares por ano, a gente não venderia um pé de sapatos para os Estados Unidos, porque é alíquota zero para entrar e nós pagamos alíquota para entrar. Então, dos 35%, a gente paga 12 ou 14%, eu não sei te precisar exatamente. Nós não pagamos. Quem paga é quem compra, o que encarece o produto. Então, como nunca aceitaram, tinham um grande problema que era o contrabando de sapatos da China. Na época, nós lutávamos com antidumping, isto há mais de três anos, quando eu era presidente da Abicalçados. Era muito complicado comprovar tudo no sistema do antidumping. E o México, eu me lembro, sobretaxou o sapato chinês em 1,105%. Mas não adiantava, vinha de contrabando, pois "ali corre solto", no caso do sapato. Então nós nunca conseguimos acordo bilateral com eles, tanto que oferecemos acordo para eles - alíquota zero para lá e zero para cá-, também oferecemos para a Europa, mas os europeus não quiseram. Mas, hoje, no mercado comum europeu, por exemplo, pagamos cerca de 12% de tarifa, só que para eles venderem para cá a tarifa é de 35%. Até que ela vale para todos os países que vendem para nós, menos para o Mercosul, que é tarifa zero. Agora, se importar sapato da Europa, Estados Unidos, Indonésia, a tarifa é de 35%. Da China, você paga 35%, mais US$ 13,85, por par. Então, foi uma vitória muito grande para o setor ter conseguido este antidumping, porque um dos únicos produtos brasileiros que tem antidumping alto assim é o sapato, e isto é reconhecido pelo governo, tanto é que as analises são feitas por ele. Demorou, mas nós conseguimos. Nós tentamos também estes acordos bilaterais com a Argentina, mas não funcionou. A Argentina é um país complicado. Eu ia lá seguramente uma vez por mês, ou a cada 60 dias, no mínimo, na

época que eu presidia a Abicalçados. Tinha a nossa embaixada lá, e o embaixador, espetacular José Botafogo Gonçalves, que dava a maior cobertura, mas não conseguíamos. Estudavam e sempre queriam por cotas, cotas, cotas e o Brasil nunca conseguiu exportar para lá o que precisava ser exportado, apesar de ser o nosso segundo maior mercado. E, estes sapatos que eles precisavam - estes excedentes- acabavam comprando da China, da Índia, da Indonésia, da Malásia, do Vietnã e isto não pode ocorrer porque, quando se tem a tarifa externa comum e se está neste regimento, o que acontece? 75% se tem que comprar do país do seu bloco e os outros 25% se comprar de terceiros países. Eles estavam comprando, estava sendo o contrário, e nunca cumpriram regra nenhuma. A Argentina é muito complicada, mas é um grande mercado para nós. Nós chegamos a montar fábrica na Argentina, a Vulcabrás e a Paquetá montaram fábrica lá. A Azaléa e a West Coast também montaram, estou te dizendo só as que eu me lembro, na época do governo Kirchner, pois ele era mais fácil. Fiz de tudo, não adiantou nada, infelizmente. Não funcionou.

Para o caso da minha empresa, nem vou te dizer nada, porque eu nunca fui exportador. Em raras oportunidades eu exportava, sempre fiz um sapato de nível alto, um sapato de mercado muito pequeno lá fora, principalmente porque os italianos são a "bola de vez". A questão da reengenharia para se adaptar à globalização eu posso dizer sem a menor dúvida, acho que as empresas de calçados evoluíram muito. Houve uma abertura e nós pudemos trazer de fora técnicas mais modernas, máquinas mais modernas. Eu me lembro que na década de 1990, a minha própria empresa lançou um tipo de sapato inédito no Brasil, com o solado antiderrapante. Importei duas máquinas da Itália que era impossível de importar, e foi o maior sucesso! É um sapato que eu trabalho há mais de 20 anos, e ele está no mercado até hoje. Tudo é modernização, e nós viemos modernizando porque poderíamos trazer bens de capital. Então você trazia tecnologia nova, maquinários mais modernos e não só as indústrias de calçados trouxeram como as indústrias de máquinas se aperfeiçoaram, e hoje não tem muita necessidade de se importar uma máquina mais. Hoje, o Brasil supre as necessidades de máquinas para calçados. Tem alguma outra coisa que o italiano e o alemão inventam. Sempre tem alguma coisinha, mas não é um negócio para fazer um grande diferencial, como fez naquela década. Realmente, passou por uma transformação muito grande, o setor aprendeu e se reinventou naquela década. Eu sempre falo que foi uma das melhores décadas para o sapato. A Jacometti, por exemplo, foi fundada em 1968. Era tão difícil fazer sapatos, era difícil e era bom. Olha a diferença, eu mesmo era garoto ainda, meu

pai me ensinou, a gente punha o grupão, era uma placa de sola de couro, pegava, riscava com o molde, depois cortava a mão com a faca, não tinha um balancim para cortar, depois costurava o sapato à mão. Como a produção era muito pouca, a oferta para o mercado era muito baixa. Tinha uma necessidade muito grande, não tinha a importação. O que acontecia? Faltava sapato para o mercado. Nem custo tinha, era o custo político, vendia pelo preço que queria. Ganhamos dinheiro demais nesta época, porque a procura era muito maior que a oferta. Foi uma grande época. Só que não houve desenvolvimento. Aí sim, na década de 1990 houve desenvolvimento, porém houve uma banalização das empresas, porque um queria produzir mais que o outro e para produzir mais tinha que vender mais barato para derrubar o outro. Ninguém nunca pensou em unir a classe, não para formar um cartel, de maneira nenhuma, mas trabalhar correto. A minha empresa é assim, vou vender assim. Aqui todo mundo trabalhava olhando o custo do vizinho, mas não é deste jeito que se trabalha. A Volkswagen não vende o Gol olhando o preço do Celta, ela faz o Gol, põe o preço do Gol, não interessa quanto custa o Celta. Então nós ganhamos muito na década de 1990 com a reinvenção, a engenharia de produção, de tudo, tanto Franca como o Brasil inteiro ganhou, por outro lado, nós perdemos em engenharia de produção, nós perdemos em gestão de produção. Isto de maneira geral, com raras exceções, no Rio Grande do Sul, ganhou muita gestão de produção e a banalização da produção, acho que foi fatal para isto, e a não profissionalização, acho que deveria ter se profissionalizado mais. Então hoje, a indústria paga a pena disto, hoje talvez nós não tenhamos a qualidade que tínhamos na década de 1990, quando começou a se destruir isto, fala-se que o fabricante faz o sapato ruim, mas o mercado paga pouco, então esta é a desculpa dele. O mercado só quer comprar sapato. Se tivesse só sapato caro, o mercado ia comprar.

Estou fazendo contigo uma matéria sob a minha ótica, não sou dono da verdade, é o que eu enxergo. Comecei a trabalhar em fábrica de sapatos com o meu pai, estou com 44 anos, eu tinha dez anos de idade. Eu passei pelo Sindicato, fui o presidente com o maior número de mandatos na Associação Brasileira da Indústria de Calçados, e hoje "Graças a Deus" não quero mais saber disto, eu toco o Instituto de Defesa do Trabalho Infantil. Hoje nós temos 1.250 crianças em cursos periódicos. O meu negócio é só isto, não quero saber de Sindicato, não quero saber de mais nada, justamente pela não profissionalização, a falta de profissionalização ia muito bem na época do seu pai[73],

[73] O pai da pesquisadora Paula Guaraldo, Marcos Antônio Guaraldo, foi sócio da fábrica Calçados Guaraldo, localizada em Franca –SP, até a sua falência, na década de 1990.

porque nós começamos a fazer mocassim juntos, era o Guaraldo, o Jacometti, o Beto, o Samello, o Terra, foi meia dúzia de fábricas em Franca e espalhou na Franca inteira, não tinha problemas, todo mundo ganhava dinheiro demais, parece que não tinha profissionalismo, mas tinha um mercado que regia este negócio, que era um mercado de pouca oferta e muita procura. Quando passou a ter, afogou o mercado, e nunca se deve afogar o mercado. Veja o que aconteceu com os caminhões. Começou a meter caminhões no mercado fabricar, fabricar, fabricar, quer dizer, um erro estratégico de uma indústria extremamente evoluída, indústria internacional. Hoje, caminhão que custava no ano passado R$200 mil, eles tiveram que mudar os modelos para vender por R$150 mil. Hoje, os pátios estão superlotados. Será que eles não previram que ia encher o mercado? Eles não tiveram uma previsão para este tipo de coisa? Foi uma "burrice" muito grande, e foi o que aconteceu no setor de sapato.

Eu enxergo desta maneira, faltou profissionalização. É uma canibalização mesmo. Você ser competitivo é uma coisa, canibalizar o setor é outra. Eu vejo muito poucos fabricantes bem sucedidos e, na década de 1990, a maioria era. Posso até estar errado, mas eu enxergo isto.

Eu sempre falo, quando eu era presidente da Abicalçados, a gente estava em Brasília, pelo menos uma vez por mês. Nós nunca pedimos proteção para indústria. Acho que a indústria não precisa de proteção, a indústria que pede proteção é arcaica, ela não pode ter proteção. Sempre pedimos a igualdade de competitividade, isto nós precisamos ter. Eu preciso ter a mesma condição que o chinês, o indiano o paquistanês tem, eu preciso desta condição de igualdade e competitividade. Isto nós sempre pedimos. Agora, não estou pedindo para baixar impostos, para dar incentivo. Isto já foi. Eu acho que da época do Fernando Henrique para cá teve problema cambial, é lógico, nada ia andar 100%, mas um país não se conserta em quatro ou oito anos de governo. Um país demora décadas para arrumar... Eu acho que está arrumando até depressa. Os impostos fazendo reforma tributária, só está melhorando. Baixou IPI do carro, da linha branca, ótimo, amanhã baixa de outro produto, vai fazendo uma reforma, outra, tirou o CPMF. Isto tudo é mais dinheiro que volta para o consumo, o governo não é "bobo". Diz-se que em uma das maiores crises dos Estados Unidos, não sei se na época do Abraham Lincoln ou qual presidente, (isto é uma historinha que eu vou te contar, que eu ouvi, não sei se é verdade, mas deve ser). Um americano, disse que o Presidente do Banco Central, o grande economista, ministro da Fazenda do governo americano, chegou para o presidente da república e falou: "Presidente, o país vai falir, não tem

consumo, o que nós fazemos?", disse o presidente: "Tem que dar dinheiro para o povo". "Mas como dar dinheiro para o povo?", questiona o americano, "Se você der dinheiro para o povo, ele compra. Se ele compra, a indústria produz, se a indústria produz, ela ganha. O círculo é este", finaliza o presidente.

Bolsa família, você acha que o governo está fazendo favor? O governo está fazendo é obrigação, porque ele vai arrecadar mais impostos. O governo baixa a arrecadação de impostos. Até agora, pelo contrário, só aumentou, mas ele está baixando os impostos. Se ele baixa os impostos, é igual a uma roda d'água. A indústria produz mais, se a indústria produz mais está pagando uma alíquota menor, mas está pagando mais impostos. Ela está girando mais. Se o seu ganho é maior, nós nunca tivemos um salário mínimo igual a este. Quanto é hoje o salário mínimo? US$ 300. Mais de US$ 300. Nós nunca passamos de US$ 100. É US$ 200 que está no bolso do povo. Ele está comprando e, quando está comprando, ele não guarda dinheiro, ele compra, ele movimenta a indústria, o comércio e tudo mais. Isto é uma cadeia, é igual a você pedalar uma bicicleta, a corrente vai movendo a catraca. Então o governo está cercado dos melhores economistas, eu "tiro o chapéu", sou fã número um deste pessoal que está por trás. Sabe que quem manda não é ministro, não é presidente da república, eles têm que ter pulso forte, tudo bem. Mas, é o segundo escalão que "dá as cartas", e eles têm o segundo escalão, e eu acho que do Fernando Henrique para cá só melhorou, presidente do Banco do Brasil, Presidente do Banco Central e assim por diante, só vai melhorando. Eu acho muito bom. O governo já provou que vai segurar o câmbio, isto é bom para o manufaturado, mais cedo ou mais tarde, o nosso mercado vai retornar. O governo demonstrou que quer fazer uma reforma tributária ampla, e está fazendo. Dia a dia, diminui daqui, diminui "dali", o governo está demonstrando que quer diminuir esta diferença de classe social, e cada dia está dando um incentivo. Agora é para a criança que vai dar dinheiro, ótimo, vai voltar o dinheiro para o mercado. Hoje, o governo está emprestando dinheiro a juros negativos. Quanto vai dar a nossa inflação? 5,5%? Você vai comprar hoje uma máquina, um equipamento, um caminhão pelo BNDES, sabe quanto é o juro ao ano? 2,5%. São 3% negativo. Nós já estamos equiparando a primeiro mundo. Então veja, a Celic está a 7,5% ou 7,75%, enquanto a inflação é de cerca de 5,5%. Nós estamos com juros de 2% ao ano, enquanto para emprestar são 3% negativo, junto ao BNDES. Do BNDES, é dinheiro do governo, ele capta e te empresta, quer dizer, ele está pagando para te emprestar. Não há um caminho melhor do que este. Eu acho que todas as medidas são corretas, sou fã número um, acho que não vai andar para

trás. Agora, quem tem que fazer a sua é o empresário. Diminuiu até a energia elétrica! Acho que é por aí que vai ter que andar, não adianta deitar em "berço esplêndido", porque o governo reduz a margem dele, mas a economia anda. Com isto, ele arrecada mais. Nós também teremos que ter ganhado de escala, porque cada dia mais a rentabilidade vão diminuir. Veja estes grandes varejistas, quando você pega a analise de balanço deles, dá 1%, 1,5% ao ano, no faturamento. Como é que nós vamos querer ganhar 10% ao ano? Esquece que nós estamos fora do eixo do mundo, então a rentabilidade vai diminuir, nós vamos ter que ser mais profissionais, porque hoje nós não somos, porque hoje às vezes a empresa olha o custo do vizinho, para derrubar ele no mercado e daqui um ano ele "quebra", então vamos ganhar pouco, mas vamos ganhar sempre. Vamos ter rentabilidade, vamos ter profissionalismo, aí vai andar. Então, eu acho que não é só o governo que tem que fazer a lição de casa, o empresário também tem que fazer a lição de casa. E outra coisa, o empresário precisa se aliar mais, para se conhecer. Eu vou te contar mais uma história. Um grupo dos maiores empresários franceses (grupo de dez empresas do mesmo setor), toda semana reunia-se e ia a uma das empresas. Iam ver o que ela tinha de novo, iam espiar. Tinha um deles que era o maior, era o mais moderno e outro empresário questionou: "Não estou te entendendo! Você é maior que os nove juntos e vai deixar irmos todos ver o porquê de você ser o mais desenvolvido, que tem o melhor produto, a maior empresa? Vai deixar visitarmos a sua fábrica, por quê?". Ele respondeu: "Qual o problema? Lá os nove vão ver só a minha, e eu vou ter a oportunidade de ver as empresas dos nove. Eu vou ter nove oportunidades de ver coisas diferentes". Então, é um empresário inteligente, apesar de ele ser o maior, ele não se limitou em abrir as portas para o pessoal, mas ele enxergou muito mais na frente. Então, eu acho que a grande jogada é esta, não preciso esconder. Se eu esconder o meu sapato dos outros, ele vai vê-lo na loja, vai comprá-lo e copiá-lo. Este negócio de segredo industrial acabou. No mundo não tem mais isto, e aqui em Franca tem muita gente que não se deu conta disto.

O nosso reflexo maior foi mais o cambial do que este tipo de coisa, até porque o que a indústria de calçados de Franca exportou foi muito pouco perante este grande mercado, e o nosso maior mercado sempre foi os Estados Unidos. Só para se tiver uma ideia, vou mostrar em números. Franca, em seu auge, exportava em torno de dez ou doze milhões de pares de calçados. Eu tenho um amigo no Rio Grande do Sul que exportava dez milhões de pares por ano, só para a Clark. Uma única fábrica era a exportação de Franca. A Azaleia exportava para a *Pay Less*, dos Estados Unidos, cinco

milhões de pares de sapatos por ano. Então, não foi a crise internacional que acabou com o nosso mercado, não é nada disso. O que acabou com o nosso mercado e que acabou com o mercado do Rio Grande do Sul, não foi só aqui foi o problema cambial. Primeiro cambial e depois, vem o custo Brasil que agora é a próxima etapa. Primeiro passar o custo Brasil a limpo. A exportação, em especial de Franca, não foi afetada. Eu não entendo como foi a crise nos Estados Unidos e na Europa. Então esquece a Europa. Nós sempre exportamos pouco para a Europa. O nosso primeiro mercado sempre foi os Estados Unidos, cerca de dez milhões de pares. Que crise foi abalada? Se a gente tivesse preço, teria vendido a mesma coisa, talvez tivesse até aumentado.

Primeiramente, a indústria de calçado é nômade. É uma indústria que pode ser implantada em qualquer lugar, é uma indústria de países pobres, tanto é que os países ricos não conseguem sobreviver com a indústria de calçados, está como prova os Estados Unidos que não conseguiu, com raras exceções das grandes marcas, a Itália e a Espanha a mesma coisa. O que tem na Itália, na Espanha, só grandes marcas - Ferragamo, Prada, Louis Vuitton e assim por diante, Azenha. Então, só quem conseguiu sobreviver foram as grandes marcas, porque o custo é muito alto. Tem um produto que ninguém faz igual, mas vamos dizer o meu aqui, equivalente, custa 50 euros, e o dele custa 500 euros. Tem uma marca que chama Salvatore Ferragamo, vendida no mundo inteiro. Isto tem um peso, o peso da tradição. Então, trata-se de um produto de país pobre, porque demanda muita mão de obra. Porque que a China é o maior produtor? Tem um maior número de mão de obra possível. Agora isto está passando para a Índia, porque é muito pobre e tem muita mão de obra sobrando. Isto vai mudar para a África também. A África vai ser um grande produtor de sapatos. Talvez nós não vamos alcançar isto, mas vai ser um grande produtor de sapatos, porque a África, destes três, é a que tem a pior condição de pobreza. Este povo tem que comer. Então, eu não sou contra a China, vamos dizer a concorrência, mas acho que a gente não pode “dar de mão beijada” a nossa indústria de calçados para eles. Por outro lado, o chinês é gente como a gente, ele tem que comer, tem que sobreviver também, e a indústria de calçados gera muito emprego, gera emprego em cadeia. Veja, tem o Curtume, o componente, vem gerando em cadeia até o varejo. Ela é extremamente importante para qualquer economia do mundo. Tanto é que, voltando atrás nos acordos bilaterais, lá na Argentina, ela exigiu que montássemos a indústria lá, porque ela tem uma tradição em sapatos, mas a produção é muita pequena. Isto é muito interessante para os países que querem gerar empregos. E aí a mão de obra começa a ficar cara igual o caso do Sul da China que já

está ficando com a mão de obra cara, os Estados Unidos estão entrando, fazendo computador, celular, então esta mão de obra e estas fábricas já estão migrando para o norte, porque a mão de obra é mais barata. Na China, você monta uma indústria que dá alojamento e comida, ou seja, a casa do sapateiro está há 200 km, ele vai só de três em três meses. É trabalhar, trabalhar, tem a segurança, junta o dinheirinho dele. Quer dizer, não está errado, ele tem que sobreviver. Veja os gráficos de pobreza da Índia. Tem couro em abundância, tem tudo lá, vai produzir muito sapato. Já produz mais de em milhão de pares, vai produzir dois milhões. A China produz dez milhões de pares por ano. Daqui a uns dias a Índia está produzindo três milhões, vai tomar um pouco da China ou dos outros produtores, e assim vai acontecendo. Agora, o que acontece conosco? Nós temos um mercado interno muito bom. Acho que é lutar pelo mercado interno e continuar melhorando a qualidade, nós não temos outro jeito de ser competitivo. O governo passando o custo Brasil a limpo, mantendo um câmbio favorável para e exportação, nós vamos sobreviver. Não sei quantos anos. Mas a indústria é simples. Não adianta eu mentir e falar que daqui a dois anos nós vamos produzir dois milhões de pares de sapatos. Eu vou mentir. Eu acho que não vai ser a realidade, justamente por esta história da indústria de calçados, pode estar até produzindo couro, a matéria aqui para mandar para os países produtores, podemos até estar com esta cadeia anterior, mas com o sapato, com a manufatura, talvez não. Talvez trabalhando com melhores sapatos, melhores marcas. Acredito que seja o futuro. Mas até chegar lá, muita água vai passar por debaixo da ponte. Não estou sendo pessimista, mas no meio do caminho pode acontecer muita coisa também. A gente não sabe o dia de amanhã.

Anexo VIII
Jorge Felix Donadelli

Entrevista realizada no dia 19 de setembro de 2012, em Franca - SP

- Mandatos na presidência do SindiFranca: 2005-2008

Jorge Donadelli: Na verdade, durante o tempo em que estive à frente do Sindicato, não foi pouco tempo, foram três anos de intensa atividade, mas para mim, que durante muitos anos estive no setor, parece que foi um pequeno período da vida de industrial. Eu praticamente trabalhei na indústria durante 48 anos. Não sou capaz de lembrar em detalhes toda a minha experiência no Sindicato, mas uma de minhas "bandeiras" foi o setor ficar e ser respeitado, porque sempre achei que a indústria calçadista sofria muita pressão dos compradores, dos fornecedores e dos trabalhadores. Ela ficava presa diante de seus inimigos naturais que é o comprador, o fornecedor e o trabalhador. Eu tentei fazer isto, mudar um pouco, mas confesso que foi uma tentativa vã, porque uma vez que o sapato vai ficando mais vulgar em suas ofertas, o produtor vai se entregando à "caça" dos compradores. Os fornecedores começam a ter dúvidas se vão receber ou então começam a explorar um pouco mais, começam a elitizar os seus clientes. Estive numa época em que a indústria já sofria um declínio e já sofria estas pressões, porque existem muitos consumidores que são donos do negócio na hora de comprar. A grande maioria são os donos. Uma multinacional vai vender um carro, ela estipula seus valores, pode até fazer alguma cortesia para o cliente, mas é dentro de um limite. Agora, quando você vai vender um sapato, o comprador impõe todos os limites e, muitas vezes, o dono da fábrica é obrigado a ceder com preços aquém dos seus custos, porque precisa vender. Há uma corrente que defende a indústria calçadista que, às vezes, vender o sapato um pouco mais barato, mesmo tendo um pouco de prejuízo, é melhor do que ficar sem vender, pois os empregados vão ficando sem serviço, ganhando sem trabalhar, e isso ficaria ainda mais caro. Quer dizer, é um pensamento, no meu modo de entender, não muito válido, porque há prejuízo de qualquer forma, não importa se pequeno ou grande. O prejuízo pequeno leva mais tempo para "quebrar" (a empresa) e o prejuízo grande "quebra" depressa. É só a diferença que existe.

Eu defendi no Sindicato a construção da sede. Eu queria que o fabricante ficasse importante e respeitado. Muita coisa a gente conseguiu. Felizmente, o Sindicato tem um

bom nome no Estado de São Paulo, é considerado um dos Sindicatos mais organizados no Brasil, mas eu cheguei quase como um poeta. Queria ser o defensor da indústria calçadista e dos industriais, assim como Gonçalves Dias defendia o índio. Eu não consegui fazer isto, porque o nosso Sindicato nunca teve muito mais do que 120 ou 150 sócios, não ter um contingente de indústrias perto de mil era difícil de ter esta organização.

Tive muitas coisas interessantes no Sindicato. Franca ficou bastante conhecida através do nosso Sindicato. Fomos recebidos por muitos secretários, governadores. Na minha gestão, fui recebido por três governadores. Fomos recebidos inclusive pelo presidente da República, ministro da Fazenda, mas isto não redundava em muita coisa, que era o que a gente queria. Lutávamos por um dólar mais alto, enquanto o dólar estava caindo. Quando entrei no Sindicato, o dólar estava por volta de R$ 2,60, quando saí estava a R$ 1,80. Durante três anos, ao invés de subir, baixava. Levando-se em conta que o trabalhador sempre teve um aumento anual em torno de 8 a 9%, o dólar caiu em três anos, de R$ 2,60 para R$ 1,80. A matéria prima caiu um pouco, o couro caiu de preço, o que deu um pequeno alento para a sobrevivência da indústria. Mas, foi um período muito complicado. Tanto é que eu não consegui fazer o sucessor que eu gostaria de ter feito. Queria um sucessor ativo, como sempre tivemos um que fosse do ramo da indústria. Infelizmente, tivemos que eleger um sucessor profissional, que nem indústria de calçados tem até hoje. É o atual presidente, e devo admitir que é um sintoma complicado para a indústria, porque o industrial precisa se interessar pelo seu Sindicato, precisa defender o setor . Agora, como é que pode ter um presidente que não é do setor? Não fica bem claro qual é o objetivo dele, se é defender o setor ou se é defender os seus proventos.

Imagine que um pouco antes de eu entrar no Sindicato, se voltarmos para 2003/2002, um dólar valia R$ 4 e exportava-se o sapato pelos mesmos dólares, porque lá fora se compra o sapato pelas suas moedas e não quer saber quanto está valendo o nosso Real. Para cada dólar nós tínhamos R$ 4 de entrada. Quando eu saí, estava pouco mais de R$ 1,50. Foi verdadeiramente uma turbulência durante todo este tempo. Durante o tempo em que estive no Sindicato, já “rolava” um tumulto em cima do fabricante, porque com o dólar caindo e a receita sendo exclusivamente em dólar, fica quase impossível a sustentação. As fábricas que às vezes fecham um negócio hoje, para mandar o sapato daqui a seis ou sete meses, vai fechar o câmbio quase um ano depois, levando-se em conta do fechamento do negócio até a realização. Os custos sobem de

acordo com a inflação, embora estejamos num país de moeda estável, tem uma pequena inflação. Naquele tempo devemos ter vivido uma inflação entre 5 e 6% ao ano e o dólar caindo, para as indústrias que só tinham a receita em dólar, ou seja, quem só trabalhava com exportação teve um problema muito sério. Não creio que tenha tido em Franca alguma indústria exportadora que não tenha perdido dinheiro. Algumas exportavam e tinham o mercado interno. Estas sobreviviam com o mercado interno cobrindo o prejuízo das exportações. Mas, aquelas que só exportavam não tinham onde pegar. Como disse, em cada dólar paga R$ 4, daqui uns dias paga R$ 3,50, depois paga R$ 3, e por fim, até R$ 1,60, R$ 1,50. Isto causou muito prejuízo, porque com a queda do dólar, produtos químicos de importação também caíram um pouco. O couro, que é uma das principais matérias primas, caiu, mas não foi o suficiente para deixar resultados para os exportadores. Então, realmente, a crise que culminou em 2008, a crise cambial teria começado por volta de 2002/2003. Mas, a crise na indústria de calçados de Franca, podemos dizer que começou em 1986, no governo Sarney com o plano Cruzado.

O governo da revolução deixa saudades para a indústria de calçados. Nos anos 1970, tínhamos um incentivo de 12% para o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), e 12% para o ICM (Imposto sobre Circulação de Mercadorias). Se você exportasse um sapato com prejuízo, ou seja, até pelo verdadeiro preço de custo, você tinha um incentivo do governo de 24%. Ao se comprovar a exportação, tinha este crédito no Banco do Brasil. Com isto, Franca cresceu muito. Se fizer comparação do tamanho de Franca em 1970 e em 2000 quase triplicou sua população, porque, realmente, nos anos de 1970 até 1986, quando começou a crise, Franca teve um crescimento invejável, quase impossível de se descrever. Escrevi um artigo dizendo que viajando para qualquer lado ou horizonte, num raio de 200 quilômetros de Franca, encontrava-se um caminhão de mudança que vinha para Franca. Chegava-se na cidade na sexta-feira e na segunda-feira tinha o serviço garantido. A cidade cresceu muito e as exportações trouxeram um progresso muito grande. Franca ficou conhecida no mundo inteiro durante estes anos, até que com o término do governo militar, acabaram-se os incentivos e a indústria teve que buscar outras alternativas, e se não bastasse a falta de incentivos, tivemos também que enfrentar a política cambial que foi terrível. A indústria sofreu, teve várias etapas com um “boom” muito grande, um crescimento extraordinário, depois teve o declínio. E outra coisa que também atrapalhou a indústria de calçados de Franca foi que a cidade cresceu e começou a ficar com um custo de vida mais caro. Com o sapateiro ganhando pouco, satisfatoriamente calculamos pela renda

familiar, em que filhos e a mulher, mesmo tomando conta da casa, podem fazer serviços artesanais da indústria. Então, a renda familiar sempre foi muito boa aqui em Franca. Mas a cidade começou a crescer, e a ter um custo de vida mais caro.

Aluguel mais caro, condução mais cara, dificuldade de transporte. Hoje, é quase impossível um trabalhador da indústria viver sem uma condução, uma moto, um carro, e isto fica dispendioso. Às vezes tem que "tomar" dois ônibus, o que também fica dispendioso. Para se deslocar do bairro Aeroporto até o Distrito Industrial, se tiver o próprio carro, gasta muito combustível, além do próprio orçamento. Mesmo de motocicleta fica caro, porque a manutenção também é mais cara. É diferente de uma cidade que a pessoa ouvia o primeiro sinal da fábrica e ia embora, para marcar o cartão. Morava perto da fábrica. Este crescimento também atrapalhou um pouco a vida da indústria de calçados. A minha opinião é a de que à medida que a cidade vai crescendo, vai ficando inóspita para o setor.

O primeiro grande desastre foi o saque de nossas reserva, o primeiro ato nefasto que ele (Collor) cometeu, foi tomar o dinheiro de circulação. Isto foi terrivelmente danoso, e depois a incerteza do governo, a insegurança dos investidores, tudo atrapalhou. Foi uma sequência de erros, começou com o plano Cruzado fracassado, outros planos, a inflação violenta, ele tentou uma aventura e não conseguiu, foi piorando. Foi um dos marcos da crise da indústria no governo dele. Foi o começo do fracasso da indústria de transformação no Brasil. Se você prestar atenção, não só a de calçados, mas a indústria de transformação no Brasil vem decaindo os seus níveis desde então.

Também, embora reconhecidamente como um milagre o plano Real, e até hoje ninguém é capaz de dizer a razão porque deu certo, porque depois de tantos planos fracassados o de FHC foi mais um, porém que deu certo e até o segundo governo dele este plano ainda não estava consolidado. Tanto é que foi mesmo um milagre, uma coisa que ninguém esperava que pudesse acontecer. Foi muito bom para o Brasil, para a economia, porém para a indústria calçadista não foi bom, porque no dia que se instalou o plano Real, dia 01/07/1994, US$ 1 valia R$1. De repente, quem exportava calçado, naquela época, conheceu o primeiro grande fracasso monetário na indústria de calçados, porque o Real passou a se desvalorizar para R$ 0,98, R$ 0,97, chegou até a R$ 0,84. O Real valer mais que o dólar foi um grande problema e a gente não pode atribuir isto a ninguém. Porque se atribui a virtude de como aconteceu este milagre no plano Real, não se sabe a causa do dólar cair a ponto de ser vendido 14% mais barato. Isto também foi

um prejuízo irreparável para a indústria de calçados. Foi mais um "tropeço" na vida de quem estava exportando. Para quem estava no mercado interno, começou a melhorar com uma melhor distribuição da renda, o mercado interno foi bem. Mas para quem estava na exportação, foi mais um tropeço.

A globalização não começou aqui, atacando o nosso mercado, começou a ser nosso concorrente no exterior. Um sapato nosso, vendido na faixa de US$ 18, US$ 19, nos Estados Unidos, começaram a descobrir que tinha uma "tal" de China que vendia por US$ 14, US$ 15, US$ 10, e de repente, aquelas indústrias que pegavam pedidos de 80 a 100 mil pares de calçados, para um único cliente nos Estados Unidos, começaram a não ter mais estes pedidos. Eles começaram a ser mais raros, e descobrimos que tínhamos que fazer um sapato melhor, tipo de sapatos como os italianos. De um lado com os preços não concorríamos com a China, que era muito mais poderosa naquela época. Se fôssemos fazer um sapato melhor, iríamos concorrer com a Itália que tinha um sapato melhor, mais famoso. Nós ficamos numa espécie de "sanduíche", no meio destes dois grandes concorrentes. A sorte é que a Itália também deve ter sofrido coisa parecida, e começou a deixar o mercado. E, para quem produzia um sapato de altíssima qualidade, o Brasil sofreu menos. Para quem tinha um sapato popular, não aguentou a concorrência com a China.

Já vinha, e a natureza de nossa indústria era a de produzir um sapato melhor, com valores agregados, mas isto valeu e trouxe uma grande força para "perseguir" (produzir) um produto de melhor qualidade.

Nesta época não chegou a ter uma repercussão muito grande, porque na verdade, esperava-se que o Lula fosse perigoso num golpe ideológico. Nesta época foi até bom, perto das eleições o dólar subiu muito e até houve uma continuidade nos fechamentos de câmbio. Mas foi um tempo efêmero. Agora, no governo dele, praticamente, foi uma surpresa. Quem esperava uma mudança ideológica, praticamente continuou com o Banco Central, conservador e manteve a mesma política, enquanto esteve à frente do governo. Foi uma política, espécie de repetição do Fernando Henrique. A crise que tivemos em 2008, acredito que foi em razão de uma crise cambial que atingiu Franca. Mais pelo fator cambial do que outro motivo qualquer.

Eu acompanhei muito as negociações com a Argentina e México. Muito pouco resultado positivo. Teve mais mídia que resultados, subordinado ao mercado internacional. Se me perguntar o que o governo fez para a indústria calçadista, eu diria que nada foi feito. A não ser na época do incentivo fiscal do governo militar, nunca vi

nenhuma política favorável à indústria de calçados. Nunca acreditei que o governo tenha entendido o que representa uma indústria de calçados no país. Um dia destes brincando com um amigo, falei que se quisessem acabar com a pobreza da África, pensando-se num momento que pudesse ser feito tudo a toque mágico, os governos da Europa, Estados Unidos e mesmo da América Latina fizessem um acordo de produzir sapatos somente na África e todos iriam comprar sapatos só da África e os técnicos de outros países, do Brasil, da China, da Itália iriam dar suporte para produzir sapatos, acredito que em pouco tempo não existiria miséria na África, pois a indústria calçadista é generosa na distribuição de renda, é generosa em oferecer empregos. É uma indústria pobre, mas todos que trabalham, ganham o suficiente para viver bem e isto trás um desenvolvimento muito grande. Mas, o governo não enxerga isto, não sei por que razão. Uma indústria de carros, por exemplo, que tem 80/100 empregados, o Presidente da República estará presente em sua inauguração. Uma fábrica de mil empregados aqui em Franca nem é notada sua existência. Não tem nem espaço no contexto econômico no Brasil. Se ela não paga tantos impostos, se ela não gira tanto dinheiro como a indústria automobilística, ao menos ela emprega e dá desenvolvimento. Cidades polos calçadistas normalmente não têm favelas, não têm miséria, porque todo mundo não ganha muito, mas tem o suficiente para viver. E com o giro de capital, a cidade cresce ordenada.

Encerrei as atividades em 2008. Fiquei no Sindicato até junho e em dezembro encerramos as atividades na fábrica. Não foi somente por conta da crise. Foram problemas familiares, comecei a perceber que eu não teria sucessores na fábrica. Eu falei antes, os filhos dos empresários não estão encorajados a continuar na fábrica. De repente, meus três filhos se mudaram para São Paulo, querendo ir cuidar de outras atividades. Então, você vê filhos de sapateiros virando médicos, dentistas, advogados, sociólogos, mas não querem ser sapateiros. Não querem ser sapateiros porque veem o sofrimento de uma indústria, não se encorajam com isto. Então eu falo que na primeira geração a indústria vai muito bem. Se você prestar atenção quantas indústrias têm hoje da segunda geração, vai encontrar o Carlinho Guaraldo (Calçados Frank) e ninguém mais. Agora, quando o "peão" sai da sua dureza, de marcar cartão, de ganhar salário pequeno, ele entra na indústria de calçados, qualquer coisa é melhor para ele do que onde ele estava. Ainda ganha um pouquinho de dinheiro, sobra dinheiro para comprar uma camioneta, comprar um rancho na beira de um rio. Melhora um pouquinho e ele não volta mais a ser sapateiro. Porém, o filho dele já percebe que não vai querer trabalhar com ele. Já vai ser doutor e isto também é um problema na indústria de

calçados, porque você conversa com um indiano, ele fala: “porque você não vai seguir a experiência do seu pai, que trabalhou tantos anos?”. Por exemplo, eu passei 50 anos na indústria de calçados e deveria passar uma experiência muito grande para os meus filhos, mas eles acharam coisas melhores (para trabalhar), no entendimento deles. Então, deixei a indústria por uma razão de conveniência. Eu tinha como trabalhar em outras atividades, talvez até com melhor rentabilidade, e não tinha meus filhos para me suceder naquela atividade. E é muito pesado aquele serviço para uma pessoa só. Para se administrar bem você tem que terceirizar a administração, o que é muito complicado, ou tem que colocar familiares para te suceder. Estamos no ramo imobiliário e estamos loteando áreas aqui em Franca e em outras cidades do estado também. Eu acho que a indústria de calçados não tem muitos anos em Franca. Se você prestar atenção em outras cidades que já foram polo calçadista, o calçado fica ali no máximo 100 anos, depois vai embora. Se você fizer as contas, de quando iniciou a indústria de calçados em nossa cidade e quando é que ela vai terminar. No meu modo entender, ela já está em franco declínio. É verdade que toda indústria de transformação, no Brasil, diminuiu muito em detrimento da indústria de serviços. Enquanto a indústria de serviços tem um crescimento extraordinário, a indústria de transformação tem sofrido. Não é só a indústria de calçados, confecções, a não ser a indústria automobilística tem outra história, as outras indústrias não têm crescido no Brasil e a tendência é um declínio. Agora, se a indústria de calçados ainda ficar no Brasil, não será Franca que vai dar continuidade. Como eu disse, Franca já é uma cidade cara para hospedar o sapateiro, então teria que mudar para uma cidade de 30, 40 mil habitantes. Então, ela cresce e fica lá durante um tempo. A indústria de calçados em Franca tem sapateiros na cidade há muito tempo, porém a primeira indústria regularmente instalada aqui foi em 1922. Calcula-se 100 anos em cima disto, um pouquinho mais, e é a vida de nosso polo calçadista, segundo a minha tese.

Anexo IX
Miguel Heitor Bettarello

Entrevista realizada no dia 24 de setembro de 2012, em Franca - SP

- Mandatos na presidência do SindiFranca: 1990-1991 e 1996-1998

Miguel Betarello: Dos anos de 1990/1991, não tenho grandes lembranças, porque foram anos muito conturbados. Naquela época, quando assumiu o governo Fernando Collor, teve o confisco, todas as empresas tiveram dificuldades, e veio este plano Collor que "arrebentou" muitas empresas, a tablita[74] que foi aplicada. Aquela tablita era uma desvalorização do nosso dinheiro da época, que não era o Real, era o Cruzeiro, e sua desvalorização mediante o prazo que se dava para os lojistas pagarem as duplicatas. Então, se dava 60 dias, havia um desconto da inflação correspondente daquela época, que se calculava em torno de 12% ao mês. Se você dava 60 dias para o seu cliente, tinha que dar um abatimento em torno de 24%. Enfim, isto ocasionou sérios problemas nas indústrias. Então, nesta época, nós dividimos o mandato do sindicato em três presidentes. Eu fiquei um ano, de 1990 a 1991. Não tenho muitas lembranças desta época, do que nós fizemos, e a qual trabalho nos dedicamos mais. Foi mais um ano de orientação para as indústrias, o que fazer e como para aplicar esta tablita, o que fazer deste plano do Collor, que foi implantado, nos pegou de surpresa, de como fazer as implantações dentro das empresas. Também foi um ano em que houve uma abertura de mercado, muitas empresas tiveram oportunidades de fazer importações. Nós mesmos, em nossa empresa, fizemos um volume grande de importações de máquinas de pesponto, naquela época, e também fizemos importações de máquinas de montar. Foi um avanço tecnológico que as empresas tiveram e, se no governo do Fernando Collor, ele pecou com este confisco das poupanças, confisco que fez nos depósitos das empresas, em contrapartida, ajudou as indústrias de calçados de Franca na abertura de mercado. Nós tivemos a oportunidade de fazer importações e melhorar a tecnologia de nossas fábricas. E, nesta época, eu como presidente do Sindicato, com um mandato de apenas um ano, não tive um plano de trabalho objetivo, que eu possa mencionar aqui. O que posso dizer é que foi um ano que tivemos de fazer muitas mudanças nas empresas.

[74] Nome popular da tabela de preços resultante do congelamento dos preços, uma das medidas instituídas pelo fracassado Plano Cruzado.

1990/1991 foi muito conturbado, porque entrou um governo que não se esperava que fosse desta forma. Também houve, nesta época, um congelamento cambial. O dólar, mais ou menos na casa de 136 Cruzeiros. Ficou por muito tempo e fez com que muitas empresas exportadoras se descapitalizassem, nos incluindo nisto. Foi um ano muito conturbado, tivemos um trabalho específico para isto. Agora, de 1996 a 1998, quando eu assumi o Sindicato, assumi com o objetivo e foco de valorizar as pequenas empresas de calçados de Franca. Foi nesta época que surgiu o Selo de Procedência, que depois te deixo examinar todos os papéis e reportagens. Tenho um histórico de reportagens em jornais de toda esta época, de 1996 a 1998, onde passei e fiz uma participação, e o maior foco foi de valorização da microempresa. Veja aqui no jornal, "aumenta a participação de micro empresas na Francal", "luta pelo desenvolvimento começa a mobilizar a cidade". Foi um trabalho que fizemos em conjunto com a ACIF e a CIESP. Começamos a valorizar os pequenos. Os pequenos e micros participam pela primeira vez da Francal. Fizemos o selo de procedência "É melhor é de Franca" que valorizou todos os sapatos e coleções e trabalhando. Aqui tivemos a oportunidade de ressaltar que o melhor calçado era o de Franca. Na época, fizemos mais de um milhão de selinhos, todo sapato de Franca saia com este selo. Isto valorizava o sapato de Franca nas vitrines, e houve então uma procura maior dos lojistas por produtos feitos aqui em Franca. Isto fez com nós déssemos um salto, pois 1996 foi uma época pós-plano Real. O plano Real foi instituído em 1994, e naquela época, nós não imaginávamos que o dólar fosse ser um real igual a uma URV, igual a um dólar. E, na realidade, houve uma desvalorização muito grande do dólar que caiu a 0,82 centavos. Isto também prejudicou muito as indústrias de calçados. Naquela época, como nos estávamos nesta transição, o que tivemos que fazer? Tivemos que procurar e mudar um pouco o nosso mercado. Se nós estávamos com o mercado externo ativo passamos para o mercado interno. E para valorizar o mercado interno, fizemos o selo de qualidade. Fizemos três anos de uma gestão muito participativa, em que tivemos muitas empresas que trabalharam conosco para que pudéssemos ter um crescimento das indústrias de calçados. Posso dizer que em 1996 a 1998, surgiram muitas empresas que atualmente são grandes. Elas começaram naquela época. Foi em 1996 que começamos a ter uma valorização destas empresas de calçados. Foram três anos em que fui presidente, e foram três anos que me deu certa valorização pessoal. Crescemos muito com isto, e depois, em 1998, deixei o Sindicato e comecei uma fábrica no Nordeste, demos um passo para frente. Posso dizer que, em 1998 fiquei no Sindicato mais dois anos como diretor, depois nunca mais participei. Hoje, eu não sei como está o

Sindicato.

O Lula entrou em 2003, e eu já não tinha mais nada com o Sindicato. Digo que todos os planos nós "tiramos de letra", éramos o maior exportador de calçados masculinos do Brasil. Em 2003, eu pensei que nós continuaríamos da mesma forma. Me lembro que meu pai estava doente em 2003, ele faleceu em abril de 2003. Ele foi o fundador da empresa que se chama Agabê (Hugo Betarello). Nesta época, quando ficou doente, me chamou: "Miguel, eu estou preocupado, o dólar caiu para $ 3,37, mas isto é temporário, vai subir para $ 3,40, $3,50, $ 3,60", e a nossa expectativa era realmente esta. Caiu para $3,00, $2,80, $2,40, em 2007 caiu para $2,00, e as empresas não tiveram poder de competitividade. O Lula subiu o salário mínimo de uma forma desproporcional. Todos os anos subiam de uma forma proporcional, e ele falava que queria ter um salário de U$ 300. Então, ele desvalorizou o dólar e subiu o salário mínimo. Realmente ele conseguiu. Hoje, o salário mínimo está acima de US$ 350. Com isto, melhorou a vida dos brasileiros, mas em contrapartida, os manufaturados deixaram de exportar. Então, as empresas que trabalhavam em alta escala de exportação, como nós fomos muito prejudicadas.

Na época do FHC, pelo menos, teve uma política cambial favorável aos exportadores de manufaturas. Ele teve uma política mais segura. O Lula foi uma política mais populista, ele quis valorizar mais o povo brasileiro, e alguém "pagou a conta". Foram os exportadores de manufaturados que "pagaram esta conta", nós estamos inclusos nesta, não só nós, mas as indústrias de calçados. Houve um decréscimo muito grande nas exportações. Para se ter uma ideia, o ano que nós batemos o recorde de exportação, se não me engano, foi 1993, estes dados têm no Sindicato. De lá para cá, nunca mais conseguimos vender dois bilhões de dólares como vendemos naquela época. Em 2007 culminou com menos de um bilhão de dólares, houve um declínio muito grande nas exportações.

A primeira medida que tomamos foi ir para um local que tivesse incentivos fiscais, de impostos. No caso, fomos para o estado do Ceará, tivemos incentivos de impostos por lá e um custo de mão de obra mais barato. Tivemos um custo de treinamento e aprendizado muito alto, tivemos que mandar famílias para o Ceará. Este custo ficou alto, treinamos mão de obra e hoje eles são especialistas, até em nossa empresa eles trabalham com muita dedicação, afinco, e têm uma capacidade de aprendizado muito alta. Isto foi muito positivo, nós tivemos que transferir parte de nossa produção, principalmente produtos de menor valor agregado, para o Ceará. Esta foi uma

medida. A segunda medida, nós temos procurado aqui em Franca, termos uma linha específica de uma produção em série, para que pudéssemos ter melhor produtividade. Foi o que conseguimos e continuamos exportando. De 2003 a 2007 continuamos exportando em larga escala. Até o final de 2007 foram nossas últimas entregas.

Não chegamos a pegar esta crise de 2008 exportando, porque já tínhamos parado. Em 2007 já não tínhamos mercado, pois um sapato nosso custava US$ 18 e tinha que vender a US$ 28, por isso perdemos totalmente o mercado. Hoje, estamos quase 100% voltados para o mercado interno.

Tivemos as nossas exportações para a Argentina, mas muito pequenas. Não posso dizer que isto refletiu em alguma coisa, o nosso mercado com a Argentina era minúsculo. Para o México exportávamos via Estados Unidos, também não houve um reflexo significativo, porque tínhamos nos Estados Unidos uma empresa que trabalhava em parceria conosco, uma distribuidora de sapatos da Agabê. Exportávamos em torno de dois milhões de dólares por mês. Isto dava um volume muito grande e o nosso maior mercado sempre foi os Estados Unidos.

Eu posso dizer que tivemos recentemente esta desoneração na folha de pagamento, isto vai ajudar as indústrias calçadistas que é uma grande agregadora de mão de obra. Tempos atrás, tivemos a redução do ICMS para o Estado de São Paulo, mas isto não refletiu positivamente, porque ele não mexeu no ICMS do varejo. Teve uma redução de 5% no Interior do Estado de São Paulo, em contrapartida, o lojista deixou de se creditar 5%. Ele deu para a indústria de calçados, mas não deu para o lojista. Então, o lojista pediu os 5% de desconto, isto foi muito desgastante, estes acordos e estas composições. Você falou em outros incentivos, naquela época nós tínhamos incentivos, mas tudo fora do Estado de São Paulo. O nordeste e estado do Ceará eram totalmente desconhecidos, hoje são os maiores produtores de sapatos do Brasil. Muitas indústrias do Rio Grande do Sul foram para o Ceará. De Franca foram umas quatro, enfim o incentivo foi dado pelo Estado. Agora, com esta guerra fiscal que está terminando, acredito que vai igualar tudo.

A indústria de calçados sempre foi localizada em países que tinham abundância de mão de obra, principalmente em países populosos. Então, a indústria de calçados, por ser artesanal, não compete com outro tipo de indústria de alta tecnologia. A China, por exemplo, que tem a maior densidade populacional do mundo, conseguiu arregimentar todas as grandes fábricas de calçados para lá, para produzir. Hoje, o sul da China está parando de fazer sapatos para fazer aparelhos eletrônicos, principalmente de alta

tecnologia. Esta indústria está migrando para o norte da China. O quê aconteceu no Brasil? Quando nós começamos com as nossas fábricas de sapatos em 1945, Franca era uma cidade de 25 mil habitantes. Era uma cidade que congregava toda a mão de obra para a indústria de calçados. Hoje a mão de obra na indústria de calçados ficou sem continuidade. Antigamente, o artesão em sapatos ensinava o filho e o filho continuava trabalhando na indústria de calçados. Hoje, aquela pessoa mais idosa quer ensinar o filho, mas ele não quer trabalhar na indústria de calçados, ele prefere trabalhar em outro setor de serviços, principalmente, o que dá mais status. Hoje, uma pessoa trabalhando num computador ou celular consegue produzir e ganhar até mais do que dentro de uma fábrica. Todo mundo pensa nisto. Então, nós teremos em Franca um "apagão" de mão de obra, e a nossa indústria não vai mais ficar tão competitiva como era. Felizmente, nós temos a nossa Abicalçados, que é uma entidade forte e está conseguindo "brecar" a importação de sapatos. Hoje, a importação está se resumindo muito a produtos esportivos, somente grandes marcas que têm um valor agregado alto. Marcas de tênis famosas, tipo Adidas, Nike etc., que são feitos na China e importados para o Brasil. Aqui, vende-se acima de R$ 300. Agora, sapato abaixo de US$ 50, que poderia estar entrando aqui em grandes volumes, felizmente é protegido. Então, nós temos esta vantagem. Pelo menos, por enquanto, estamos conseguindo. Está protegido!

Anexo X
Paulo Henrique Cintra

Entrevista realizada no dia 24 de setembro de 2012, em Franca – SP

- Mandato na presidência do SindiFranca: 1994 a 1996

Paulo Henrique Cintra: O calçado é um segmento diferenciado, porque envolve muita mão de obra e é uma indústria que, eu diria, pobre, que hoje está aqui e vai mudando. Na Europa, praticamente, não há mais indústria de calçados, porque a mão de obra se tornou inviável. Então, falar que o problema de Franca foi apenas a conjuntura econômica, acho que é pouco. Foram muito mais fatores, a começar pelo problema da valorização da mão de obra. Tivemos o problema do dólar, problema cambial muito sério. Foi um ajuste muito brusco, nós tínhamos o dólar que na época valia R$ 1 e caiu para R$ 0,82, R$ 0,83, na época, ou seja, um diferencial de 17 a 18%, que a indústria teve uma dificuldade enorme de poder absorver. Isto, em grande produtividade, seria um momento de "rapidez" muito grande, tivemos muitas dificuldades. Tanto que várias empresas passaram por dificuldades, incluindo a minha. Várias fecharam, foi um período muito difícil que nós passamos e não tivemos tempo para ajustar estas medidas, e foram decretos baixados. Foi feito o plano Real, e a gente não tinha a expectativa de que iria acontecer aquilo. Não estávamos preparados e, talvez, para a cidade foram os piores momentos.

Esta parte de abertura, neste momento, foi pequena. Para nós não repercutiu negativamente. Não houve prejuízos, o que houve foi a defasagem cambial que não conseguimos assimilar. Uma URV valia um dólar e, de repente, passou a 0,82. Então, estes 17, 18% pesaram muito.

Eu diria que, de alguma forma, foi bom. Tivemos que viajar, as empresas tiveram que se mexer para conseguir máquinas mais modernas. Foi bom, este lado muito positivo, tivemos tempo, não foi mudança muito brusca. Foi gradual e positivo. Neste aspecto acho que ganhou, não houve perdas, houve ganhos. Tivemos que nos mexer. Estávamos acomodados, era um mercado fechado, foi positivo. As empresas tiveram que dar cursos aos funcionários, treinar mão de obra, fazer uma reciclagem completa.

Tivemos contato, mas foi uma coisa de repercussão muito pequena, porque as

exportações para o México e Argentina (um pouco mais), para o México exportamos muito pouco. O nosso principal mercado era os Estados Unidos, para onde se exportou por muitos anos. Vendíamos aqui na América do Sul, Argentina, Chile, Colômbia, Bolívia, em quantidades menores, mas vendíamos também. A influência destes acordos foi mínima, não deu para sentir.

A política do Lula não mudou nada, seguiu a do Fernando Henrique. Houve problema cambial e, no final do governo Fernando Henrique, eu não estava mais na indústria de calçados, tinha saído, mas me lembro do problema cambial. Com a notícia de que o Lula tinha ganhado veio àquela desconfiança, e o dólar explodiu. Neste momento, foi uma oportunidade enorme para a indústria exportar. O dólar valorizado, para nós era ótimo. As indústrias aproveitaram, ganharam dinheiro, aproveitaram o momento, só que depois as coisas chegaram ao seu devido lugar. O dólar caiu e o inverso da situação, inverteu e aí a dificuldade foi grande, tanto que as exportações caíram muito. Embora eu estivesse de fora acompanhei, mas aí houve um período, até hoje, que as indústrias não se recompuseram nas exportações, a exportação caiu muito e nunca mais voltou ao que era antes.

Foi uma continuidade. Felizmente, acho que foi a parte positiva do Lula, pois ele não mudou a política cambial. Seguiu mesmo a política. O que houve é que o dólar desvalorizado no mundo, aqui se desvalorizou pouco. Isto dificultou, porque eu não estava mais... Eu mudei de atividade, deixei a indústria de calçados e hoje trabalho com frigorífico. O nome da empresa era Indústria de Calçados Tropicália.

Na indústria, meus irmãos continuaram, eu vendi minha parte. Éramos sete irmãos. Eu deixei a sociedade e fui me dedicar a outra atividade que eu já exercia há algum tempo. Percebi o seguinte: quando fui presidente do Sindicato da Indústria, nós sempre atuamos muito no setor de exportadora. Nós vivíamos da exportação, na empresa de meu irmão, e ele continua exportando, só faz exportação. Agora, no mercado interno, mas está bem devagar. Então percebi que estávamos entrando num "beco" cada vez mais estreito, digo, mais estreito porque a indústria calçadista no mundo é cíclica. Hoje está aqui, amanhã está ali, quer dizer, ela foi para a África, foi para a China, Taiwan, Coréia, Ásia, e acho que nós estamos num processo já de sair fora, porque a mão de obra ficou um pouco mais cara. Hoje, se consegue na China uma mão de obra muito mais barata. Então, fica difícil competir, porque a mão de obra no calçado é muito intensiva. Então, as chances para exportação, quer dizer, para mercado interno, é algo que ainda se consegue. Se não tiver a mão do governo, como ele tem

feito, colocando algumas barreiras, colocando sobretaxa no calçado. Se não fizer isto, a indústria é cíclica. Eu fui à Itália e pude ver cidades fantasmas. Fecharam todas as fábricas, uma coisa triste, sabe? Nos Estados Unidos estavam fechando as portas, naqueles países. Aqui não vai ser diferente. Na presidência do Sindicato, percebi isto com mais nitidez. Saí fora por isto, percebi que o futuro era meio incerto.

Houve recentemente, algumas medidas do governo. Se não são estas medidas, teria bem menos do que nós temos hoje. O calçado que vem da China chega aí num preço super competitivo. Impossível de se competir.

O problema da desvalorização do dólar foi o que houve de mais negativo para nós e interferiu muito. Os Estados Unidos, com a crise que teve, foram obrigados a desvalorizar a sua moeda, e continua desvalorizado. Isto tem atrapalhado bastante e atinge muito aqui, nunca vai voltar ao que era antes, porque nós não vamos ter mão de obra barata e as condições favoráveis desapareceram.

A indústria calçadista acompanha as evoluções. Há bons calçados, tratou de melhorar a qualidade. Agora, em se tratando de competitividade, nós vamos ter muitas dificuldades, porque continuo com o ponto de vista de que vai para o nordeste. No primeiro momento, o nordeste que tem uma mão de obra um pouco mais barata, vai segurar um pouquinho. Agora, até quando, a gente não sabe. O futuro não é muito promissor. Não sei se sou pessimista, mas realista, porque se você pegar o histórico da indústria de calçados, não é favorável. Aqui em Franca, as grandes indústrias mais antigas, como Pestalozzi, Sândalo, citam-se várias indústrias francanas. Grandes indústrias, indústrias boas, bem montadas, bem dirigidas, não suportaram.

Anexo XI
Ivânio Batista

Entrevista realizada no dia 21 de setembro de 2012, em Franca - SP

- Foi diretor executivo do SindiFranca
- Foi diretor executivo da Abicalçados - Associação Brasileira da Indústria de Calçados

Ivânio Batista: Neste período, a indústria de Franca, como é até hoje, se especializou em sapatos, principalmente, masculinos, de alta qualidade, e este era o nosso mercado, especialmente para os Estados Unidos, que na época representava de 85 a 90% das exportações brasileiras. Não se pesquisavam outros mercados. Era o início de uma pesquisa de mercado e, com o advento dos asiáticos, leia-se principalmente a China, começou a invasão aos mercados brasileiros e, se supunha que o sapato chinês não valia nada. Não é bem esta a verdade, a produção deles é tão imensa, de bilhões de pares, enquanto o Brasil produzia, na época, em torno de 700 milhões de pares / ano, incluindo sandálias. A China já estava produzindo um bilhão e 500 milhões de pares, sendo que dentro deste um bilhão e 500 milhões de pares, também já havia calçados de altíssima qualidade. Eles foram aos poucos corroendo o nosso mercado nos Estados Unidos. Aí, o governo brasileiro criou aquilo que eu considero, até hoje, uma das grandes "tacadas", um grande *insight* do governo brasileiro, na época, de criar a TECs, Agência de Promoção de Exportações. A TEC abriu os olhos dos empresários de que havia outros mercados. Nós começamos com o apoio da TECs, da Abicalçados, a levar empresários de Franca para participar de feiras, principalmente, na América do Sul e Europa. Os mercados começaram a se abrir, começamos a ver que se podiam vender sapatos para o Chile, a Venezuela, o Peru, poderia vender sapatos na Alemanha, na própria Itália, na Inglaterra, assim foram se abrindo os mercados e diminuindo a dependência do mercado americano nas exportações brasileiras. E, aliado a um problema que nós estávamos vivendo na época - as exportações de couros em natura e *wet blue* -, que é um couro antes do semiacabado. O *wet Blue* deixa toda a poluição em nosso país e gera apenas 10% da mão de obra do couro acabado, exportando principalmente para o nosso maior concorrente: a China. Esta era uma das grandes brigas do setor na época.

Bem, na época o empresário e o povo brasileiro, de um modo geral, foram pegos

numa armadilha terrível. Lembre-se do confisco dos capitais, confisco da poupança, as empresas ficaram sem capital de giro para continuar as suas atividades, o dólar se equiparou à moeda nacional na época, se não me engano US$1 por R$1, no começo o dólar valia até menos que o dólar, R$0,89, era exatamente o valor do dólar. Isto foi um desastre! Como você vai para o seu importador (diga-se comprador) que te paga em dólar, que o dinheiro dele está valendo menos do que o seu, e para eles não interessa, eles pagam US$ 18 em um par de sapatos, para eles são US$ 18 e para nós tinha que ser US$ 36, na época. E como se vai convencer o comprador que tem preços estáveis, uma moeda estável, de que o dinheiro dele hoje vale menos que o seu? Isto foi terrível.

O plano Real trouxe segurança e estabilidade. O empresariado que estava muito desmotivado voltou a confiar que teria condições de continuar exportando, e o que é melhor ainda, ele teria um mercado interno forte e competitivo. Porque só se tem uma boa exportação a partir de um mercado interno forte. Se não se tem o mercado interno forte, a exportação deixa de ser um bom negócio. O plano Real criou, trouxe consumidores mais conscientes. O empresariado voltou a ter confiança, a investir. Tivemos dificuldades? Imensas. Principalmente no que se refere ao custo Brasil que, até hoje, não foi equacionado, mas na época era até mais alto que hoje, sempre com problemas cambiais. Foi terrível, mas ao mesmo tempo o setor começou a crescer, abrir mercados e as exportações foram retomadas. Isto, graças ao plano Real.

O problema que nós vivemos, e estamos vivendo até hoje, é as importações irregulares de calçados, principalmente da China, e hoje, também da Índia. Então, em um acordo firmado no âmbito do Mercosul, de liberdade tarifária, não temos como provar. Isto nós sabemos, muitos sapatos entrando com Certificado de Origem do Mercosul, mas que são sapatos chineses, e como tinha o certificado de origem e está entrando via Mercosul acaba entrando em nosso país sem cobrança de impostos alfandegários, sem a tarifa, sem o imposto de importação. Isto está acontecendo até hoje, e já foi bem pior. Este é o problema, e o nosso calçado estava com o mercado exponencial muito forte na Argentina que começou a criar obstáculos, apesar dos acordos do Mercosul, a criar obstáculos para a entrada dos calçados brasileiros. Uma cota foi negociada entre a Abicalçados e o governo argentino, mas houve uma época que nem esta cota estava sendo respeitada. E como que eles não respeitam? Eles têm que emitir uma licença prévia de importação e esta licença fica na gaveta dos burocratas. Então, o sapato brasileiro está pronto, mas fica preso na alfândega porque falta documentação de liberação. Então a abertura globalizada de mercado há de ser

aplaudida, é maravilhosa, mas as regras têm que ser as mesmas para ambos os países. Hoje nós temos o mercado americano que é livre, não tem problema algum desde que haja preços competitivos. Mas, hoje, o grande problema é ter preços e condições de competir com a China, naquele mercado.

O acordo é bom desde que sejam para ambas as partes. Não se pode abrir o mercado brasileiro sem alíquotas de importação ou com alíquotas muito baixas, se não houver reciprocidade no outro mercado. Eu conheço o México, já estivemos lá, visitando fábricas de calçados, é um mercado maravilhoso para o produto brasileiro, pois o México tem muitas fábricas de calçados, principalmente na região de Leon. Mas, eles são especializados em botas. Sabe aquele tipo de bota texana? E o produto brasileiro é o que o mexicano precisa em termos de calçados, tênis e tudo o mais, mas precisa ter acordo de livre comércio, o que não estava ocorrendo.

Veja cada cidade produtora de calçados tem as suas características intrínsecas. Franca, capital do calçado masculino, já foi. Hoje, temos masculinos, femininos, tênis em grandes proporções. Jaú é calçados femininos, para senhoras. Birigui, os infantis, e continua assim. Mas, em razão do tamanho das empresas, Franca só tem empresas de médio e pequeno porte. Nós não temos grandes empresas calçadistas na região. É diferente de uma Azaléa, de uma Picadilly, de uma Beira Rio. Quando se fala em 50 mil pares/dia, 100 mil pares/dia, como algumas empresas gaúchas. Franca é uma cidade com pequenas e médias empresas. E esta reengenharia vem sendo feita através de materiais mais aprimorados, em busca de qualidade cada vez mais perfeita. Porque é isto que manteve Franca. Você não precisa exportar 10 mil pares a preço bom, de sapatos de alta qualidade. Você pode exportar 5 mil. Franca tem uma característica que nenhuma outra região tem que é o grande ganho comparativo da cidade. Exatamente, em razão do tamanho das empresas de médias para pequenas, Franca aceita encomendas pequenas para a exportação, o que não ocorre com fábricas chinesas. O americano, e isto se colocam de qualquer nacionalidade, quer fazer uma importação de apenas 2 mil pares e não existe fábrica chinesa que aceite esta encomenda. É muito pequeno, pouco para eles. Franca exporta 500 pares, 400 pares de sapatos de qualidade. Esta reengenharia vem sendo feita há anos, não é um assunto atual. Sempre se buscando a qualidade, a produtividade, com preço competitivo, o que o empresariado local tem conseguido.

Eu vou evitar entrar neste viés, porque primeiro eu não estou na ativa, atualmente. Antes, eu recebia fabricantes todo dia, toda hora, me procurando, e eu sabia

exatamente. Hoje eu não poderia dizer o que eu tenho visto e conversado com amigos, é que nós temos empresas mais preocupadas com o meio ambiente. Já lançaram o sapato/terapia, o sapato ecológico. Há esta preocupação, mas realmente dentro deste viés eu não estou atualizado.

A indústria de calçados é uma indústria pobre. Isto todos nós sabemos. Não é uma indústria de milionários, é uma indústria de batalhadores, geralmente ex-empregados, ex-sapateiros, que montaram fábrica, uma pequena indústria. São lutadores e, a maioria, bem sucedida. Se você olhar fábricas em Franca como a Democrata, Agabe, Samello, e citando várias, todos foram ex-sapateiros. Nenhum veio com muito capital para investir numa indústria. Eles começaram praticamente do nada, é uma indústria que não é capitalizada. Franca dependia e depende muito da exportação no mercado externo, e o que está atrelado a isto? É o valor cambial. Quando o dólar está compensador, as exportações vão bem e as fábricas melhor ainda. Quando o dólar fica equilibrado US$1 por R$1, R$ 1,20, R$ 1,30, as empresas não conseguem exportar. Para qualquer exportação no setor de calçados, o dólar que estiver acima de R$ 2, e teve época em que isto fica baixo, como foi este período, complica demais. Muitas empresas tentaram se mantiver na exportação, com o dólar desfavorável, não vou citar nomes, o que seria antiético, mas muitas fecharam as portas em razão de prejuízos cambiais, de teimosia em continuar exportando. Mas é teimosia? Talvez não. Por quê? Porque eles acreditaram em épocas anteriores e investiram tudo que tinham na exportação, estava indo bem. Quando deu um *break*, eles não tinham produtos para o mercado interno, não tinham marca para o mercado interno, completamente desconhecido dos lojistas varejistas, e até você conseguir formar uma equipe de vendas para o mercado interno, sedimentar sua marca, isto leva anos, isto não é do dia para a noite. Então muitas empresas faliram em razão disto, pois perderam o mercado externo e não tinham o mercado interno.

Veja, com o Fernando Henrique Cardoso, não que ele tenha nos atendido em tudo que o setor precisava. Nenhum governo tem condições 100% de agradar a todos, mas sempre fomos muito bem encaminhados em nossos pleitos em Brasília. Sempre bem encaminhados sendo alguns atendidos, outros não, como é normal, como é de praxe. Com o advento Lula, a gente temia que houvesse uma ruptura, que ele virasse as costas para o empresariado. Não foi o que aconteceu. Houve até uma continuidade, as portas dos Ministérios sempre abertas para as reivindicações, sempre fomos atendidos. Agora volto naquilo, fomos atendidos, fomos sempre muito bem recebidos. Agora em

nossos pleitos, alguns sim, outros não, o que é muito normal. Agora, dizer que houve uma ruptura, que a gente não tinha mais acesso, isto nunca aconteceu.

Para esta resposta tem que olhar os números, vai ver que se pegarem os números nos anos recentes de exportação, Franca perdeu muito na exportação. A indústria paulista de calçados corre sérios riscos, há alguns anos. Por quê? Por esta guerra fiscal. Nós temos estados oferecendo benesses que o Estado de São Paulo não pode oferecer. O quê está acontecendo? O Rio Grande do Sul é o maior produtor brasileiro de calçados, não importa o tipo. O Estado de São Paulo sempre foi o segundo maior produtor. Hoje já não é mais. Já tem estado no nordeste que superou. O Ceará já produz mais que o Estado de São Paulo, por quê? Em razão dos benefícios fiscais. Então isto vem diminuindo o potencial da indústria paulista de calçados, diminuindo vagas (de empregos) na indústria, diminuindo faturamento, e no caso específico de Franca, perdendo empresas que estão indo para o Nordeste. Muitas mantendo unidades produtoras aqui, mas já bem diminutas com a maior parte de produção já no nordeste. E isto já foi alertado, mas eu pergunto: O que o Estado de São Paulo pode fazer? Tem esta guerra de alíquota do ICMS, do custo Brasil que eu diria que hoje é custo São Paulo. Então fica complicado. Franca está perdendo indústrias com isto.

Veja bem, tem de haver, e já se busca. A Dilma está muito preocupada com isto, de haver uma unificação principalmente com o ICMS, acabar com ele. O lógico seria o IVA (Imposto ao Valor Agregado). Isto qualquer pessoa mais inteligente sabe que teria de ser assim. Não se pode ter um ICMS com alíquota no Estado de São Paulo diferente de Minas Gerais, outra (alíquota) no Estado do Ceará. Tem estados como o Ceará e outros que oferecem terrenos, muitos já oferecendo galpões industriais prontos, só para a pessoa ocupar (se instalar), com financiamentos de máquinas a perder de vista. Então esta guerra tem que acabar, e hoje, o grande prejudicado com tudo isto é o Estado de São Paulo, o Estado mais rico da nação. Todos acham que o Estado de São Paulo pode tudo, e com isto, nós estamos perdendo a luta.

Bem, eu sempre fui muito ligado ao ramo de calçados, e assim que eu comecei - foi na Companhia USMC - *United Shoes Machinary Company* -, depois me tornei técnico vendedor e fui trabalhar no mercado de couros, comprando e vendendo. Trabalhei com o Grupo Samello por oito anos, na MSM como "coringa", fazendo de tudo, o calçado "te entra no sangue e não sai nunca mais". Nesta época que eu estava mexendo couros, fui convidado a assumir a direção executiva do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, juntamente com o grupo ASTECO, que reunia as três maiores

exportador de calçados da cidade. Algum tempo depois se uniram a ASTECO e a Adical - Associação dos Exportadores de Calçados do Vale do Rio dos Sinos -, em Novo Hamburgo (RS). Da Adical e da Asteco, nasceu a Abicalçados, onde assumi posto de diretor executivo desde então. Estamos falando de 1981. Eu fiquei no setor como diretor e assessor da Abicalçados, como diretor do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca até agora há pouco. Tudo que acontecia tinha que ir a Brasília, não importa quem fosse. Eu tinha que ir junto, para o Sul, eu tinha que ir para o Rio de Janeiro. Viagens para o exterior, Europa, América do Sul, estava lá o Ivânio junto. Foi um período muito proveitoso, muito bom.

ANEXO XII

José Carlos Brigagão do Couto

Entrevista realizada no dia 21 de setembro de 2012, em Franca - SP

- Mandatos na presidência do SindiFranca: 1983 a 1986 e 2008 a 2013

José Carlos Brigagão: Com relação ao que você diz no meu mandato na década de 1986 a 1990, a influência que teve foi na época do Sarney, época de saída do governo militar para o governo Sarney que foi turbulenta, porque houve uma situação política conturbada em decorrência da introdução no país do cenário político da Democracia Brasileira. Saindo do regime ditadura para o primeiro governo civil. Uma dúvida aí com o que ocorreu com o Tancredo Neves, toda a doença dele, um jogo político muito perigoso. Isto, logicamente, os militares deixaram uma estrutura no país pronta. Fizeram um grande trabalho no país. Temos problemas em decorrência da ditadura e, em qualquer país isto ocorre, no Brasil não podia ser diferente. Com a possível entrada do Tancredo Neves na Presidência da República, a nosso ver uma ampla e irrestrita negociação com todos os partidos políticos. Isto envolveria uma série de interesses do ponto de vista ideológico para o país. Isto nos deixava numa ansiedade muito grande com relação à projeção da indústria. A programação e o planejamento de uma indústria, como é que vai ser para o futuro. Esta incógnita toda influencia na economia do país, porque você não tem como fazer um planejamento estratégico do futuro desta indústria, porque não está estabelecida a política a ser adotada no país e o que vai ou pode acontecer. Então nada poderia ser feito enquanto este quadro não fosse desenhado e, claro, para toda a população, qual o rumo que país iria tomar. Mas, infelizmente, na época o candidato de consenso apoiado pelos militares, que era o Tancredo Neves, após amplas negociações feitas nos bastidores, adoeceu e veio a falecer. Entrou o seu vice, Sarney, que nem imaginava ou esperava que viesse a ser o Presidente da República. E, durante o seu mandato, observamos que tivemos a infelicidade que de ver somados os efeitos no exterior com as dificuldades existentes no país. O que aconteceu? Ele não fez um governo a contento. Tivemos a inflação galopante de mais de 80% ao mês, em que se comprava o feijão de manhã e a tarde o preço já era outro. Imagine do ponto de vista de mercadorias produzidas na indústria. Como é que a indústria projetava, fazia seu

planejamento neste cenário, sem nenhuma perspectiva. Mas, o que faltou naquela época continua faltando hoje, sem uma política industrial traçada para o país. E, naquele período, e de lá para cá a falta de uma política industrial, levou dezenas de milhares de empresas a falir, e isto envolveu uma insegurança muito grande do ponto de vista econômico no país e até financeiro, porque não tínhamos um quadro claro desta situação toda. Foi uma luta muito grande na tentativa de acompanhar e adequar àquela situação. Um dia era uma coisa, outro era outra. Então isto colocou as indústrias numa situação difícil. E quando não se tem uma política industrial traçada que determina os rumos da economia tanto no mercado interno como no mercado externo você fica à deriva e não tem como você estar trabalhando e planejando o futuro da indústria. Então, realmente, foi uma década perdida, como você coloca aqui, e isto veio a mostrar o setor calçadista um setor sensível, predominantemente de manufaturado e depende muito de mão de obra. Não é um setor que tem condição de automatizar, como a indústria automobilística, que trabalha com robôs, monta pneus. Por mais que se pode fazer com equipamentos modernos, você ainda depende e vai continuar dependendo da mão de obra no setor. Não tem uma alta rentabilidade em decorrência do próprio ramo calçadista. Haja vista que os países ricos como os Estados Unidos, Itália, que foram um berço da indústria calçadista, deixaram este ramo para trás e colocaram mais tecnologia com alto valor agregado e a produção de calçados veio para um país subdesenvolvido na época, o Brasil.

O grande problema do Brasil e dos países da América Latina e o Brasil como líder, pela sua magnitude e seu tamanho, não poderia deixar de ser o país líder de toda esta região. O que veio atrapalhar muito a nossa economia foi o problema ideológico. Este problema impediu e impede até hoje que o Brasil passe para país de nível desenvolvido onde se separa ideologia e a economia do país. Esta ideologia não pode influenciar como se tivesse sido um país comandado por religiosos, tivesse influência religiosa. Então o que substitui a influência religiosa é a influência ideológica (esquerda). E, para mim, este negócio de esquerda, centro e direita, é tudo meio de vida. O país vai ser comunista ou o país vai ser socialista. O país não estava nem preparado para implantar a própria democracia, o povo não estava preparado para isto. Então esta ideologia até pouco tempo atrás, vem atrapalhando por estar colocando o país num rumo de país desenvolvido. Teve grande influência desde a década de 1980 quando a esquerda comandada pelo Lula estava querendo implantar esta ideologia, entre aspas, e que vemos que passou. O Collor tentou colocar o país neste caminho de desenvolvimento

pelo mundo, mas não foi compreendido e também se aliou a um partido político muito pequeno. Ele tentou fazer a implantação, mas precisava de apoio político de partidos maiores. Tentou na época fechar o Congresso, com isto não teve força política para fazer transformações. Houve algumas coisas positivas durante o período dele? Houve. Podem ser pequenas, mas houve. O parecer dele com relação à indústria automobilística. O país não via, mas hoje estamos vendo estes frutos positivos. Os pontos negativos nós já sabemos e ele tentou fazer esta implantação, dar um choque de desenvolvimento no país, mas era preciso que fizesse as modificações políticas necessárias. Ele não teve o apoio do Congresso Nacional o que culminou com seu *impeachment*. Depois dele, veio o Fernando Henrique Cardoso, este sim depois de passar todo este período, tentou implantar uma democracia no país, colocar o país nos trilhos do desenvolvimento, que eram as privatizações necessárias. O Estado não tem que ser Estado empresário, não tem que entrar neste campo. Tem que proporcionar as condições para que o setor privado cresça e com isto possa aumentar a renda no país, e distribuição de renda no país atendendo aos anseios sociais do país. Fez as implantações, foi hostilizado com relação às privatizações, e quem o hostilizou hoje está fazendo estas privatizações que é o "pai" do governo Lula e verificaram também que foi uma década perdida entre o governo FHC. Começou o trabalho e foi interrompido, hostilizado tudo isto aí. O mundo mudou, então havia necessidade do Brasil estar à frente como está, com a saída de FHC, o governo Lula perdeu espaço e está perdendo hoje. Nós estamos com uma crise mundial gravíssima na Europa e nos Estados Unidos e isto reflete no mundo inteiro e enquanto estes países estão nesta crise nós deveríamos estar fazendo as reformas necessárias e profundas no país do ponto de vista político, estabelecendo política industrial, promovendo uma reforma política. Devíamos estar modernizando o país do ponto de vista de gestão e o que está acontecendo? Os reflexos estão aí. O país não está crescendo, o PIB é muito baixo e está refletindo em toda a economia inclusive na indústria de calçados. É uma indústria fraca, o governo lança incentivos para indústria rica que é a linha branca e se esqueceu dos demais setores. Então está correndo agora atrás do prejuízo, tentando salvar uma situação do setor de transformação que é um dos mais importantes do país, porque ele que emprega mais no país. E o PIB dele não fica atrás das *commodities*, o que está acontecendo aí. Então o governo faz as reformas por partes. Não deixa de ser um remendo na política econômica do governo. Algumas medidas pontuais sendo feitas, experimentos sendo feitos e ele viu que a indústria de transformação, especificamente a indústria têxtil e o setor de

calçados, que são similares, mas não são suficientes para que o país possa sair desta situação e dar condições de estarmos consolidando uma indústria que emprega mais mão de obra no país. Perdemos com isto as nossas exportações. Em 1993 o setor calçadista de Franca, exportava 15 milhões de pares de calçados, o que correspondia perto de US$ 280 milhões e no final de 2011 constatamos que nós descemos para três milhões de pares. E estamos vendo que em 2012 não vai chegar a dois milhões de pares de calçados. Somado à crise mundial que estamos atravessando, os países estão estabelecendo políticas de reter as importações para fazer caixa. Estão quebrados e só vão comprar produtos de primeira necessidade, e o Brasil entra nesta situação. Foi o caso da Argentina, estabeleceu uma política rígida de importação exatamente para preservar a sua economia. E com isto afeta o Brasil com milhões de pares de calçados parados, afeta diretamente o setor. Não vejo num futuro próximo condição de reatar as exportações, voltar ao que era antes, não vejo condições para isto. E nesta situação entrou a China que fez uma transformação exemplar para o mundo inteiro. Os defeitos que tinha toda a Europa, Estados Unidos, América Latina estabeleceram políticas que realmente transformaram o país, aproveitando o potencial de mão de obra deles. Então hoje, todas estas crises desde o Sarney, veio o Collor, veio o Fernando Henrique Cardoso e agora o Lula, são décadas. Não foi só a década de 1990. Tivemos perdas e poderíamos muito mais à frente, mas organizado. Hoje temos um gargalo muito grande aí. É uma preocupação nossa, é o problema educacional para o país, é muito fraco. Nós não temos e não foi dada a atenção devida na educação. Um país para ser primeiro mundo, a primeira coisa é a educação. Estão querendo aumentar os recursos para a educação, mas não estão preparados também para receber estes recursos. Tem o dinheiro, mas não tem o projeto. Então estamos vendo uma crise em todos os aspectos, na educação. A segunda, além da crise política que não faz as reformas necessárias é uma questão de segurança pública. A criminalidade aumentou o índice de fora a fora em todo o território nacional. Não temos justiça. A justiça brasileira está estagnada, não está preparada para isto, as leis que deviam ser atualizadas não fazem as atualizações. Realmente, hoje, não tanto quanto na época do Sarney, mas vamos dizer nas duas pontas, no começo da democracia. E hoje a gente vive quase a mesma situação porque não fazem as reformas necessárias. Então, educação, segurança e saúde são os pilares da sustentação de um país. Todos estes três setores, estes segmentos estão por fazer, não se fazem as reformas necessárias. Como é que nós vamos conseguir projetar as indústrias? Então é uma luta muito grande e até desigual para um setor que emprega mão de obra.

Por exemplo, na área de educação quando vejo as autoridades na TV falando de educação no trânsito, porque nós sempre somos os campeões mundiais de acidentes de trânsito. Como é que você corrige, diminui estes índices? É através da educação. Porque que é que nas escolas desde o primário até a Universidade, não temos disciplinas sobre o trânsito já que ele é uma arma tanto quanto se você estiver com um revólver na mão? As nossas crianças ao completarem dez anos ganham de seus pais bicicletas, e o que fazem? Vão para a rua. Você tem que ter a educação desde o início da infância para preparar os jovens para este país do futuro e isto vem atravancando o desenvolvimento do país. Não soma. Realmente nós estamos vivendo neste momento uma situação em que é difícil você fazer um planejamento futuro. Estamos tentando aqui, através do Sindifranca, quebrar um pouco desta situação toda e tomando medidas aqui, talvez quebrar o paradigma de tentar mudar esta situação e cobrir estas falhas que o Estado hoje nos impõe.

Geralmente, no país inteiro, o brasileiro não teve um histórico sangrento como teve na Europa com guerras onde o povo aprendeu o que é dificuldades. O Brasil não sabe o que é sofrimento, é um país maravilhoso. A sociedade não é organizada em suas entidades e descendo ao nosso nível de entidade de classe, a instituição está se modificando, tentando profissionalizar a entidade exatamente para dar um cunho profissional em que a entidade possa substituir até parte do Estado pela obrigação do Estado de estar organizando o setor para atender as demandas e necessidades do setor. Esta profissionalização da entidade é necessária, não foi feita antes mediante todos estes motivos que falei e que não é possível o empresário estar administrando a sua empresa e se dedicar à entidade. Ele tem que fazer uma coisa ou outra. Então, todos estes anos que se passaram e os presidentes que aqui estiveram, e eu fiz parte desta época, tentaram dentro do seu tempo e com um sacrifício enorme cobrir esta lacuna em prejuízo do próprio negócio e em favor de toda uma sociedade. Houve grandes batalhas neste sentido e muita dedicação destes presidentes que passaram por aqui. Mas chegou-se à conclusão da necessidade de uma profissionalização e é o que estamos fazendo. E uma das coisas que estamos fazendo, é o planejamento estratégico do setor. Para fazer este planejamento neste momento é uma ginástica muito grande. Tivemos que contratar profissionais, profundos conhecedores, mediante estar atravessando esta situação política do país. O Supremo Tribunal Federal julgando dezenas de políticos responsáveis pela situação que o país está atravessando e provocando o descrédito do

povo. Então mediante todo este quadro, estamos tentando fazer o planejamento estratégico. Para onde a entidade deve ir, passando isto para o empresário de modo geral e a comunidade empresarial para que eles possam entender um pouco daquilo que tinha que ser feito. Aceitaram, tanto é que estamos aqui cientes que temos uma missão pela frente, conscientizando, mostrando ao pessoal, tentando fazer com que todo o mundo venha para o mesmo centro de entendimento e debate. Fizemos uma pesquisa geral no setor, fizemos o mapeamento do setor inteiro que culminou com o trabalho intenso e descobrimos o potencial que somos. São 1.500 empresas no complexo todo de Franca, a própria cidade não sabia que existia este potencial. A importância dele no município, na região e no cenário nacional. Não se tinha esta ideia e dentro deste planejamento que fizemos e a revista que agora em novembro refazemos, conseguimos algum sucesso em que possa vir a somar com este setor que é dando ferramentas no sentido de transpor estas barreiras que o mercado oferece. Exemplo, conseguimos o Certificado de Procedência que não é muito conhecido no país e não tinha a ideia do que se tratava isto. Verificamos que na Europa existem cinco mil indicações de procedência e origem. Só na Itália são 470. Imagine a distância que estamos. Quando entramos com processo no INPI que é o órgão do Governo Federal vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, éramos o oitavo e demos entrada no décimo terceiro e a concessão veio no décimo oitavo e hoje temos 25 indicações de procedência no país. E quando lançamos isto no mercado nos chamaram de loucos, o que se trata isto? Parecia que tinha descido aqui um extraterrestre. Estamos mostrando, é um trabalho árduo, um trabalho intenso e mostrar para a comunidade em geral e todo o setor empresarial que uma indicação de procedência que você consegue pertence à comunidade e não só ao setor. Envolve toda a comunidade, tanto é que estamos com o plano é de um ano e oito meses para implantar e estamos envolvendo toda a sociedade francana. Todos devem estar cientes do que vai acontecer neste um ano e oito meses, digo que é a última oportunidade no setor calçadista, que é o maior polo de calçados masculinos do país, tem quase 200 anos. E é um setor importantíssimo, é a vida da cidade. Mais de 100 mil pessoas dependem do setor calçadista e isto é uma situação realmente muito preocupante e nós estamos consolidando, de uma vez por todas, o setor calçadista. E protegendo dos fatores e situações negativas por causa das importações asiáticas, as políticas do governo, etc. Então a “indicação geográfica” que é este trabalho, que estamos plantando e culminou em ser a cidade do calçado, com o certificado de

procedência. A ferramenta de sustentabilidade para o setor calçadista, a exemplo do vinho do Rio Grande do Sul, da cachaça de Parati, a exemplo do champanhe, nós vamos ser reconhecidos como Franca, a cidade do calçado. Então, dentro deste projeto, temos 17 projetos que serão implantados em toda a cidade e isto vai dar uma visibilidade para o setor calçadista a nível nacional e internacional e nós vamos estar dentro deste contexto no Sindifranca que é o instituto para a preparação de talentos, extensivo aos estudantes. Independente das nossas faculdades, abriremos um leque para preparar, reciclar e a formação de talentos, desde a mão de obra que está dentro da fábrica assim como aberto a cursos para os jovens que queiram estar trabalhando no setor. É uma transformação muito grande porque envolve toda a área não só do ponto de vista na formação desta mão de obra para o empresário como também o respeito ao meio ambiente. Um trabalho profundo que é a reciclagem, da retirada do cromo do couro, onde este lixo não vai mais estar na área industrial. Vai ser usinado e dali sairá cinco produtos importantes. Vai eliminar por completo os resíduos para produzir novos produtos para atendimento, inclusive na área de alimentação, na área de saúde e medicamentos. Aquilo que era lixo passa a ser produto de alto valor agregado. Tudo isto são ferramentas. A indicação de procedência, a reciclagem e também o Instituto Pró-criança e a indústria de calçados.

O Instituto Pró Criança, que às vezes o pessoal não presta atenção, formou desde sua fundação mais de 10 mil crianças. No ano passado foram mais de mil crianças, este ano já está em 1.250 e o objetivo é 1.500 crianças. São pilares sendo criados para mostrar através da indicação de procedência que não é só o produto. Mostrar para o consumidor, mostrar para o Brasil e para o exterior que aqui existe um país empreendedor, calçadista e que é de altíssimo nível. Iremos preparar os empresários e empresas a serem credenciadas a levarem este logotipo ao Brasil inteiro e à mídia toda. São trabalhos profundos e dentro deste planejamento do certificado de procedência, existem os trabalhos do dia a dia paralelo, que é a redução dos impostos na cadeia produtiva que nos afeta tanto do ponto de vista federal e do ponto de vista estadual. É um trabalho árduo que tem que convencer as autoridades que o tratamento dado à indústria automobilística não pode ser o mesmo que é dado à indústria de manufaturados. É difícil no dia a dia você convencer as autoridades neste sentido. Mas estamos caminhando para isto. Vai demorar mais uma década? Vai. Mas se não tomarmos estas providências agora chegaremos daqui a dez anos nas mesmas condições. Lembre-se do que eu disse da década de 1986 para cá.

Digo o seguinte: se o calçado não fosse importante na vida de um país, a China não estaria produzindo 11,5 bilhões de pares. Os outros países asiáticos, o Vietnã, a Indonésia, Malásia, a Índia que vai ser o maior produtor de calçados. Então o Brasil e nenhum outro país não pode se dar ao luxo de não dar atenção ao alto valor de agregação de mão de obra e só pensar em alta tecnologia. Nós temos um exemplo clássico de toda esta situação, os países da Europa, por exemplo, Espanha, Itália, o que fizeram? Perderam a indústria calçadista, abandonaram este setor e partiram para um setor de alta tecnologia que emprega menos mão de obra. O que aconteceu com eles? Estão quebrados e com alto índice de desemprego. Os Estados Unidos tem problemas de desemprego porque abandonaram a indústria de manufaturados que emprega mão de obra. Ah, não dá o rendimento necessário. Não interessa, mas ele emprega mão de obra. Prefiro dar o pouco a nada. Estes países hoje pagam caro por não ter dado a devida atenção. O Brasil por sua vez acordou agora. Costumo dizer que o PIB brasileiro tem duas pernas. Tem as *commoditites* e a indústria de transformação. O governo Lula e parece que a Dilma agora acordou para isto. O governo Lula ficou em cima de *commodities* que emprega pouca mão de obra e abandonou o resto. Se esquece e não se deu conta de que o setor de transformação brasileiro é formador de mais de 50% do PIB. Emprega mais mão de obra que as *commodities*, longe dos empregos que nós damos o setor de transformação que insere os calçados aí. Agora que estão acordando para isto. É preciso que haja uma reforma ampla. A burocracia brasileira custa uma fortuna para nós. A carga tributária brasileira penaliza o setor de transformação. Exemplo típico, você faz uma venda de um calçado, você dá o prazo de 120 dias até 150 dias para receber, porém paga o ICMS com 60 (dias). Então a indústria tem que ir à rede bancária buscar financiamentos para poder pagar os impostos para o governo, que tinha que ser seu parceiro e estar junto. São reivindicações que estamos fazendo no dia a dia que estamos vivendo. Então o Brasil não pode abrir mão, é um país subdesenvolvido ainda. Um país em desenvolvimento, longe de ser um país desenvolvido por três fatores que falei: educação, segurança e saúde. Enquanto este tripé não estiver equilibrado nós não podemos considerar um país desenvolvido. Temos filas e filas, pessoas morrendo na porta de Hospitais por falta de atendimento. Isto aí é um submundo. Então vejo que tem que ter políticas claras do governo para o setor de transformações e manufaturados. Têm que dar atenção a isto, é um setor de grande agregação de mão de obra, e a solução para problemas sociais do país. Estamos chamando a atenção do governo com relação a isto. Procurando fazer a defesa em todos os campos do governo, mas sentimos grandes

dificuldades no sentido de ter um canal aberto com as autoridades, o governo federal, o próprio congresso nacional está acompanhando esta situação. Sentimos que estão mais preocupados em fazer política partidária, acontecendo fatos e que a atenção deveria estar no desenvolvimento do país, onde está a solução da corrupção, de desvios de conduta por parte de nossas autoridades no Congresso Nacional e Executivo. Temos uma situação que influencia no nosso desenvolvimento. Você é jovem e fica pensando o que vai acontecer? Hoje as próprias autoridades só tem o poder. O Executivo que manipula Legislativo e o Judiciário, enquanto deveriam ser independentes. O Presidente da Republica não vê, o Ministro da Justiça tinha que ser plano de carreira. Ele não é independente. Respondendo à sua pergunta, este cenário que vemos na indústria calçadista e têxtil. É uma visão diferenciada tinha que ser com relação a estes setores importantes, grande quantidade de mão de obra e não temos atenção e gente tem que fazer ações aqui para mostrar que a situação não é isto. Não vejo o futuro da indústria. Franca, por exemplo, não vai mais ser alvo de atenção para a quantidade produzida, e sim para a qualidade produzida. Não crescemos desde 2004 e a nossa estatística realmente mostra isto, tenho material sobre isto. Você vê nos gráficos o mesmo número de funcionários do ano de 2004. Em média 26.000 funcionários. Na produção não houve aumento. Há um descrédito do ponto de vista da mão de obra na indústria de calçados. Ela não tem condições de remunerar e atender os anseios necessários e até justos por parte da classe trabalhadora. Nós temos um sócio que é o governo com a carga tributária de 40% de nossos custos. O governo está compartilhando conosco da carga tributária. Estamos conseguindo a redução do ICMS para o industrial e agora estamos conseguindo para o varejo. São ações no sentido de fortalecer a indústria e esta indústria não acabar. É muito difícil você dizer: qual o futuro da indústria de calçados? Depende da política que o governo está adotando. Estão fazendo uma grande reforma tributária, efeito em cascata, que encare o nosso produto, tanto para o mercado interno quanto para exportar e que está em desacordo com a economia mundial. Eu posso dizer que na década de 1990, tivemos o ápice das exportações. Não por comodismo, mas existiu uma situação que era a concentração das exportações em cima dos Estados Unidos. Em 1960, 70% das nossas exportações eram destinadas aos Estados Unidos. O que aconteceu? Houve algumas mudanças na economia mundial e que mudou todo este aspecto. Até certo comodismo por parte das indústrias em estarem concentrando a sua produção para lá. E não foi só o Brasil, outros países que exportavam calçados para lá, deveriam estar abrindo outros mercados, apesar de não ter muita abertura para isto. Com

a globalização, as exportações para os Estados Unidos caíram, e tivemos uma concorrência com os países asiáticos lá fora, 60% daquele mercado. Hoje somos muito menores que a China e outros países, mas com esforço muito grande, isto obrigou as indústrias a procurar novos mercados. Hoje conseguimos exportar para 88 países, mas é muito pouco. Enfrentamos a crise mundial e a concorrência asiática. Perdemos o bonde como estamos perdendo neste momento. Deveríamos estar aproveitando do ponto de vista do mercado externo e de conjuntura mundial fazendo as reformas necessárias no país, aproveitando que os países da Europa estão em crise, Estados Unidos em crise, deveríamos estar fazendo nossas reformas, estar lá na frente. Somos muito lentos, preocupa-se mais com política do que com negócios. Não vamos conseguir fazer estas reformas e a Europa por serem países milenares, está tudo pronto. Aqui está tudo por fazer, o americano vai continuar sendo líder mundial, com uma estrutura extraordinária, vão conseguir dar a volta por cima e vão passar na nossa frente outra vez. Nós não tivemos a felicidade de ter um governo no sentido de fazer as reformas com vista a industrializar o país. Um país com esta extensão territorial, só temos 12 mil quilômetros de ferrovias. Temos mais rodovias e estamos deficitários, as principais estradas não oferecem as condições necessárias para o desenvolvimento com a perda fabulosa de produtos agrícolas e o transporte para os portos. Não temos a quantidade necessária de portos, precisam fazer reformas profundas. Toda a infraestrutura do país vai contra a economia do país. Podíamos estar desenvolvendo, preocupados com coisas supérfluas e não existe um planejamento com amplas discussões do ponto de vista com o planejamento do país, onde toda a sociedade possa participar. Fala-se no trem-bala de Campinas ao Rio de Janeiro enquanto não temos o transporte urbano para transportar o trabalhador e a população. Vão estagnar do ponto de vista do transporte, problemas seríssimos por causa de transporte coletivo, falando-se em trem-bala de um estado para outro, enquanto as rodovias estão abandonadas. Realmente é muita conversa e pouca ação. Acho que o futuro do país não dá uma visão para o jovem hoje, e o que poderá ser amanhã. O que ele está vendo que pode pela frente? Estamos fazendo um esforço muito grande no setor calçadista de Franca e até em conjunto com outros polos calçadistas tentando fazer o setor se manterem. Eu fico triste em ver toda esta situação, dificuldades muito grandes. Você vai conversar com autoridades, para conseguir uma audiência; é muito difícil. Temos bom relacionamento político com o prefeito, a maior autoridade política da cidade. Onde há em Franca um pavilhão de Exposições e Eventos? Nós não temos. Em outros polos existem. Uma feira que é realizada em Jaú está tendo agora

proliferação de feiras regionais que são mais baratas e mais objetivas. Então a feira que era em Jaú passou para Ribeirão Preto. Aí tem um candidato aqui comigo e pergunta como é que vai deixar acontecer uma feira lá? Infraestrutura, lá tem 11 mil leitos em hotéis, aqui nós temos 350. O aeroporto; nós saímos daqui para embarcar em voos lá. Nosso aeroporto não tem estrutura, não está adequado para isto. Então, Ribeirão Preto é uma cidade que concentra toda a infraestrutura necessária para fazer. Outra coisa, feira de calçados em Franca não nos interessa, porque não é festa popular. Confunde-se com festa popular. Feira são negócios para trazer pedidos (de calçados) para Franca. Não nos importa onde se realiza a feira, desde que ela coloque pedidos nas fábricas, é o que nos interessa. Devemos apoiar esta feira em sua próxima edição? Sim. Mas tem que ter feiras tecnológicas, feira de tecnologia, estamos batendo com o candidato. Onde podemos fazer mensalmente, trazer tecnologia para Franca, equipamentos, se nós não temos onde expor? Temos que alugar barracões de fábricas que foram fechadas no passado, inadequado para realizar feiras. Tivemos uma recente em uma fábrica que fechou no passado, cujo teto tem quatro metros de altura, um calor horrível, pequeno, não tem condição de colocar maquinário pesado, o próprio piso e a própria estrutura do prédio não oferece condições para realizar a feira. Está sendo uma luta convencer o prefeito atual e os candidatos de que Franca tem que ter um pavilhão de exposições. Aí pensa em outra coisa. A cidade vive da economia do calçado, precisamos de recursos financeiros e garantir os empregos da população. Para isto precisa se enxergar que é preciso trazer negócios para Franca. E nós não temos o local. Uma coisa simples, precisa de profissionalização. Não se oferece outros setores econômicos para o jovem, emprego para diversificar a cidade. Fala-se em trazer outras indústrias para Franca. Primeiro precisa de uma estrutura necessária. Para se conseguir com o secretário do desenvolvimento é uma dificuldade. Sentar junto e planejar. Precisa de uma autarquia do poder econômico, onde a sociedade, as entidades como Acif, Sindifranca, junto com a Prefeitura, possam traçar o planejamento econômico da cidade. Antes de chamar outras indústrias para virem para cá, precisa ver se tem estrutura para trazer estas indústrias. Não temos estrutura nem para as daqui. Melhorou muito? Melhorou, sem dúvida nenhuma. Eu sou contra qualquer um que fale mal da indústria de calçados por que, quem construiu esta cidade, foi a indústria de calçados. Nós estamos "cuspindo" no prato que comemos, estamos comendo e vamos continuar comendo. É preciso dar atenção a este segmento, estou dizendo que o governo federal não deu atenção ao setor calçadista no Brasil como um todo. A Espanha e Europa estão pagando alto preço por

isto, mas a própria cidade não deu a devida. Apesar de que o prefeito atual, o Sidney, dentro do possível deu toda cobertura para nós, mas é necessário que se faça um planejamento de infraestrutura de apoio à indústria calçadista. E nós temos que conscientizar o empresário da importância dele dentro do cenário. Quando ele monta uma indústria, está mexendo com vidas, mexendo com pessoas, e estas pessoas têm anseios e precisa dar a elas uma visão de futuro. Para onde vou? O que vou ser amanhã? Isto aí é uma responsabilidade muito grande porque você esta "mexendo" com uma sociedade. Então as autoridades precisam enxergar que nós estamos sentindo dificuldades. Está estruturando. Existem problemas? Existem na indústria calçadista de conscientização, de conceito, existem. Só que nós temos que analisar o que está acontecendo em Franca, pois é inédito no país: 100% do empresário de hoje buscam o empregado um do outro. A grande oportunidade foi dada para o trabalhador ter o seu negócio próprio e ele preparar outras pessoas para isto. Então, isto é importantíssimo no cenário e nós temos que conservar esta estrutura em que a cada dia nasce uma indústria. Em compensação fecha outra. É o quadro que estamos tentando corrigir que é o abre e fecha de que a indústria não dura seis anos. Temos que criar estruturas de gestão nas empresas para ter uma duração mais longa, para poder abrir o mercado, dar condições de empregos e se desenvolver. Porque atrás da indústria de calçados vêm outros segmentos proporcionados pela importância dela. Temos que ver as nossas faculdades e instituições que tem uma grande responsabilidade neste contexto. Deveríamos incentivar debates, realizar fóruns e mais fóruns no Brasil inteiro. Franca não realizou nenhum fórum, que deveria ser promovido pelas nossas faculdades com a participação intensa de estudantes. E nestes debates, o foco dali é sair planos de trabalhos. Seria questionar as autoridades e presença de estudantes numa soma de esforços de todo mundo e sair um plano de trabalho. Vejo com muita preocupação, e a diretoria está dando o máximo de si no sentido de mudar toda esta situação que está aí. Acredito que possamos fazer isto, senão não estaríamos aqui. Não desanimei ainda, mas somos pessoas determinadas e acredita nas coisas e estar lutando por todos estes ideais, por programa social para mostrar aos empresários e toda a sociedade que todos estes riscos que estamos correndo, que é a necessidade de transformação. Franca é uma cidade belíssima, não tem nenhuma favela, cidade limpa, organizada. Nós que construímos o aterro industrial nota 10. Franca tem todas as condições de ser uma cidade melhor ainda, basta as pessoas apoiarem e é isto aí que estamos tentando fazer.

Anexo XIII
Nelson Palermo

Entrevista realizada no dia 21 de setembro de 2012, em Franca - SP

Nelsinho Palermo: Quando me telefonou a respeito de seu objetivo, no primeiro momento, eu não percebi o período que estava focando. Quando disse que o Sindicato havia indicado, meu pensamento voltou um pouco mais para trás. Não veio no primeiro momento na década de 1990, foi um pouco mais atrás, que foi o período em que nossa empresa, Calçados Francano, mais participou desta abertura. Quando se fala no mundo, eu já vou pensando em exportação, de onde nós saímos para nos envolver nesta participação no consumo de calçados em outros países. Isto começou mais ou menos em 1968, muito longe do período que você está pesquisando. Eu vou fazer um resumo. O período inicial foi por volta de 1968. As empresas começaram a perceber que a capacidade instalada, para o tipo de produto que Franca fazia, e que o Sul também fazia as fábricas do Vale dos Sinos, tinha um perfil similar ao de Franca, só que para o feminino. Eram sapatos melhores, de couro e etc. Havia épocas no Brasil que as fábricas ficavam com capacidade ociosa. Então, a solução que se discutia na época, era de se procurar novos mercados, para suprir a demanda que já estava instalada, um pouco acima da capacidade do consumo interno, para aquele produto. No ano de 1970/1971, depois das pesquisas e viagens, descobriu-se que era possível, e vivia-se no país um modelo desenvolvimentista, onde a indústria de calçados era para o todo, muito mais relevante que hoje. Houve uma sensibilização da união, no sentido de estimular aquele interesse que os fabricantes tinham. Então, a partir do ano de 1969, o apoio e os estímulos que vieram, permitiram que as fábricas, até 1973/1975, tivessem adquirido *know how* para exportar para o mundo inteiro. Mas, havia, realmente, uma grande identificação com os EUA. Identificação de atos, de costumes, de proximidade de mercado, de tráfego de navios, de aviões de carga. Havia mais facilidades e melhores custos para se colocar o seu produto nos EUA. Também, o mercado americano era agressivamente importador. Pois, eles também passaram por um declínio na atividade calçadista. Então, casou, deu certo, e eles procuravam para comprar e nós procurávamos para vender. Este período foi quando, falando de Franca, a atividade calçadista masculina se desenvolveu de uma maneira espetacular. Mas quando se entra no ano de 1990, a gente está vindo de períodos de problemas, que começaram no final do período

de 1983, final do governo Figueiredo. Depois, no início do governo seguinte, governo Sarney, que "zorrou" no plano Cruzado, em 1986, foi uma transformação violenta na forma de fazer o cálculo de custos na relação de fornecedor e cliente. O ano de l990, não só o setor calçadista, mas o Brasil inteiro achou que havia resolvido os seus problemas com o plano Cruzado. Muitas atitudes, muitas decisões que foram tomadas naquela época, danificaram todas as relações que haviam sido construídas na área de exportação. Muitas empresas diminuíram drasticamente a sua capacidade exportadora em benefício do mercado interno. Porque aquilo que não existia lá atrás, em 1983/1984, que era a demanda, passou a existir, e os preços para a exportação ficaram proibitivos, dada a estabilidade cambial. Então, em 1986, começou uma nova fase que não foi promissora para a exportação. Foi uma fase difícil, e no nosso caso, em particular quando retornamos à atividade do mercado interno, percebemos que naquele período que ficamos fora, perdemos percentual no mercado interno, foi muito significativo, porque várias outras fábricas que não existiam haviam sido abertas. Então, a concorrência no mercado interno, apesar da demanda maior, também era muito maior. Depois de 1986, quando as empresas não tinham mais condições de exportar como antes, e se voltaram para o mercado interno, encontraram uma concorrência interna maior, mais fabricantes. E fabricantes que já estavam atendendo o mercado interno. Neste período, que as fábricas ficaram voltadas para a exportação (as fábricas mais antigas), foi uma fase nova, no sentido de se reaprender a conquistar o mercado interno. Mas, a demanda era grande, ou seja, ela já não podia exportar como antes, passou a disputar o mercado interno, que era maior. Ele cresceu, mas a capacidade produtiva que foi realocada da exportação para o mercado interno voltou a ficar superior à demanda. Bom, o que as fábricas fizeram em 1987/1988? Voltaram a tentar ganhar mercado lá fora, em outros locais e não os tradicionais. Começaram a abrir (mercado) em outros países. Não eram grandes volumes, como o do mercado americano, mas havia uma possibilidade de se colocar a preço maior, lotes menores, mas com uma estratégia muito mais sofisticada, pois você tinha que diversificar, tinha que montar empresas lá fora para distribuir o seu produto. Tinha que criar marca própria, diferenciar, entregar rápido, fazer acordos comerciais com companhias aéreas, para colocar mercadorias rapidamente, lá fora. Enfim, foi uma fase mais sofisticada. Mas, foi interessante também, porque algumas fábricas conseguiram continuar exportando. Mas, quando veio o plano Collor, em 1990, muitas empresas como a nossa, imaginaram que iria acontecer os mesmos problemas que aconteceram no plano Cruzado. Começaram a sofrer por

antecipação, porque, se recuperar daquele "tsunami" do plano Cruzado não foi fácil, e vinha um novo plano que, aparentemente, era tão danoso para a atividade exportadora, como o plano Cruzado. O que nós fizemos, em 1990? Decidimos, antes de o plano sair, parar de exportar. Só que tentando fazer algo mais organizado, avisando os clientes, transferindo os pedidos para outras empresas, etc., aí sim nós resolvemos encerrar, de novo, a atividade exportadora, que era a que tínhamos experiência, pois, desde 1968 a 1982/1983, fomos construindo esta experiência. Depois, com o plano cruzado, a gente deu passos além, diversificando o mercado, melhorando o produto e, novamente, em 1990, tivemos que voltar ao mercado interno. Mas, a decisão foi assim. Agora, não se pode fazer errado as duas coisas. Se for tomar a decisão de voltar ao mercado interno, é para sempre. Foi no nosso caso, encerramos a atividade exportadora.

A partir de 1990, nós encerramos a exportação, ficamos somente com o mercado interno. A empresa continuou funcionando, até 1999. A partir do ano de 2000, esta empresa da qual estamos falando, já estava inativa.

Falando de câmbio. O câmbio é um problema que vem de décadas. E agora parece que se tem uma consciência maior da importância que ele tem, não só para conter a inflação. Os governos que já passaram por aí, usaram muito o câmbio para corrigir erros administrativos, para que a inflação não subisse como naquele período em que tivemos um surto inflacionário muito grande, na época, estava no Ministro da Fazenda, Maílson da Nóbrega. Então, o câmbio tem sido usado para segurar a inflação. Mas, com isto, ele danifica a indústria. Se lermos os jornais, agora, o governo está fazendo o possível para que o câmbio não fique abaixo de R$ 2, porque já percebeu e acreditou que aquele câmbio que andou abaixo de R$ 2 é muito abaixo, danificou de uma maneira muito drástica a condição de competitividade das indústrias. Elas pararam de investir, de adquirir máquinas novas, fazer treinamentos de mão de obra. Nesta época, que estou falando da exportação, não se imaginava que quando se importava uma máquina, não se tinha assistência técnica. Parece uma coisa simples, mas se não tem assistência técnica, como é que faz? Para se colocar pessoas treinadas para reparar máquinas importadas, não é fácil, porque tem que ensinar a pessoa o que é a máquina, para que ela saiba reparar e que tenha peças de reposição. Neste período, a indústria que fornece máquinas se desenvolveu a um ponto que nós podíamos dispensar de importar máquinas. Olha o avanço que foi na sua condição de competir, porque se podiam comprar máquinas no mercado doméstico a preços menores do que as importadas, com uma assistência muito melhor e mais rápida. Este é apenas um ponto para dizer que o

câmbio, e suas implicações, quando ele impede as empresas de se atualizarem, seja no seu pessoal, forma de gestão, nos seus mercados, ou no seu maquinário, fica muito difícil de "se puxar esta corda" para trás. No mandato de um governante que chega e assume um cargo de governador ou de presidente, se ele resolver fazer uma correção do dano anterior, não é suficiente, precisa mais de uma década. Precisa se pensar, inclusive, na educação do funcionário que vai consertar uma máquina daquela ou que vai viajar ao exterior para vender o seu produto. O câmbio, no curto prazo, dá resultados para segurar a inflação, mas depois, não se consegue mais usar só o câmbio para segurar a inflação, então o solta, tendo novamente a inflação, tendo um endividamento, porque as empresas trouxeram dinheiro de fora, porque era mais interessante, o país se endividou colocando seus títulos lá em dólar. Quando se solta o câmbio, o endividamento cresce, não só público, mas o privado. Esta situação era assim e continua sendo assim. Eu vi um artigo recente, na revista Veja que falava que todos os governantes que passaram, todos eles, tiveram méritos sobre a herança. Herança maldita e herança bendita. Todos eles tiveram algum mérito, mas também tiveram a mesma característica. Eles transferiram para um país mais endividado. Todos eles. O déficit fiscal é muito maior quando vence o mandato do que quando ele assumiu. Isto me preocupa, porque nós não aprendemos a lição. Hoje, na Europa, países que supostamente têm uma história de vida muito mais longa do que a nossa, tem problemas mais cedo do que nós. É o caso da Grécia, da Espanha, de Portugal, que supostamente já passaram por experiências econômicas, culturais, muito mais variadas do que nós, e, no entanto, na economia eles cometem os mesmos erros que a gente comete, e de uma forma até mais rápida, tanto é que eles estão mais a frente no problema do endividamento do que o Brasil. Esta dificuldade vem da década de 1960, 1970, 1980, 1990, entrou 2000, virou o milênio, e continua com o problema. Capacidade de produção, com a demanda interna, é difícil, porque se pega uma fase propícia para vender, as empresas principalmente em países em desenvolvimento crescem e, depois, se a demanda não acompanha, elas têm que enxugar. O enxugamento é muito mais difícil do que o crescimento. Naquela década mais antiga que falamos, quando se precisava crescer, se fazia um planejamento de vendas na área comercial, para se ter as mercadorias a serem produzidas, fazer um planejamento de máquinas, de espaço e de mão de obra. Caminhava-se junto com todos os elementos, mas se tinha um pouco mais de entendimento, talvez o país, naquela época, que hoje é uma época muito discutida, chamada de período militar durante a ditadura, mas era uma administração voltada para o desenvolvimento. Foi um período

importante, o estímulo dado funcionou. Hoje, parece que não se tem as "pontas amarradas" entre o Ministério da Indústria e Comércio, da Tecnologia, o Itamaraty, parece que eles não têm um foco pré-determinado, não têm um comando. Eu preferia não entrar nisto, porque não tem nada a ver com sua tese, mas acho que os problemas que nós tínhamos, alguns foram resolvidos, mas outros foram muito agravados, e o setor de calçados, por ser um setor que trabalha com margem de lucro pequena, não controla o mercado, pois a concorrência é muito grande. E não tem como controlar mercado como certos setores e certas empresas, que conseguem ou porque são poucas que produzem aquele item, ou porque, às vezes, é só uma que produz. Elas conseguem se defender e proteger sua margem de lucro de uma maneira diferente da indústria de calçados.

Qual o futuro da indústria de calçados? O que me preocupa é esta fraqueza que os produtos têm para fazer um cálculo de custo, fazer uma planilha de forma que preserve a empresa, trabalhando com lucro. Às vezes, a empresa é tão envolvida em atender o seu mercado, em captar pedidos para a sua produção, que ela chega a trabalhar "no vermelho" (com prejuízos). Isto preocupa, porque ela se endivida, assim como, hoje, o Brasil se endivida. A mesma necessidade que o Brasil tem de se endividar para tocar o seu dia a dia, as empresas também. Quando "acordam", estão muito vulneráveis. Não estou dizendo que é assim, este é o meu medo. Eu gostaria de ver as empresas como já foi antes. As empresas não dependiam de financiamento para trabalhar. O próprio giro do negócio gerava reservas para você tocar o seu negócio. Hoje, quando se fala em apoio, vamos estudar um estímulo. Começa sempre por financiamento, o financiamento é um braço do estímulo, mas não é único. Precisa-se de máquinas, espaço, baixa tributação, treinamento de mão de obra. Isto tudo tem custo, e este custo não pode ser absorvido somente pela empresa. Tem que ser absorvidos por outros poderes, os municipais, estaduais, federais. Mas, este trabalho não existe hoje, pelo menos na indústria de calçados.

Eu vejo que o Sindicato passa o ano inteiro "quebrando a cabeça" para descobrir formas para ajudar as indústrias, quase não tem tempo de pensar em progresso de gestão, de cuidar da defesa da indústria. Então, este é um fator difícil de mudar. Quando se fala qual o futuro da indústria de calçados de Franca, acho que uma nova visão de fábrica de calçados ficará restrita a Franca, bons produtos, capacidade de produção mais ou menos estabilizada de janeiro a dezembro, sem muitos, para evitar que você eleve muito a sua produção e depois tenha que diminuir. Fábricas que não serão de tamanho

muito grande, fábricas menores. Hoje, eu não saberia dizer, pois já estou afastado há algum tempo. O que é hoje uma fábrica de tamanho médio? É uma fábrica de mil pares/dia, um pouco mais, ou um pouquinho menos, mas não mais aquelas fábricas de 10 mil pares por dia, 8 mil pares por dia. Para Franca, não vejo isto, a não ser em outros produtos, mas nos produtos que Franca conhecia, em couros. Não precisa mais ser solado de couro, mas com as solas que se tem PU, injetadas, não era para este tamanho de empresa. Mas, as empresas menores, que têm uma administração com racionalização de custos mais rígida, em que, às vezes, o próprio pessoal da família está envolvido e administra, talvez tenham mais condição de crescer e sobreviver, onde nós estamos situados. Às vezes, eu brinco com os colegas aqui, o sudeste não é mais para transformar matéria prima. Quando falo em transformar matéria prima, estou falando em automóveis que são empresas muito grandes, multinacionais que têm outros enfoques de gestão. Estou falando de empresas como calçados, tênis. Não é mais para o sudeste. O sudeste, hoje, é mais para prestação de serviços e na transformação de matéria prima, como faz o calçado. Se você for num almoxarifado de fábrica de calçados, ficará impressionada com a variedade de itens que são necessários para produzir um calçado. Ao ver um calçado pronto, não acredita que precisou de tanta coisa para chegar lá. Então, hoje, eu não vejo isto como uma vantagem. Recentemente, saiu uma abordagem de que a indústria representava no PIB brasileiro 35% do todo. Hoje, ela representa 15%. Eu não sei qual é a participação do estado de São Paulo, parece que 40% do Brasil, mas eu acredito que a participação da indústria, se no PIB brasileiro caiu 20%, na participação de cima para baixo, é menos da metade, se forem usar cálculos percentuais reais, é menos da metade, se era 35% e, hoje, é 15%. Estes 20% a que me referi, são no comparativo, mas ele caiu a menos da metade do que era. O todo pode ser até maior, mas o percentual é pequeno. Eu não sei, hoje, no estado de São Paulo pode ter caído mais do que caiu em todo o Brasil, porque outras regiões do norte, nordeste, cresceram se desenvolveram. O norte/nordeste não tinha indústrias. Hoje, tem e houve até um crescimento. Este crescimento saiu daqui debaixo. Eu acho que onde estamos o foco é de crescimento e está em cima da prestação de serviços. Vejo um comentário que é difícil achar mão de obra para o setor de calçados, que precisa de treinamento. Eu acho que hoje, o jovem não quer trabalhar numa fábrica de calçados, prefere trabalhar no comércio ou em uma área onde ele possa prestar serviços, está área de informática, advocacia. O primeiro objetivo dele não é mais trabalhar em fábrica de calçados, como era há 30 anos. Quando você conversa com alguém que trabalha na

parte industrial, observa que ele trabalha ali como se fosse um “trampolim”, apenas esperando aparecer uma oportunidade. Ele não tem estímulo para ficar ali, porque sabe que o seu crescimento profissional não está mais na indústria, e sim em outros setores. Então, para manter uma situação que já existiu numa cidade igual a Franca, precisaria de tantas alavancas que eu não sei se vai encontrar disponível.

Vamos sair um pouco do assunto. Você quer saber o que foi feito em termo de gestão para acompanhar as revoluções neste período. Mas, se em 1990 nós desistimos parar de exportar, não foi uma decisão de 24 horas. Em 1990, nós sofremos e voltamos ao mercado interno, e acabamos depois caindo de novo no mercado externo pela concorrência que era a externa. Mas, em 1994 foi uma decisão definitiva, mas não para funcionar na mesma velocidade da de 1990. A minha experiência própria na área de exportação vai só até 1994. De 1994 para frente, na vigência do plano Real, demos uns passos no sentido de valorizar a marca, melhorar a qualidade do produto. Como a concorrência era e ainda é grande, tem que ter algo mais junto ao seu cliente. Tem que ter uma entrega mais rápida, um preço que, mesmo que esteja superior à média para o produto que você oferece, seja um preço justo e interessante para que você mantenha a relação, porque senão o cliente vai procurar alguém para te substituir. Às vezes, ele pode até comprar, mas se o seu preço está acima do que seja justo para o que você oferece, não só o produto, mas a prestação do serviço faz parte do produto você entregar em dia, como foi mostrado, sem defeitos, que não gere devoluções absurdas, frequentes e respeitando o seu cliente de forma que você não atenda só quando você precisa. Reservar dentro da sua produção espaço para que ele também seja abastecido por você. Tem algumas coisinhas que se conseguir implantar, se pode agregar valor seu custo.

Publicidade. Fazer uma propaganda é valorização da sua marca. Enfim, a partir de 1994 a gente procurou diferenciar nosso sapato do que estava sendo oferecido. Aproveitar, aquela experiência que tínhamos na exportação e trazer para o mercado interno. Fazer um produto diferenciado para aqueles clientes muito grandes, fazer um produto só para eles, que teriam condição de se destacar em relação às outras lojas. E até hoje isto é feito. Existem fábricas que trabalham exclusivamente para uma rede de lojas. O foco deles é a pesquisa de mercado, para aquele cliente ficar satisfeito, consequentemente ficando satisfeito o fabricante, também. Ambos acabam tendo uma margem de lucro melhor, podem fazer um produto diferenciado, que não seja facilmente comparado, seja com outros fabricantes, e a loja com outros lojistas. Até hoje tem isto e acredito que seja uma das formas de Franca se defender, escolhendo uma clientela

determinada e não ficar pulando de um cliente para outro conforme a estação, vivendo o que o lojista procura qual o tipo de consumidor que frequenta a sua loja. Então, quando ele faz a pesquisa, já traz o produto para aquele cliente determinado. Tem fabricante em Franca que já fazem isto, e muito bem. Está financeiramente muito tranquilo. São aquelas coisas que se pode agregar, e conseguir remunerar tudo que investiu para agregar aquilo. Difícil é quando se agrega alguma coisa e não consegue reembolsar aquele investimento que fez e aquilo tem que ser embutido na sua margem de lucro. Se conseguir, ótimo. A respeito de privatizações no setor de calçados, não vejo, em nosso setor não afetou. As fábricas, uma ou duas, somente, tem capital estrangeiro. As outras todas são capital nacional, são empresas familiares ou dois sócios que passam para os filhos. A privatização foi feita, ora criticada, ora estimulada, no setor de calçados não interferiu. Sobre a abertura comercial, o governo Collor, estimulou a vinda de produtos, mercadorias e máquinas de fora. Esta abertura comercial, na primeira fase, afetou mais as grandes empresas. Veio afetar mais a indústria calçadista quando a China entrou no mercado, e não vejo como reverter isto, acho que é muito tarde. Estava vendo que o próprio Sindicato, nos folhetos que distribui, a Abicalçados fez uma pesquisa e no mercado americano, 91% do total importado no mercado americano é da China. Estas estatísticas chegam aqui já com dois anos de atraso, pode ser que hoje os números sejam diferentes, estou falando da estatística conhecida. Quer dizer que 9% de todos os outros países é que abastecem o mercado americano, 91% para a China e o Brasil entra com 1,5%. Quer dizer que se o Brasil dobrar a sua participação no mercado americano vai para 3%. Se a China aumentar 2,5% na sua participação é equivalente ao dobro do que o Brasil hoje coloca lá. Então, é desproporcional. Pelo menos no mercado americano o Brasil não tem chances, e isto não é só sapato. Hoje, a concorrência com a China é tão volumosa e pesada que acho que em certos setores como o de calçados, em certos locais, como nos Estados Unidos, é quase impossível o Brasil reverter. A não ser que aconteça uma desavença comercial com a China e isto provoque uma ruptura. É possível acontecer? É. Não é de interesse de nenhum dos dois. Hoje, a China é grande investidora nos Estados Unidos. Além do interesse comercial, existem outros interesses que impedem uma ruptura. Não se espera que isto seja muito simples de acontecer. Hoje, a China, no mundo, como importadora de sapatos é tão importante que inclusive afeta o Brasil. O crescimento das exportações de calçados na China é tão veloz que em cinco anos pode acabar com o nosso mercado. A última vez que vi no Sindicato, a China crescia 25% ao ano. Se você capitalizar isto aí, em três anos e meio a China dobra a sua

exportação. Se o volume hoje já é danoso, imagine o dobro do que entra hoje. Em quatro ou cinco anos você pode ter uma situação no mercado interno quase que irreversível também, como estou dizendo que é nos Estados Unidos. Então, esta abertura comercial que foi provocada demorou a atingir o setor de calçados. O tempo que demorou a atingir é o tempo que pode demorar a resolver, assim como custou para a China acordar que podia fabricar sapatos e vender para o mundo inteiro. Acho que pode demorar a o Brasil acordar e ver que tem que segurar ou criar condições para nós competirmos. Qualquer sobretaxa que é colocada é muito combatida. O Brasil combate a Organização Mundial do Comércio e os outros países combatem a sobretaxa que nós colocamos. Vi esta semana no Jornal, os Estados Unidos já fizeram um documento de protesto contra a atitude que o governo brasileiro pretende tomar a partir de outubro. Estas defesas apenas com sobretaxas podem funcionar de uma maneira apenas temporária, mas elas são muito criticadas e há um trabalho muito forte para que não persista. A solução é o país criar condição das empresas competirem pelas suas próprias pernas. Coisas que eu não vejo para o setor de calçados, para o tipo de produto que hoje é produzido em Franca e em outros centros. Agora, novas tecnologias são outra história, sapatos injetados, sapatos de PVC, de EVA. Já é outro produto que não é o de Franca no momento. Tem fábrica em Franca que já está fazendo. Eu não sei qual é a dinâmica disto num local onde os custos são bem maiores do que fazer estes produtos em Pernambuco ou na Paraíba, Rio Grande do Norte ou no Ceará. É preferível começar esta atividade de calcados produzidos de uma forma diferente, com produtos injetados, com produtos químicos que parecem borracha, mas não é borracha, em outros estados, do que numa região como Franca. Eu vejo, em Franca, mais fábricas menores que fazem um trabalho diferenciado, procuram manter lojas menores, do que nas lojas de departamentos.

Nos governos FHC e Lula, na área de exportação, foi um desastre justamente pelo controle cambial e algo que hoje é uma realidade que levou tanto o governo FHC como o governo Lula a esquecer do setor de calçados. Hoje, nós não representamos nada. Lembro-me que quando o Brasil tinha um superávit de dez a 11 bilhões de dólares, o Brasil exportava um bilhão de couros e calçados. Nós representávamos quase 10% do superávit, não que a gente produzia só o superávit, existia também coisas importadas. Mas, a nossa exportação era quase 10% do superávit que o Brasil tinha. Então, o governo prestava atenção, pois a indústria de calçados importava muito pouco. Importava pouco da Argentina, máquinas de calçados. Não era nada. Devia ser 100

milhões de dólares, então sobravam 900 milhões de dólares. Arredondando sobrava um bilhão de dólares para contribuir num superávit de 10 bilhões. O setor de calçados era muito respeitado. Hoje, nós exportamos em torno de dois bilhões de dólares, importamos talvez 600 milhões de dólares. Arredondando, sobram 1,5 bilhão de dólares, num superávit que já andou em cima de 40, 60 bilhões de dólares. Nós perdemos a força que tínhamos como participante volumoso na formação do superávit. Eles nos observam, mas não com o mesmo entusiasmo, como observam a carne, soja, milho, enfim, outros produtos que dão um volume muito maior de divisas. O governo, tanto FHC, como o do Lula, eu não teria o que comentar de coisas agradáveis, apesar de que eu não exportava, mas a gente observava. Você está no mercado interno, observa os colegas, como eles sofrem. Acho difícil reverter isto, pelas próprias circunstâncias. Teria primeiro que criar uma mentalidade de que vamos ajudar e tentar retornar ao que era. Então vamos atrás de educação, atrás de máquinas, proteger nossa matéria prima, estimular a abrir mercados novos. Enfim, como é, mas existem outros produtos e outros setores que tem a influencia que a gente tinha lá atrás. Eles não eram fortes com a gente, porque tínhamos uma exportação significativa, que já não temos. Tanto é que o trabalho que eles fazem para impedir que a gente seja prejudicado, não é forte. Prejudicado pelo câmbio, seja pela importação. Você tem que lutar para convencer e as medidas que saem são pela metade. Sai mais para dar uma resposta política do que para dar uma solução ao pleito que se faz.

Anexo IVX
Giovani de Carvalho Costa

Entrevista realizada no dia 22 de outubro de 2012, em Jaú - SP

- Mandato na presidência do Sindicalçados Jaú: 2008 a 2010
- Diretor da empresa Calçados Di Marjan

Giovani de Carvalho Costa: O Sindicato vem fazendo esforço para definir o seu papel no segmento desta cadeia de produção calçadista que envolve fornecedores, fabricantes, fornecedores de componentes e até a distribuição do produto, porque Jaú tem uma série de lojas que pertencem às indústrias de calçados. Uma parte desta distribuição é feita através destas lojas, houve e continua tendo uma procura para definir este papel da entidade. Na época que eu estive na presidência, este esforço teve uma continuação. A gente procurou sistematizar um pouco mais isto em termos de missão, uma abordagem mais estratégica da gestão, definindo valores, visão, missão e tivemos para isto apoio de entidades parceiras Sebrae, Senai, Senac, Governo do Estado, Ministério da Indústria, na época, e alguma coisa do Governo Municipal. Então o esforço de se definir o papel desta entidade no sentido de contribuir com a prosperidade do setor. Realizações mais a nível administrativo e instalações para abrigar novos organogramas de trabalho, desenvolvendo alguns convênios com estas entidades. E mais aquelas tarefas que fazem parte de gestão da entidade, que diz respeito a demandas imediatas, sócios, negociação com a categoria trabalhista. Fomos pegos a partir de 2008 por mudanças, diria assim inesperadas na sua quantidade, mas na sua qualidade sim. Já se esperava a crise internacional, mas ocorreu um fato um pouco além do que se esperava. Aquela marola que se dizia inicialmente, como dizia o ex-presidente Lula, não foi uma marola, foi muito mais que isto, atingiu vários setores. E o nosso particularmente. O segmento de calçados houve uma conjunção de fatores que criaram uma série de ameaças. Além da crise internacional que resultou uma redução de consumo em exportação de pares para o exterior em relação ao produto brasileiro que gerou efeitos internos no posicionamento de vários polos regionais no mercado nacional. Porque o Rio Grande do Sul que era o grande polo exportador brasileiro ao retrair as exportações, entrou mais no mercado interno em termos de concorrência com outros polos como o de Jaú, por exemplo. Outra

coisa que ocorreu foi a entrada de produtos chineses em grande escala. Depois foi tratada certa medida em ações institucionais, o governo criou aquela sobretaxa. A China conseguiu alguns artifícios para driblar isto, maquiando o produto, mas isto foi tratado e houve uma redução. Mas, o estrago já estava feito, em certa medida. Outro fator: Vem se passando por um processo de recomposição de renda, mas que se reflete de maneira diferenciada nos diversos segmentos do consumo, porque veio passando até por uma decisão estratégica governamental, incentivo ao consumo de setores, do setor automobilístico, eletro eletrônico, construção civil, mobiliário e o imobiliário também. Na verdade, o setor de determinados produtos do segmento semidurável, como calçados e acessórios, que ficaram em segundo plano. Então, observando e eu não tenho números exatos, mas em 2010 e 2012 o polo de Jaú reduziu em 50% o volume de produção. Em 2008 e 2010 não sei, o Sindicato pode ter estes dados. Mas, 2010 para 2011, aproximadamente 15%, 2011 para 2012, entre 30%. Isto ocorreu também com Franca, Birigui, Santa Cruz do Rio Pardo, São João Batista que é um polo em Santa Catarina. Nova Serrana, em Minas Gerais, parece que sofreu pouco. Birigui sofreu razoavelmente. O Sul sofreu bem menos até por conta que neste cenário todo de crise, as empresas que têm uma marca que garanta uma alavancagem e melhor posicionamento no mercado, elas têm melhor condições de enfrentar estas circunstâncias. Então na hora de dividir o pão com menos gente, os mais fortes ficaram com a fatia melhor. O Rio Grande do Sul não sentiu muita retração. Mas os outros mercados pagaram a conta. Questão histórica de nossa formação: Em Jaú tem em torno de 70 anos o polo segmento de atividades aqui. Mas, são baseadas em pequenas empresas. Aqui não existe marca, reconhecimento pelo consumidor, então a característica aqui é fragilizante, vamos dizer assim. A gente pegou justamente neste período e a entidade pouco pode fazer. Porque se tentou vencer a barreira que existe nas associações em relação ao associativismo, as pessoas com uma característica de individualismo muito grande, a falta de união, o que hoje é um “desavanço”, um lugar comum que não se explica muito as coisas, união não existe em lugar nenhum, existe interesses em pequenos blocos e não existe um grande bloco de união. Mesmo em lugares que diz que há segmentos que são mais unidos pode ser um monopólio, fazer disperso não tem, entendo que seja mais ou menos assim. Mas, o que acontece é um problema muito sério de gestão, a nossa tradição é fabril e os nossos gestores são só de fábricas em grandes parques. Hoje já existem gestores que vieram com formação universitária, e outros segmentos. A Europa foi pega rapidamente com problema de

gestão e teve que desmontar a sua indústria. Problema de mercado teve que desmontar a sua indústria e não houve gestão europeia que "segurasse o rojão". As indústrias do centro da Europa migraram para o norte e para o sul, para a China, porque no mercado europeu o custo subiu e o calçado estava ficando vocacionado a ter sua produção desenvolvida em regiões mais periféricas do mundo, onde a composição sócio - econômica é mais carente, os salários são mais baixos. Imagina uma fábrica de calçados no centro da Itália, França, Alemanha, é difícil, migraram para o sul da Europa, principalmente para a China. E o Brasil não tem muito onde se basear, a própria Europa sofreu isto tão rapidamente, que as indústrias italianas foram desmontadas, que nem eles conseguiram enfrentar este problema. Fecharam as empresas e não tinha muito a quem recorrer. Se você for ao Sebrae e governo do Estado, eles vêm perguntar para a gente como é que faz para enfrentar o problema. Não é desprestigiar a iniciativa de uma entidade, tem que conseguir junto uma solução e tem que ser desta maneira. E não existe fórmula, o que existe hoje é a possibilidade de você fazer uma revisão da sua identidade com uma atividade e você não ficar só na matemática. Marca é uma estratégia de competição de mercado. Não dá para não ter marca. Quem tem, tem, quem não tem, tivesse. As marcas hoje são uma estrutura milionária. Você não conseguir competir por preço? Jaú não tem porte para isto. Aí sobra o que? Tivemos até uma ajuda da instituição europeia, espanhola que o Sebrae trouxe, propondo uma estratégia que a ZARA, rede de varejo que é chamada ciclo curto, uma série de providências, estratégia de gestão comercial que a gente pode buscar para construir uma nova identidade. E a nossa realidade, isto está em processo, isto está acontecendo e na realidade pouco pode interferir. O Sebrae trouxe este pessoal, pagou, com conhecimento alto e realizou as ações em parceria com o Sindicato e são ações de transformação da gestão estratégica com o objetivo de levar primeiro à sobrevivência e depois à prosperidade. O fato é que hoje estamos em regime de sobrevivência. O volume produzido é hoje 50% do que era produzido há dois anos. O Brasil há dois anos produzia 30 milhões de pares por ano e hoje produz 15 milhões. Houve o fechamento de dezenas de fábricas, houve redução significativa na mão de obra, emprego fechado, existe uma crise de identidade também. Uma crise institucional no sentido do recurso "gente", o fator "pessoas" está em crise porque não querem muitas vezes trabalhar no ramo de calçados. Isto chega num ponto do empresário não querer "fazer" sucessão e de profissionais trabalhadores não quererem que seus filhos sigam esta profissão. E tem fatores agravantes que são culturais como, por exemplo, o seguro desemprego; a maneira como foi oferecido era

um tanto populista. Deve-se tratá-lo com mais responsabilidade e compromisso ao beneficiado. Agora o governo está estudando isto, mas em princípio qualquer um podia ter acesso. Hoje, o governo está estudando só conceder àqueles profissionais que realmente estiverem buscando nova colocação. O que está acontecendo é uma rotatividade enorme de mão de obra. A pessoa trabalha uns meses, cria uma situação ou faz acordo com a empresa para ser mandado embora. Aí sai, fica um tempo sem trabalhar ou entra na informalidade. Recebe o seguro desemprego o que é uma fraude contra o INSS. São situações de informalidade que se agravaram no seguro desemprego. É complicado e eu acho que isto parou de piorar. Inicialmente, esta crise era econômica e hoje social e cultural, tende a estacionar e se reverter. Então vai ficar, vamos despontar daqui uns anos como pequenas empresas e um negócio um pouco diferente dos atuais. Trabalhando muito influenciado por este pensamento do ciclo curto, não dá para explicar porque não sou conhecedor em detalhes. Significa mais ou menos: você investir no que está dando certo com simplicidade e praticidade. É o que a Zara faz.

"Termos de gestão e produção, o ciclo curto se casa bem com aquela cultura do Lim, produção enxuta que diz respeito a isto também". Acho que é isto que vai ocorrer, passa por este período aí e vai encontrar caminhos com os pequenos empreendimentos, mais competitivos dentro do seu pequeno porte. Como existe hoje depois de tudo o que aconteceu na Europa, existe empresa sobrevivendo lá e que tem característica mais ou menos assim. Acho que na Espanha tem empresas assim, imagino que é isto. E o papel de um gestor de Entidade, primeiro é não pretender dirigir sozinho. Deve ter o papel de liderar um grupo em primeiro lugar, pegar pessoas dentro de um enfoque, o sistema aqui nunca foi presidencialista, embora estatutariamente seja, mas na prática não é. No caso é a diretoria que manda. Nunca o presidente toma uma decisão contrariando a maioria dos diretores. Esta é uma tradição nossa. Então o papel é este, formar um grupo que possa colaborar com pensamento, se aproximar das entidades para construir justamente caminhos, ideias, estratégias para enfrentar todo este cenário que derrubou a Europa e derrubou a indústria em várias regiões do Brasil. Já houve crise de exportação em Franca e Rio Grande do Sul. E mais recentemente de 2008 para cá afetou o país todo. Todo o segmento nosso de calçado. O presidente da entidade, hoje mais do que nunca, tem que tentar fomentar esta situação de criar duplas e resistência de pensamentos como se fosse uma guerrilha. A gente não vai formar grandes exércitos para enfrentar este inimigo. Vai criar tropa de guerrilha, grupos pensantes que se articulam, trocam ideias e experiências. Tem uns que não vão unir grandes. Pequenos grupos para pensar e

levantar novas informações, gerar conhecimentos e abrir caminhos. Talvez ocorrendo isto, a gente resgate a dignidade desta atividade, a própria autoestima do trabalhador e reverta este quadro, do esvaziamento de interesse pelo trabalho. Não sei como está ocorrendo.

Com as mudanças nos atos de consumo, um segmento que está em segundo plano, a indústria, passa por uma crise e faltou a mudanças no modelo econômico brasileiro, colocando a indústria em crise. A Fiesp toda hora aponta isto, apontar os dados e se posicionar sobre isto. A indústria está vivendo uma crise industrial no calçado por estas mudanças de hábitos de consumo, é um dos setores que está sentindo mais além do que tem a característica de ser em grande parte baseada em pequenos empreendimentos com todas as dificuldades que a pequena empresa tem de gestão. Que é o plano onde ocorre o plantio dos caminhos prósperos ou condenados. É a gestão. E nós temos problemas porque são pequenas empresas. Existe uma crise financeira e institucional que se reflete no Brasil, uma mudança de hábitos no consumo que se reflete no nosso setor. Existe uma crise industrial que se reflete no nosso setor e existe uma dificuldade inerente de há muitos anos na gestão das pequenas empresas. Dificuldade de acesso a recursos financeiros. Hoje o governo mudou isto, tem colocado produtos no mercado que é mais fácil aos estabelecidos.

Agora você colocou uma pergunta que eu teria que fazer para você. Com o Collor, que eu me lembre, houve uma abertura para importação, o Brasil ganhou tecnologia se nivelou com estado internacional, automobilística etc. Com o Fernando Henrique começou uma mudança e com o Lula acabou existindo uma política de transferência de renda. A gente não sabe a custo de quanto e vai, se souber, a longo prazo. Um aumento enorme na dívida interna e tomara que esta história não vá estourar mais a frente. Houve uma recomposição de renda e isto do Collor eu não sei qual medida. Na época do Fernando Henrique houve o problema do câmbio. Arrebentou com a exportação. Depois com o Lula começou a ter uma recomposição da renda interna, porém houve uma crise internacional em 2008. Então a recomposição da renda interna ajuda a consumir calçados e a crise internacional e os chineses atrapalharam. O governo demorou a reagir a isto e a mudança de hábito de consumo também atrapalhou, ou seja, a gente está sufocado faz tempo. Há quatro ou cinco anos que o setor está em crise e agora vai aparecendo as consequências. Por isto acho que a gente parou de afundar. O Brasil por muito tempo vai ter recursos a um custo compatível com o que se consegue repassar para o produto, acho que a indústria de calçados vai longe, muitas décadas até

porque na medida que subiu a renda interna, o consumidor tem condição de pagar mais pelo produto. Hoje as pessoas acham que pagam caro o calçado, pagam barato à custa de uma condição de vida modesta da mão de obra. A hora que toda a mão de obra tiver acesso a determinadas conquistas sociais e isto é condição histórica que vai acontecer mesmo, nós vamos ter que pagar mais pelo produto porque hoje também tem outro problema: as indústrias como atividade estão participando de uma fatia muito pequena do lucro que é gerado. O varejo consegue muito mais que a indústria eu diria que a relação chega a ser injusta em relação ao risco envolvido. Há uma dificuldade estrutural e não vai ser resolvida. O dinheiro fica mais no varejo do que na indústria, nesta atividade. O consumidor paga barato, o lojista tem um empreendimento razoável e a indústria paga a conta. A indústria são pessoas que trabalham como prestadores de serviços, como funcionários. Isto é o gestor e por este ponto há até um desinteresse em novos investimentos. Por isto que eu acredito que esta atividade deverá ter uma recuperação lenta e muito pé no chão porque já houve desilusão com as perspectivas. De um modo geral, quem não for marca realmente como indústria e operação fabril como fator mais preponderante na geração de recursos vai ser difícil investir. É uma atividade que continua existindo, porém com estas tendências, deverão existir e se perpetuar naquelas marcas fortes e grupos de pequenas empresas, às vezes associado trabalhando com uma marca agindo individualmente. Existe a marca e existe a indústria. A marca não precisa ter indústria, ela contrata a indústria para trabalhar e por muitos anos vai ter esta atividade. Na Europa existe esta atividade, mas a tendência é subir o custo do calçado, mas também a tendência é do brasileiro ter mais dinheiro para pagar mais. É um processo contínuo e oficial e além do que, nós consumimos poucos calçados. Europa e Estados Unidos usam muito mais que o Brasil. Além de aumentar a renda, vai aumentar o consumo e isto vai dar um fôlego também para a indústria. Vejo um cenário de tomada gradual de atividades, a profissionalização historicamente acontece. Mas vai se revertendo aos poucos este quadro da crise, bem delicado.

Eu diria que a exigência maior hoje é a necessidade de se manter em atividade num mercado que é altamente sazonal com altos e baixos. E aguentar uma indústria por pequena que seja está muito caro e que a distribuição de rendimentos é muito desproporcional entre o varejo e a indústria e que há uma falta de tradição ainda do consumidor em consumir o produto a um custo mais alto. Se subir o preço do calçado, para de vender. A mulher usa um sapato velho e não compra outro. Claro que isto varia de classe social, mas de um modo geral é isto, é muito sensível à elevação de preço o

que já acontece em outro segmento como eletroeletrônico, porque são gêneros financiados. Não tem a possibilidade de um financiamento em 36 meses para um par de calçados, não existe isto. Acho que não em lugar nenhum do mundo. É difícil mexer com este consumidor. Você aumentou um pouquinho o custo, ele para de comprar. E a indústria fica "encurralada" frente a estas circunstâncias todas. As pessoas depois de comprarem um monte de carros, de eletrodomésticos e ainda assim tiveram dinheiro para comprar mais calçados, não deixaram de comprar eletrodomésticos para comprar calçados. Passaram a comprar um monte de eletrodomésticos e depois voltaram a comprar calçados. Eles voltarem a investir mais em roupas, calçados, e com a recuperação de renda, a gente vai ganhar o espaço de crescimento que vai ter. Porque hoje o consumo médio no Brasil de calçado feminino não dá 3 pares de sapatos por ano, em média. Na Europa dá em torno de oito pares.

Anexo XV
Paulo Eduardo Póloniato

Entrevista realizada no dia 22 de outubro de 2012, em Jaú - SP

- Mandato na presidência do Sindical Jaú: 1989 a 1993
- Ex-fabricante e atual diretor da rede de lojas de calçados Los Angeles

Paulo Eduardo Póloniato:

Iniciei em 1988 na Associação da Indústria de Calçados da cidade de Jaú. Esta associação já existia há aproximadamente dez anos e, a partir de 1989, transformamos para Sindicato. Fiquei de 1989 a 1993, foram cinco anos e, nesta época, estava em franco desenvolvimento a indústria de calçados da cidade de Jaú. Surgindo novas indústrias e crescendo. Foi tão bom o crescimento nesta época, havia até falta de mão de obra e a gente se preocupava com os trabalhadores. Foi inédito no Brasil, nós fizemos dois núcleos habitacionais para empregados. No primeiro a gente subsidiou os terrenos e financiou pela Caixa a construção. Foi para preservar a mão de obra que se tornava difícil na cidade, fizemos 450 casas e posteriormente, três a quatro anos depois fizemos mais 450. Era um período que a indústria estava crescendo. De 1989 a 1993 continuou crescendo até o final da década de 1990. Na realidade a indústria de Jaú passa por um momento muito difícil. Então pegamos uma fase boa, falei das casas e a sede que temos hoje foi no meu mandato. O prefeito cedeu o terreno e nós fizemos a construção também no meu mandato. Neste período tínhamos uma sede do SENAI muito acanhada e melhorou. Demos um passo maior para um lugar maior e agora fizeram uma maior ainda e melhor. Estava em pleno desenvolvimento neste período. Foi engraçado que em 1988 o primeiro ano da associação houve uma única greve de trabalhadores na indústria de Jaú. Foi exatamente no segundo ano que eu estava no Sindicato em 1989. Apesar de que as negociações salariais foram a partir de 1988, desde 1983 eu participava e houve uma única greve em 1989. Era um período diferente, vamos dizer, do que aconteceu de 1995 para cá, que vem constantemente fechando indústrias. Minha indústria era Calçados Los Angeles, tinha a fábrica desde 1981, e em 1982 também no meu mandato, foi que fizemos o primeiro Shopping de Calçados de Jaú, com 12 indústrias na época. Hoje deve ter umas 150 lojas de fábrica no grande shopping do calçado, o Território do

Calçado. Já, a partir de 2002, foi meio difícil para a indústria devido à mão de obra da cidade que é uma das mais caras do Brasil e a mais improdutiva do Brasil. Na realidade aqui em Jaú os funcionários ganham bem, não dão valor ao emprego e não são produtivos. Por este motivo Jaú está passando por um momento difícil e não tem como concorrer com outros polos, que às vezes ganham um pouco menos e tem uma mão de obra 30 a 40% mais produtiva do que a nossa. Ou seja, Jaú hoje tem um custo de mão de obra que é o dobro dos outros polos por pagar 20% a mais e produzir 30 a 40% menos. Por isto que Jaú está com dificuldade muito grande e a partir daí eu comecei a abrir lojas. Aqui, a primeira, depois em Franca, Ribeirão, Campinas, Piracicaba, e já são oito lojas. Eu acabei parando em 2009 porque estava muito difícil e deste este período eu sou lojista e não mais fabricante. Passei a trabalhar com varejo.

Na verdade a partir de 15 de março de 1994, quando foi implantada a URV houve um controle e queda na inflação que era um absurdo. Aconteceu um fator de o dólar ficar muito defasado, o famoso US$ 1 por R$1, que chegou a R$0,85 o dólar comercial em 1994, 1995, 1996. Este período prejudicou muito a indústria calçadista nacional. Jaú não é exportadora de calçados. No ano de 1994 havia 13 empresas que exportavam. Hoje não tem nenhuma. E o dólar US$ 1 por R$ 1 acabou prejudicando muito as empresas exportadoras e complicou a exportação. Mas, em contrapartida, houve um declínio no volume de sapatos exportados. O que se exportava em 1990, jamais se atingiu este número de pares até hoje. Quem domina o mercado mundial é a China. De 15 bilhões de pares vendidos, ela fabrica 9 bilhões. Foi um período de crescimento de mercado interno, mas para os exportadores prejudicou muito neste período de estabilização. Teve a parte positiva, mas teve a parte negativa. Você está falando especificamente de calçados. Quando eu saí do ramo, em 2002, o dólar chegou a "bater" em R$4, sendo que em 1994 estava menos de R$1. Os R$ 2 de hoje é semelhante a R$1, de 1994, que o Brasil exportava como um todo, o Brasil disparou na exportação para o mundo inteiro, e isto consolidou a economia não como quando o dólar chegou a R$4, mas ele ficou na faixa de R$ 2,80 a R$3,60. Se fizer uma análise nos últimos 24 meses que o dólar ficou a R$ 1,60. O Brasil também exportou muito menos. A balança comercial vem caindo nos últimos quatro a cinco anos.

Nos dois anos do Collor e dois anos do Itamar, pensa bem, o Fernando Henrique é quem era o Ministro da Economia do Itamar. O Fernando Collor na realidade ficou dois anos e foi cassado, mas, analisando friamente, a abertura começou com o Fernando Collor e não com o Fernando Henrique. A indústria automobilística começou a

melhorar. Eu, no início também era contra o Collor que foi cassado, mas ao se analisar, acho que ele foi um ótimo presidente pelo período de dois anos. Aí começou a abertura e o desenvolvimento foi com ele. O Itamar deu sequência, mas começou a mudar foi com o Fernando Collor, que assumiu em 1889.

Algumas indústrias na época trabalhavam com exportação. Nesta época havia 13 indústrias que exportavam. Das 13, 12 fecharam, só ficou uma que já tinha uma parte no mercado interno. Foi avassalador com o dólar em 1994 chegando a $0,81, no plano Cruzado. Foi bom, mas ruim para o exportador da época. Até hoje a indústria brasileira, mesmo em Franca, que já foi um polo exportador de calçados, hoje exporta muito menos do que em 1990. Franca, hoje, produz mais do que naquela época, baseado no mercado interno. Está estruturada para o consumidor e o crescimento classe C e D foi muito forte, e a indústria está montada basicamente para este público. Nesta época de 1990, as indústrias do sul exportavam muito e começaram a cair muito as exportações. O que acontece neste momento? Querem preencher aquela queda com o mercado interno e passam a ter uma concorrência muito maior com as outras indústrias. Aquela fatia que não está exportando, tentam jogar no mercado. Quando eu trabalhava com o mercado interno, torcia para a exportação ir de vento em popa para deixar espaço no mercado interno. A partir desta época, com a globalização, nos países desenvolvidos, quem é bom em determinada “coisa” domina. Eu digo a China com os 9 bilhões, ainda sobra um restinho para resto do mundo. Quem tem que dominar e vender calçados são estes países. O máximo que o Brasil pode é fazer alguma coisa no mercado interno, por causa de modismo. Mas, o Brasil não tem condições de ser produtor de calçados mais forte. O Brasil sobretaxa em 35% o calçado chinês e US$ 12,60 por par. Protege-se a indústria nacional. Então para se produzir para o mercado interno ela tem campo. Mas não se protege outras regiões, e para o Brasil fica difícil exportar. Você vai para um país que não tem indústria de calçados, eles estão comprando dos chineses, lá não tem sobretaxa para entrar.

Vou falar o que penso. Sou simpatizante de Lula. Óbvio que o Lula foi mil vezes melhor como presidente do país que o Fernando Henrique. O Fernando Henrique dominou a inflação e começou a dar os primeiros passos. Mas, a equipe de governo do Lula era fantástica, muito superior à do Fernando Henrique. O Meirelles ficou por oito anos lá. Fez uma revolução no país, passamos de devedor a credor. Quando o Fernando Henrique saiu tinha empréstimo com parcela de 40 bilhões e o governo Lula não pegou. Pagou e hoje nós somos credores e investimos no FMI. Quando o Fernando Henrique

saiu era inimaginável uma situação desta por que o país passa hoje. O Fernando Henrique teve a porcentagem dele que fez algumas coisas, mas não se compara à administração do governo Lula, foi muito superior. A indústria calçadista, eu digo, quem vai produzir calçados é China e Índia. Aqui no Brasil a indústria não vai crescer, vai recuar, é a realidade da globalização. Vai produzir só para o mercado interno porque existe protecionismo, porque se não tivesse o Brasil não estaria produzindo nenhum par de calçados. Esta é a realidade.

A indústria calçadista, com relação a outros setores, não conquistou nada no Congresso. No Brasil, quem domina e leva as benesses é a automobilística, a de linha branca e as construtoras com material de construção. Consegue isenção de IPI, benefícios, dinheiro para indústria automobilística. Se não está vendendo "derruba" IPI, "derruba" impostos e eles vendem. Ao ponto de chegar a forçar a venda com financiamentos de carros com 70 meses, uma geladeira 24 meses. O mundo inteiro é assim. Facilita. O povo de dez anos para cá passou a adquirir bens de valor agregado alto, com prestações, que nunca sonhou em ter. A chegar num ponto que, para pagar esta prestação do carro, pagar esta geladeira em 24 meses, ele pagou 12, já compra uma televisão. Hoje, a classe C toda tem televisão, esta de carro zero quilômetro, tem celulares e, às vezes, não vão comprar um sapato, iam consumir quatro pares no ano, mas compram só dois, para pagar as outras prestações. A indústria de calçados não tem benefício nenhum, do Congresso, do Governo, de impostos, nada. Até quando se fala do Estado de São Paulo, era 18%, baixou para 12 e agora baixou para 7. Isto não significa absolutamente nada, porque quem paga imposto não é o industrial nem o lojista. Quem paga é o consumidor final. O lojista continua com 18% no varejo. A indústria simplesmente transferiu, está recolhendo um valor menor, mas o lojista está recolhendo um valor maior, só transferiu. O valor da arrecadação é o mesmo. E os empresários acham que beneficiou o setor. Só vai beneficiar o setor como acontece com carros e com a linha branca, o ICM do varejo para o consumidor não é 18, é 7%. Aí o sapato não vai custar R$ 50, vai custar R$ 40. Fora isto é só conversa.

Expectativa para a indústria calçadista para os próximos anos é meio "negra". Vem vindo de cinco a sete anos para cá e vai cada vez pior baseado no que eu disse da mão de obra. O empresário não tem culpa de nada. O problema está na cultura do funcionário jauense que não tem profissionalismo e não quer nada. Falou-se que ficou muito difícil para a indústria calçadista nos últimos cinco anos. Jaú sempre teve este problema com a mão de obra desde a época que eu fui presidente há 20 anos. Acontece

que Jaú conseguia driblar este problema da mão de obra, numa única coisa aqui em Jaú que aconteceu: excesso de sonegação em relação a outros polos. Dizia-se que a mão de obra nossa é R$ 10 e a mão de obra lá em outro lugar é R$ 6. Conseguia-se vender pelo mesmo preço é que sonegava absurdamente a cidade de Jaú, esta é a realidade. Como a partir de 2005 o Governo do Estado começou a cruzar informações e multar Deus e todo mundo, os lojistas hoje todos querem nota fiscal e você pega redes grandes que precisam de nota de crédito. Não pode ser nota de PPI (Programa de Parcelamento Incentivado), nota de crédito com imposto e não em PPI. E Jaú vai concorrer com quem com esta mão de obra cara que temos? Com ninguém, e aí começou a degringolar a situação em Jaú. Não vai haver crescimento, está em declínio há vários anos e vai ser muito pior.·.

Anexo XVI
Rodolfo Spoldário

Entrevista realizada no dia 22 de outubro de 2012, em Jaú - SP

- Mandato na presidência do Sindicalçados Jaú: 1994 a 1995
- Diretor da empresa Calçados Natália Marchi

Rodolfo Spoldario: Veja bem, eu vou relatar um pouquinho do que aconteceu. Eu era sócio de outra empresa, de porte médio para grande. Na realidade tínhamos três empresas e eu fazia parte de uma delas. Neste período houve as eleições, o Collor foi eleito e nós tínhamos uma empresa sadia, na época. Só que com medo do Lula, todo mundo acabou votando no Collor, houve o bloqueio dos Cruzados, o dinheiro ficou preso e as empresas tiveram dificuldades desde aquela época. Eu era sócio de uma empresa e cuidava da parte administrativa, na realidade uma empresa familiar. De três tios meus, um irmão e um primo. A gente vinha trabalhando direitinho e com a posse do Collor, o dinheiro ficou bloqueado e a gente perdeu certas forças, e depois, até recuperar trabalhamos um período meio em baixa. Quando recuperou foi uma avalanche de impostos que vieram daquele dinheiro parado. Não conseguia desbloquear, comprava-se basicamente à vista e recebia a prazo. Imagine no que deu, o dinheiro ficou todo bloqueado. Passamos esta fase, neste meio de tempo trocou a diretoria do Sindicato. Como eu fazia parte de uma empresa grande na época, praticamente eu fui aclamado presidente, não teve outra chapa. Eu fiquei um período ali e para o Sindicato foi um período bom. A gente estava com dois ex-presidentes que atuaram bastante na área. Conseguimos ganhar o terreno para construir a sede própria do Sindicalçados. Começou fazendo um salão para levar a administração para lá, o outro deu sequência neste salão e eu ajudei a inaugurar. Neste meio tempo procuramos trazer mais associados para o Sindicato. Quando eu entrei em 1994, o Sindicato tinha 30 associados. Quando eu saí tinha 90 e poucos. Praticamente triplicou o número de associados do Sindicato. Com isto aumentaram-se o faturamento e outras coisas que precisávamos. Neste período trouxemos uma feira para Jaú, a primeira Feira Regional de Calçados. O que se baseia nas Feiras? A Francal em janeiro e a Couromoda em julho. Nós fizemos uma feira antecedendo estas tendências. Por Jaú ditar a moda, nós fazemos um calçado que, mesmo sendo sintético, é de boa qualidade e modinha. Fizemos a primeira Feira em Jaú

num mandato meu. Estava na presidência do Sindicato há três meses e já estava o projeto andando. Acabei encampando a ideia e demos a sequência na coisa. E foi um sucesso a Feira, digo que este sucesso foi relacionado com o calçado feminino, que atrai mais que o infantil e atrai mais que o masculino. Então conseguimos trazer um número expressivo de lojistas para Jaú e começamos a ver as dificuldades que a cidade passa. Não tinha hotéis. O lojista que vem de fora não tem hora para o almoço. Participa da feira e sai 14h ou 15h para almoçar. Às vezes volta para a feira ou às vezes vai embora. E em Jaú não tinha nada disto, chegava 1h da tarde e fechava os restaurantes. Cidade pequena do interior. Tudo isto foi um trabalho que nós desenvolvemos. O Sindicato, eu e minha diretoria no sentido de segurar este pessoal que traz geração de divisas para a cidade. Vem o lojista e gasta com hotel, posto de combustível, restaurante, engraxate e isto acaba trazendo benefícios. Fizemos a primeira feira, fizemos a segunda, fizemos uma feira de máquinas para o fabricante participar. Aí a feira já foi meio assim... Só que se chegou à conclusão que a feira não cabia mais em Jaú. Esta feira foi levada para São Paulo até por uma questão de logística. Você pega um cliente do Rio, Curitiba, Belo Horizonte e outras capitais e em uma hora ou uma e meia está em São Paulo. Para ele chegar a Jaú tem mais três ou quatro horas de ônibus. Para voltar mais quatro horas, e se ele está em São Paulo chega de manhã e vai embora à tarde, no mesmo dia. Dá para tomar o café da manhã em casa e jantar em casa. Então isto daí nós fizemos e depois por uma série de consequências esta feira foi perdendo o sentido. Isto foi um trabalho que desenvolvemos no Sindicato, os dois anos que fiquei trouxemos mais associados, demos sequência na Feira. Na gestão do Collor as indústrias perderam um pouco a força do dinheiro que ficou bloqueado. Até desbloquear este dinheiro foi preciso entrar com ação e acabamos perdendo. O lojista também ficou com dinheiro bloqueado e na época achamos que a solução seria trabalhar. Se você falasse em fechar a empresas porque não tinha dinheiro para "tocar", você não tinha o dinheiro para fechar a empresa, pagar os funcionários. Então começamos a vender com longo prazo, prazo mais elástico para o lojista vender a mercadoria, fazer dinheiro e te pagar. Porque o dele também estava bloqueado. Aquele que conseguiu repassar dinheiro bloqueado repassou para fornecedores. Mas no meu caso específico eu não devia e tinha para receber. Então o que eu recebi com dinheiro bloqueado acabou ficando preso. Eu acho que a era Collor deu abertura de mercado para algumas coisas, mas no ramo do calçado acabou prejudicando, porque começou a entrar muitos calçados da China. E isto acabou com o calçado brasileiro, porque o produto da China que entrou aqui era de baixa qualidade.

Porque tem de tudo. Você quer sapato barato tem. Sapato caro tem. Nós empresários não somos totalmente competitivos para trabalhar como trabalha o chinês. Pelo que se sabe é um trabalho quase escravo. Aqui não, veja, temos 10 feriados no ano e isto acaba atrapalhando bastante. Na época eu fazia um sapato infantil, eu vendia um sapato no dinheiro de hoje, por R$ 40, entrava o da China por R$ 8, mais bonito que o meu de R$ 40 só que o meu era de couro e entrava um sintético. Se você partisse para produzir em sintético não tinha como chegar naquele preço. Então eu desativei esta linha de produção, uma linha que tinha 30 anos no mercado. Desativei porque não conseguia mais vender. E como aconteceu comigo aconteceu com um monte de gente, houve uma quebradeira na época, mas passou. Depois veio a fase do Fernando Henrique, nós vivemos um período de oito anos com certa estabilidade, mas todo mundo com "um pé atrás". E sempre aquele medo Lula. Quer queira, quer não, o empresário sempre teve medo do Lula, que fosse entrar fazer isto ou aquilo. E hoje, vemos que o calçado chinês é sobretaxado. Mas só isto não resolve, ele entra pela Indonésia, pela Índia e por outros lados, sem taxa nenhuma. E na realidade nós não somos competitivos. Enquanto produzimos uma certa quantidade de calçados, Jaú faz um sapato de boa qualidade, o chinês entra aí e "deita e rola". Estas grandes empresas, estas redes, importam os calçados com a sua própria marca. A entrada de materiais para a confecção de calçados, vindos da China, é uma coisa absurda. Produtos bons que dá para você trabalhar, e isto deixa de gerar emprego aqui.

O plano Real, na realidade, deu uma estabilizada na economia. Então na época do Collor parou, entrou o Itamar Franco e com a entrada do Fernando Henrique com esta estabilizada, o pessoal começou a ganhar mais, gastou-se mais e começou a comprar mais calçados, confecções. E isto acabou gerando mais empregos e uma competitividade maior. Se não fosse o produto chinês que estava neste mercado, o Brasil teria deslanchado mais. O calçado é muito artesanal. Por mais máquinas que você tenha, ainda depende muito da mão de obra. A máquina trabalha, mas se você não tiver o elemento humano para limpar o sapato, fazer um detalhe, uma flor, um detalhe então o calçado não finaliza.

O efeito foi o surgimento de novas empresas nesta atividade. Houve bastantes pedidos, saíam funcionários de uma fábrica, montavam as suas próprias empresas. Às vezes montava até sem estrutura. Pensava, se eu ganho X numa empresa e eu fizer 50 pares de sapatos por dia, eu vou ganhar três vezes mais do que isto. Então deu um crescimento grande na cidade e no início de 1994, nós tínhamos em torno de 90

empresas na cidade, chegou a ter 250. E isto foi graças a esta estabilidade que houve neste período do Fernando Henrique. Então temos aí um período, até certo ponto, bom para a indústria calçadista nesta fase do Fernando Henrique.

Jaú, por tradição, exporta pouco. Nós não temos uma tendência para exportação. Algumas fábricas, em torno de 1%, fazem exportação. Faziam acordos bilaterais, mas estes acordos beneficiaram mesmo o sul. Jaú se beneficiou assim, uma empresa do sul que exporta não está colocando seus produtos no mercado interno. Sobra este mercado para a gente. Mas Jaú, para exportação, resume-se em duas ou no máximo em cinco fábricas de maior porte que exportam. E destas só tem uma ou duas. As outras fecharam as portas.

Ou se adéqua ao mercado ou está fora. Até 1990, 1992 a cidade produzia quase que 100% em couro. Com a entrada do chinês, começou-se a buscar produtos alternativos, tecidos, sintéticos, e a buscar fora do Brasil. Os nossos fornecedores começaram a buscar isto aí também. A cidade começou a buscar tendências europeias. Uma ou duas fábricas iam até a Europa buscar estas tendências. Hoje é mais fácil com Internet. Você abre um site, você vê uma vitrine de Milão, Paris, New York. Mas há vinte anos você tinha que ir lá conferir. E Jaú começou a buscar estas tendências, a fazer levantamentos para sair um pouco fora da concorrência. Você "cata" o Sul altamente produtivo, você "cata" o chinês, nem se fala. E Jaú, com todas estas fábricas pequenas consideradas de "fundo de quintal", de pequeno porte. Hoje tem uma ou duas fábricas aqui que produzem 10 a 12 mil pares por dia. Mas, a grande maioria, não passa de 1.200 pares/dia. E isto é pequeno porte. No sul uma fábrica faz 100 mil ou 150 mil pares/dia, Jaú faz, somando-se todas as fábricas. Então se começou a buscar estas alternativas, estes materiais e foi o que aconteceu. Eu posso dizer, hoje, 50% produz em couros e 50% produz em materiais alternativos.

O grande medo do empresário, não só de Jaú, mas em nível de Brasil. Eu fiz parte do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo - CIESP, e em reuniões lá, era o Lula. O pessoal não acreditava que um trabalhador não pudesse chegar à presidência. Acho que ele tem méritos. Como operário, chegar aonde chegou. O problema é que da era Lula para cá, descambou a corrupção. Está sendo julgado agora o Mensalão, mas foi demais. Para nós, acho que o presidente não tem muito que fazer. Caminha de um jeito que sai um presidente e entra outro e a coisa continua. Pode ter alguma mudança? Pode, mas radicalmente eu não vejo isto. O que a indústria calçadista paga de impostos no país é muito alto, isto está tirando a sobrevivência das empresas. O governo precisa

arrecadar e isto fica na mão de meia dúzia de pessoas. Não se consegue produzir, e o que se produz é para pagar impostos. Quer queira quer não, existe sonegação e por mais que seja fiscalizado, existe. Entrou a nota fiscal eletrônica que é um bom negócio, não vai mais existir a venda sem a nota fiscal. Mas do outro lado tem aquele que compra, mas não paga. A empresa sadia compra, compra, compra, mas não paga. Agora o medo que se tinha do Lula entrar e fazer isto, fazer aquilo, isto não houve. O que houve é que ele deixou a "coisa" andar meio solta. Acho que houve uma continuidade entre os governos FHC e Lula e também no governo da Dilma. Eu sou meio velho no ramo de sapatos e venho acompanhando. Não houve grandes mudanças. Comecei a trabalhar aos oito anos com meus tios dentro da empresa. Sei de algumas fases na produção de calçados, já passei por isto. Fui sócio de uma empresa familiar, falei que é complicada a coisa. Saí em 1999 daquela empresa e montei esta minha. Hoje tenho um sócio, já há 13 anos. Mas esta empresa que fui sócio já não existe mais.

Empresa familiar no Brasil é complicado, na indústria calçadista pior ainda. Ou você se profissionaliza e faz algo, ou quebra. É o que está acontecendo. O difícil é que nós "mexemos" com moda, e a moda hoje está muito, muito eclética. Você lança um produto hoje e passa no lojista daqui a 40 dias, ele já não quer mais aquele modelo, quer novidades, porque ele não está vendendo, e eu culpo o empresário. Ele lança uma coleção em dezembro, para o inverno de 2013, para se vender de janeiro a junho. Vendeu-se até março, passou o dia das mães e ninguém quer mais sapatos de inverno, sendo que o inverno não começou. Aí você vai lançar *prevew* para lançamentos de verão. Você faz o *prevew* para lançar em junho para vender até dezembro. Vendeu-se em agosto e setembro a turma já não quer mais este sapato, e você já tem que lançar coisa nova. Então a indústria está sendo uma fábrica de amostras e tudo isto aí tem custos. É a tendência natural que está ocorrendo, antigamente não era assim. Faziam-se dois lançamentos por ano. Janeiro lançava-se outono e inverno e em julho primavera e verão. Trabalhava-se 11 meses e meio, hoje (não) estamos trabalhando nem sete meses no ano. Está perdendo dois meses de "mal a pior" e três meses não se trabalha. Tudo isto aí é custo e prejudica o escritório.

Na época do Lula, através da Abicalçados com uma pressão feita em cima do governo dele, sobretaxou o calçado chinês, não existia esta taxa. Ajudou, mas do outro lado o calçado que vem direto da China tem sobretaxa. Mas, se você mandar ele para Taiwan, e mandar para o Brasil, já não tem esta sobretaxa. Quer dizer, vira um triângulo aí e começa a burlar, mas de certa forma ajudou.

Quem poderia falar alguma coisa disto aí é uma empresa grande aqui de Jaú, Paulo Ferrucci, Calçados Ferrucci. Exportavam e exportam é uma das maiores em Jaú hoje. Acho que em matéria de exportação só ele e alguma outra empresa.

Acho que nós do setor calçadista não estamos diferentes de outros setores, passando por uma crise que não é exclusiva do Brasil, vindo há tempos e "estourando" agora. Por outro lado, outra empresa de outro setor, com certa estrutura, mesmo não sendo grande, passa. Costumo dizer que é mais fácil virar um barco que virar um transatlântico. Você com uma indústria pequena está fazendo uma sandália e não está vendendo, você muda da noite para o dia para fabricar uma sapatilha e você consegue. Uma empresa de grande porte já é diferente. Então este crédito que houve para a compra da linha branca, para a compra de carros, deixou outros setores da economia defasados. O que aconteceu? Reduz o IPI de móveis, da linha branca, dos veículos. O país não vive só de carros, só de geladeiras, só de máquinas de lavar roupas. Então enquanto nós temos uma taxa grande de impostos, estes setores, agora a população se endividou. Veja, tenho funcionários que tem celulares do tipo quem eu não tenho. Metade da minha fábrica tem celulares deste tipo. Tenho 45 funcionários, e meia dúzia tem carro zero quilômetro. É um direito que ele tem? Claro, ele trabalha e é um direito que ele tem. Veja que ele comprometeu de 40 a 50% de sua renda por um período de cinco a seis anos, um período longo. Ele fez sem ter planejado, no primeiro ano uma maravilha, vendeu o carro, vendeu a moto, deu para cobrir. E no segundo ano? Devolve o carro. Este é um dos fatores absurdos de vender carros com 72 meses de prazo, enquanto que o nosso setor e o setor de confecções, entra produtos da China e acaba de matar as empresas. Estávamos falando que o ano de 2012 vai ser bom, e não foi. Em 2013 não acredito. Existe uma tendência de algumas empresas de nosso setor parar e isto é preocupante. Quando você fala que quebrou uma fábrica ou a fábrica de fulano parou, isto denigre a imagem da cidade. Quando isto acontece, ficou devendo para fornecedores, funcionários, devendo para bancos, isto vai prejudicando. Estamos sabendo que existe uma tendência forte disto acontecer pelo que sabemos. E outros setores não são diferentes. Você conversa com fornecedores de couros, solas, máquinas agrícolas, todo mundo preocupado com a situação. Peçamos a Deus que olhe pela gente.

Como Jaú produz pouco, um sapato de qualidade, fábricas pequenas, eu acredito que a grande maioria se sobressaia. Existem algumas que não estão reestruturadas para isto, não se adequou ao mercado, vai passar dificuldades. Fornecedores vêm e comentam com a gente. A inadimplência ainda é grande. Estamos tendo problemas, e

nesta época do ano, para nós, há duas épocas para calçados femininos: Natal e dia das mães. No dia das mães, na segunda feira ninguém tinha pedidos para trabalhar. Você tem que entregar as mercadorias com 15 ou 20 dias antes para dar um giro e eles venderem estas mercadorias. Comprou para o dia das mães que é maio. Temos ainda junho e julho e ninguém repôs as mercadorias. Você fica com um "buraco" ocioso aí. Para o Natal, nesta época, há anos atrás, as fábricas estavam trabalhando a todo vapor, fazendo horas extras, trabalhando nos sábados até às16h. Trabalhava-se muito, pagava-se 100% de hora extra para funcionários. Hoje, ninguém está fazendo horas extras, estão assim outros segmentos também. A fábrica não produziu a mais, não comprou sintéticos, não comprou cola, o empregado não ganhou e vai gastar menos no comércio. Estamos vendo isto daí. Então há 10, 12 anos, na época do Fernando Henrique também as fábricas trabalhavam até às 20h, no sábado também, virava também até o domingo. É até sacrificante, mas todo mundo ganhava bem. Mesmo na época mais difícil você tinha uma "gordura" para queimar. Esquece, acabou. Hoje não tem isto daí. É onde existe esta "nuvem negra" aí, pode fechar alguma coisa no período. Mas vamos pedir a Deus que passe. Sou meio "burrão" para estas coisas, não tenho facilidade para falar. Coloco-me à disposição para alguma coisa que você precisar, estarei à disposição.

Anexo XVII
Caetano Bianco Neto

Entrevista realizada no dia 22 de outubro de 2012, em Jaú - SP

- Mandatos na presidência do Sindicalçados Jaú: 2005 a 2007 e atual presidente
- Diretor da empresa Calçados Arzano

Caetano Bianco Neto: Comecei no Centro de Inteligência, e acabei sendo convidado para trabalhar na Secretaria de Desenvolvimento e aquele sonho que vinha de muito tempo, hoje, acabou virando realidade, porque comecei na secretaria do Sindicato e acabei me tornando presidente de Sindicato. Decidimos fazer o Centro de Inteligência Calçadista aqui, mas era uma coisa pequenina. A Abicalçados encampou isto e a minha esposa é consultora deles, até hoje. Implantou, deu certo a parceria com o governo estadual, com a Fatec, Instituto Paula Souza, um prédio que está terminando e vai abrigar este centro de inteligência da Indústria Calçadista do Brasil todo, será aqui em Jaú. Por causa deste trabalhinho que começou lá atrás e foi germinando.

O setor calçadista é composto de diversos arranjos produtivos locais. E o governo, tanto o estadual como o federal, dá um ensejo muito grande para que as APLs se fortaleçam, cresçam cada vez mais. Eu faço parte do Sindicato desde a sua fundação como Associação. Não sei quanto tempo faz. Naquele tempo, tínhamos um grande problema, e a Associação se formou basicamente com os problemas, com a mão de obra. Era uma briga que acontecia em todos os polos, um tomava funcionário do outro, não tinha mão de obra suficiente e a indústria estava começando a crescer. Então para tentar acabarmos com esta briga nós formamos a Associação e, na época, quem encabeçou esta associação foram empresários mais velhos, que depois resolveram mesclar com alguns jovens. Eu era jovem e acabei entrando para a Associação, na diretoria da Associação que acabou progredindo. Depois se transformou em Sindicato. Então direta ou indiretamente eu participei disto desde a sua fundação. E sempre acompanhando os problemas em todos os sentidos. As dificuldades que a indústria tinha, tanto administrativo, com mão de obra, inserção no próprio mercado. Lembro, lá atrás, uma primeira reunião que fizemos e começamos a colher dados, as coisas sempre muito empíricas, e lembro que explicamos e conseguimos reunir fabricantes, na ocasião Jaú produzia em torno de 0,3% do sapato consumido no Brasil. A gente fica brigando

por clientes em São Paulo, nós temos 99% para crescer fora a exportação, e ficamos brigando, uma coisa errada. Primeiro precisamos nos fortalecer e desde o começo da associação, depois quando começamos a buscar dados e trazer, a gente sentiu que as coisas melhoraram muito. Mas, tem muito mais por fazer ainda, porque enfrentamos uma série de problemas. A experiência maior foi quando fui presidente na primeira gestão, estava acabando de sair de uma experiência como Secretário de Desenvolvimento da cidade de Jaú, quando pude aproximar o poder público municipal do Sindicato. E nesta época começamos a somar esforços juntos com a Academia, com as Universidades e com os Órgãos de fomento da indústria, que seria o Sebrae, Fiesp, Sesi, Senai, Senac. Enfim tudo aquilo que pudesse nos ajudar, começamos a trazer. Nós tínhamos uma visão já muito maior do que precisaria ser feito e começamos a agir de uma maneira mais estruturada para poder falar com os fabricantes. A gente percebeu que só conversa não estava trazendo nada. Escutei uma vez, pessoa que admiro muito, Horácio Lafer Piva, presidente da Fiesp/Ciesp que tinha bom relacionamento com ele. Na época eu era Diretor do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo. Horácio falava muitas frases que me marcaram e, uma delas, foi: “O nosso associado só vai nos respeitar no dia em que mexermos no balanço das empresas dele. Enquanto não acontecer isto, ninguém respeita”. Como faz para mexer positivamente com o balanço das empresas? Tem que mostrar serviço. E começamos a procurar, por exemplo, o Sebrae, um grande parceiro. No começo “apanhamos” muito com o Sebrae, porque trazia pacotes prontos. Tinha um cursinho na área de recursos humanos disponível. Fazíamos um esforço enorme para levar as pessoas àquele curso, e normalmente decepcionava, não dava certo. Aí nós invertemos a pauta com o Sebrae. Eu diria que crescemos juntos. O Sebrae começou a perceber que aquele modelo já estava fadado ao insucesso, porque realmente não tinha repercussão juntos às empresas que eles queriam atingir. E nós cansamos de fazer isto também. Então mais uma vez tivemos uma retaguarda muito grande do Sebrae. É por aí, precisamos achar alguma coisa de grande interesse. Nós fizemos o primeiro Planejamento Participativo. Foi um marco, cansativo, mas o Sebrae nos ajudou, contratou especialistas. Ficamos aqui no Sindicato por três dias. Cedo, à tarde e à noite entidades, público e empresários, enfim, aí dá para marcar a evolução dos problemas que aconteceram. O primeiro Planejamento Participativo mostrou claramente que tínhamos uma séria deficiência de mão de obra. A mão de obra de Jau é competente, mas é escassa. Não é tão escassa, não é competente, mas mostrou enfim que o nosso problema estava direcionado ali. Bom, este é um grande problema

hoje, vamos atacá-lo. E conseguimos com a Fiesp/Ciesp, uma nova escola do Senai, que está aqui até hoje, e é fantástica. E começou exatamente em cima disto, conseguimos junto ao governo estadual um curso de Gestão em Calçados, de nível superior, da Fatec e Instituto Paula Souza, para que a gente começasse a aproveitar funcionários que tinham um perfil mais acadêmico. Fizemos, durante algum tempo, com a Fundação Educacional aqui de Jaú, fizemos também um MBA, voltado também para a Gestão de Calçados. Começou a funcionar, melhorar e etc. Isto tudo foi feito em meio a estas crises pelas quais o sapato passa. Sobe, desce, sobe, desce. As pessoas não queriam interferir no Sindicato. Estes tipos de dificuldades você vai encontrar em todos os polos. As coisas começaram a prosperar e fizemos um novo Planejamento Participativo que mostrou que após dois ou três anos caminhou muito a questão da profissionalização e capacitação da mão de obra. E começaram a aparecer os problemas. Não temos pontualidade nas entregas, estamos focando apenas no mercado, não estamos focando em outros mercados. Temos problemas principalmente de administração, na área de vendas, o polo de Jau começou a não ficar mais conhecido, são vendas concentradas, a exportação não deu certo, a maioria com defasagem cambial muito grande. Decidimos trazer o Sebrae novamente, com um curso de atitudes de empreendedores. Curso cansativo, demorado, final de semana, à noite. Heroicamente a maioria das pessoas cursou, eu estava sem vontade de fazer o curso. O Sebrae pressionou para que eu fosse, pois conseguiu e, aí, vai um adendo. Presidente do Sindicato, eu não ia participar ao menos na aula inaugural, eu acabei fazendo isto e acabei fazendo o curso todo, isso foi um divisor de águas para nós. As pessoas passaram a se conhecer melhor, a se conhecer como empresários. Mais uma série de atitudes que prosperaram, umas deram certo, outras não deram certo. Mais para frente um novo Planejamento Participativo. Sendo presidente do Sindicato, sendo vice-presidente da Abicalçados, sendo diretor do Ciesp, enfim, participando de uma maneira mais global das empresas, principalmente no Estado de São Paulo, com relação a Ciesp, e com as empresas nacionais, dentro da Abicalçados, comecei a perceber que não era um problema de Jaú. Acredito que isto acontecia em Franca, Jaú, Birigui, Santa Cruz do Rio Pardo, Três Coroas, Erechim, onde faz sapatos. As pessoas falavam “isto é coisa do sapateiro de Jaú”. “Isto é coisa do sapateiro de Franca”. A minha visão abrangeu que na verdade estas atitudes não são coisas de sapateiro nenhum, mas sim de quem participa de uma APL. Não é uma particularidade apenas nossa. Trata-se de uma característica de APL, cuja característica principal é de ex-operários, com um perfil empreendedor, a

gente até brinca que não deve se levar a sério, senão fica pejorativo “este cara é operário que deu certo”. Na verdade já vi isto e estendo aos outros APLs, a grande maioria é ex-funcionário que tem o perfil empreendedor, monta uma empresa e vai muito bem a princípio. E sempre brinco, eles têm uma facilidade enorme de ganhar dinheiro que só perde para a facilidade maior de perder aquilo que ganharam. Estou falando eles, mas o certo é dizer nós. É uma marca e todos os estudos mostram: a grande eficiência que temos em Jaú. Hoje, o grande problema que temos é gestão. Passando uma crise muito grande no sapato, eu diria que às vezes tenho uma memória seletiva, consigo apagar as coisas ruins que aconteceram, não sei se é pior. Mas, esta crise não é uma crise igual a tantas outras. Digo que esta crise tem CNPJ, porque se identifica as empresas que estão deixando de trabalhar e isto aconteceu no Brasil todo, Franca, Birigui, Sta. Cruz do Rio Pardo, Jaú, Vale dos Sinos, Nova Serrana, enfim todos os lugares, porque esta crise está identificando as pessoas e se você buscar quais são as empresas que estão passando por dificuldades, são as empresas com problemas de gestão. E, em minha opinião, isto é gravíssimo, porque está diagnosticado, e é um problema que está sendo difícil achar solução. A solução parte, principalmente, da boa vontade do empresário. Primeiro o empresário precisa admitir isto, o que é muito difícil, principalmente, quando ele está no auge. O empresário tem aquela definição, eu não tinha nada e cheguei até aqui, quem vai querer me ensinar como faço as coisas e, na verdade, é a hora que precisa aprender. Então eu diria que este é grande problema, realmente foi isto que ocasionou problema seríssimo na indústria calçadista de uma maneira geral, já que este é o tema e que abrange outros setores. Têm setores com estágios diferentes daquele que estamos enfrentando que começaram mais recentemente ou que já passaram por esta crise de gestão alguns anos, talvez algumas décadas atrás. São estágios diferentes, mas em não tenho dúvidas em afirmar, hoje todos os setores que têm esta característica passaram pelo mesmo problema. Uma coisa que a gente discute com órgãos governamentais, com o Sebrae, nós temos que preparar alguma coisa em cima disto, alguma coisa que seja muito atraente para trazer o empresário junto com a gente, senão ele não vem. Mais uma vez demonstrar que nós temos capacidade de mexer no ganho dele, fazer o balanço ficar mais positivo. A somatória destas experiências demonstra claramente isto. Acho que já está de pé como entidade, num setor que sofre tanto, em todos os sentidos, já demonstra muita perseverança. Mas nós temos que fazer mais que isto. O grande desafio é como realmente nos aproximar cada vez mais dos empresários e mostrar as grandes dificuldades que nós temos.

Tem gente que elogia o Collor porque ele fez a abertura, é claro que tendo um bom administrador, um bom governante, as coisas acontecem de uma maneira mais saudável e mais rápida. Mas, foi a época de acontecer e a abertura foi sem dúvida uma quebra de paradigma. O setor automobilístico foi o que sentiu no primeiro momento e os outros acompanharam isto, e realmente foi uma quebra de paradigma. Nós tínhamos uma economia completamente fechada e então nós sofríamos muito, principalmente na área de informática, e isto realmente trouxe uma transformação muito grande. Mas, o divisor de águas foi o governo Fernando Henrique, aliás, antes o Itamar que foi a sequência do Fernando Collor, que foi a estabilização econômica. Plano real, aquilo que nós já tínhamos passado por N planos, aquela bobagem do Collor de bloquear dinheiro de todo mundo; a população de uma maneira geral e nós empresários com a desconfiança que era mais um plano que não daria certo. Mas, eu diria que a estabilidade econômica mudou completamente o nosso norte e o rumo das empresas. Primeiro com a inflação alta, nós vivemos inflação que chegava a 80% ao mês. A inflação acabava escondendo todas as deficiências que as empresas tinham. Exemplo, hoje a pessoa faz um bom negócio quando compra um automóvel e este continua sendo um bom negócio no decorrer do tempo. Na época da inflação, você podia fazer a bobagem que fosse e daí a pouco você tinha, aparentemente, ganho dinheiro. Então, a inflação escondia tudo que acontecia. A grande modificação foi que as empresas deixaram de valorizar os seus diretores financeiros e passaram a valorizar os seus diretores industriais ligados à produção. Esta foi uma mudança que eu diria a mais sentida por todo mundo. A partir daí nós começamos a ver os defeitos, os desperdícios, enfim mudaram as empresas. E isto foi um processo longo, e digo que é um processo que não acabou até hoje. É um processo que realmente está acontecendo no decorrer de duas, três, quatro décadas, porque não acabou ainda. E isto trouxe para nós exatamente daquilo que precisamos fazer, onde tenho que cortar custos porque a concorrência ficou muito maior, deixando de ser entre nós aqui de Jaú, passado a ser estadual, nacional e, hoje, global. Você pega, por exemplo, uma grande cadeia como a Walmart, o *slogan* dela é “todo dia melhor preço”, e ela vai comprar onde tiver o melhor preço no mundo. Acho que ainda temos muitas deficiências, o governo brasileiro tem pecado nesta abertura econômica, acabou exagerando um pouco na dose. Tanto é que nós brigamos muito e conseguimos um processo anti-*dumping* com a China; é uma coisa bastante recente. Isto, aparentemente, no primeiro momento, voltou a viabilizar as indústrias, mas no segundo momento aquilo que já previámos e já esta acontecendo que é a grande

concorrência. As mercadorias não vêm diretamente da China, elas chegam por outros países da Ásia e até países que não produzem sapatos estão exportando sapatos para o Brasil. Não podemos demorar muito para coibir este tipo de problema. Isto acaba com a indústria nacional, é uma concorrência desumana em todos os sentidos. O Brasil reconhecer, por exemplo, a China como economia de mercado é um absurdo. Economia de mercado é quem é aceito pela OMC como economia de mercado e a China não é economia de mercado. E isto realmente traz grandes problemas para a gente, e nós não temos condições de competir em pé de igualdade com a China e isto acaba deteriorando tudo aquilo que acontece no Brasil. O Brasil, hoje, é o quinto país maior consumidor de calçados do mundo. É um mercado extremamente atraente para o mundo. A Europa em crise, a América do Norte em crise, o Brasil ficou um lugar fantástico para estes excedentes de produção. Isto tem acontecido e tem maculado as empresas do Brasil como um todo. Então, nós estamos enfrentando desde esta época em que houve a estabilização econômica, cada ano um desafio muito maior. A gente realmente tem que mudar este passo a passo, mas queira ou não eu faço parte desta história há muito tempo. Então para ter uma conversa mais longa, sempre digo que me sinto bem informado do setor que participo, em reuniões em diversos segmentos do setor calçadista. Reconheço que tenho informações que a maioria não tem. Esta crise é pior ou menor que aquela outra? Não é uma crise maior nem menor, as coisas mudaram. Houve uma mudança muito grande nas coisas. O jeito de se relacionar com os nossos fornecedores e nossos clientes. Num congresso de calçados talvez há 5 ou 6 anos atrás o Presidente da Abral - Associação Brasileira de Lojistas fez uma explanação muito bacana, falou sobre o varejo e sobre o comércio, na ocasião, não me esqueço do que ele falou sobre o Brasil não ter plano de varejo de calçados, e vai ter! Porque nos países desenvolvidos e mais adiantados tem. Então não tem que inventar porque ela já está inventada há muito tempo. Se a gente não tem condições de fazer uma prospecção muito grande lá na frente é só ver o que aconteceu nos outros países. Não acho que ele previu o futuro. É claro que baseado em estudos científicos. Então, hoje, quem compra sapatos está cada vez maior. Os grandes magazines estão entrando no varejo de calçados e a maioria dos fornecedores, principalmente pequenos fabricantes de Jaú, conseguem fornecer para estas grandes empresas.

Naquele Planejamento Participativo do passado, um dos problemas menores que acontecia é que Jaú não tinha pontualidade nas entregas. Então, vendia sapatos para entregar no mês tal, depois era na quinzena tal, depois na semana. Hoje, o sapato tem

que ter dia e hora para entregar. Quer dizer, uma mudança de cultura é muito difícil. Tudo isto tem acontecido e falo: a crise não é só uma crise, é que as coisas mudaram. Quando falo de gestão é mostrar para estes empresários que não é mais como era ontem, é diferente. E amanhã também será diferente, as coisas mudam muito rápido. Temos que ter poder de adaptação muito rápido, nós temos que estudar muito. Sempre falo de Jaú, por exemplo, tem um *design* de calçado feminino muito bom. As empresas sempre investiram muito em *design*, o nosso parque fabril é muito bom, as máquinas atuais, etc. E sempre se preocupou muito com isto, mas nunca se preocupou em contratar um gestor para a empresa. Talvez contrate um estilista que também tem que ser bastante valorizado, mas não percebe que o gestor tem que ser tão ou mais valorizado do que isto. Então, estas são as dificuldades, a mudança para mim, neste período que estamos falando nas duas últimas décadas, é basicamente isto. As coisas mudaram, estão se quebrando paradigmas e nós precisamos acompanhar.

E é para ficar, não vai passar. A gente espera que o Governo Federal cumpra com os nossos pleitos com relação a diminuir, por exemplo, a importação desenfreada que nós temos de calçados. A gente tem constantemente isto que nós temos feito com as entidades nacionais, pleito junto ao governo federal, para acabar ou diminuir o custo Brasil. Nós temos que fazer uma reforma fiscal e tributária. Não dá para competir com o resto do mundo pagando os impostos que nós pagamos aqui. Inclusive os prazos, nós pagamos impostos antes de receber de nossos clientes. Então estas coisas que mudar, tem que acompanhar o ritmo desta globalização. E o Brasil é muito lento com isto, a nossa burocracia é muito grande e isto faz com as atitudes que têm que ser tomadas demore muito para acontecer, acaba realmente prejudicando de uma maneira significativa o nosso setor.

É o que falo, a URV, na época, deixou a inflação para trás. É muito difícil, por exemplo, eu trabalho com muitas pessoas mais jovens que não conheceram o período inflacionário e não fazem ideia do que é isto, ainda bem para eles. Mas, realmente, a entrada do Fernando Henrique foi um marco e o plano Real foi um marco para a economia brasileira porque mudaram as coisas e fez, no decorrer do tempo, aquilo que, na minha opinião, não foi uma conquista só do governo Lula e agora o governo da Dilma, o Brasil ter melhorado a instituição governamental. Melhor porque vamos dizer a classe D e E começou a ascender para a classe C. Na verdade isto começou lá atrás, porque o empresário tinha de uma maneira ou de outra de se proteger da inflação, quando a gente tinha aquelas inflações galopantes, o reajuste era mensal, mas ele

recebia no começo do mês o salário do mês passado, que já tinha sido comido pelo 50 60% da inflação. O Plano Real, para acabar com a memória inflacionária, trouxe uma distribuição de renda e, principalmente, um ganho real melhor para as classes mais baixas. Na minha opinião, foi aí que a economia começou realmente a se desenvolver.
De uma maneira geral, Jaú não tem o perfil de exportação. No auge da exportação o máximo que Jaú exportou foi de 10 a 15% de sua produção. Diria que o polo de Jaú é voltado maciçamente para o mercado interno. Os acordos bilaterais ajudaram o Brasil, num primeiro momento, porque o Brasil estava carente destes mercados. Hoje, nós temos 200 milhões de habitantes, sei lá, chutando de 170 a 180 milhões de consumidores. Brasil, quando tinha 120 a 130 milhões de habitantes, tinha 30 milhões de consumidores. Então, na época, nós não tínhamos o mercado tão pungente como nós temos hoje. Então, os acordos bilatérias foram muito bons para isto. Porque a indústria ainda estava defasada por causa dos anos ruins, nós conseguimos importar produtos melhores para atender as classes mais avançadas, e ao mesmo tempo pudemos vender os produtos que nós fabricávamos para outros mercados com consumidores que nós não tínhamos ainda. Os acordos bilaterais foram marcantes por causa disto, tanto para importar produtos melhores para nossa sociedade, como para exportar para outros países que ainda tínhamos o consumidor pequeno. Isto já não acontece mais, eu diria que nós não podemos prescindir nunca da exportação, mesmo porque o Brasil tem uma cota para fechar. Está importando muito, precisa exportar para fechar a cota. Mas, o mercado interno do Brasil, hoje, é muito pujante em todos os sentidos. Então, os acordos bilaterais foram importantes por causa disto, num primeiro momento equacionar a compra e a venda de produtos. Mas, de uma maneira geral, na área de calçados, os acordos bilaterais nunca foram muito significativos. Os Estados Unidos sempre colocaram uma série de restrições aos produtos brasileiros, inclusive com sobretaxas. Na época, apesar de ter exportado muitos calçados para a América do Norte, nós ainda tínhamos problemas com isto. O México é produtor de calçados e não é um grande consumidor do nosso produto. A Argentina, que seria um parceiro enorme, tem nos causado problemas maiores ainda. Eu diria que Argentina tem ausência completa de uma política voltada para o mercado externo. Enfim a gente tem grandes acordos bilaterais com a China, mas ela não compra bem. Às vezes está sem caixa e deixa de importar peças de automóveis que serão vendidos no Brasil. Ela deixa de importar limpador do para-brisa e o carro fica parado lá. Tem trazido mais problemas que soluções. Nós temos um regime de cotas para exportar para a Argentina. Isto não ajuda

nem um pouco o pequeno industrial do nosso polo a exportar. Exportar para a Argentina é mais fácil do que vender para o Nordeste, em termos de logística. Mas, não dá, porque grandes empresas estão com 200, 300 mil pares parados na fronteira porque a Argentina não libera para importar e está dentro da cota que foi previamente acordada. E o sapato basicamente é moda, se o sapato não chega para o dia das mães na Argentina, depois vai vender onde? Isto acaba prejudicando Jaú, porque no caso de sapatos femininos são grandes empresas que estão no Rio Grande do Sul que tem uma logística ainda melhor para exportar para a Argentina. E, quando passa o tempo e aquele sapato não entra, será voltado para o mercado interno com preços aviltados, que é o nosso grande filão. Eu digo que o acordo bilateral, além de não ajudar principalmente para o nosso polo, acaba prejudicando porque aquele sapato volta para o mercado interno com preços e prazos aviltados, e prejudica o nosso polo calçadista aqui de Jaú.

Eu diria que o mais importante foi a mudança de governo, porque a política econômica não mudou. O Lula com as dificuldades que teve para se eleger nas últimas eleições, etc., no final da campanha fez uma carta aberta ao povo brasileiro que mostrava claramente que iria continuar, e que foi um diferencial para ele ganhar. O povo entendeu tudo aquilo e os formadores de opinião entenderam um eventual governo Lula não traria problemas econômicos. Teve problemas por causa da desconfiança dele no cenário internacional que passou muito rápido. A partir do momento que ele honrou tudo aquilo que estava acontecendo e continuou com aquela política econômica que vinha dando certo, diria que continuou e aperfeiçoou algumas coisas. Volto a dizer, a capacidade do governante é ter pessoas capacitadas que trabalhe com ele e isto ele soube fazer muito bem. Esta sequência da política que começou lá atrás com o governo Itamar ou Fernando Henrique que nos trouxe aquilo que estamos vivendo hoje. A transição do governo Fernando Henrique para o governo Lula foi marcante, principalmente, por causa da ideologia dos dois que, no papel, não são tão distantes, mas para a sociedade brasileira era aparentemente uma catástrofe. Um operário dirigindo o Brasil. Mostrou que não tem nada a ver, principalmente os conceitos da política econômica foram mantidos e estão trazendo frutos até hoje. Eu diria que o que tem que ser feitos são ajustes e estes ajustes reconheço que são difíceis de serem feitos, mas têm que ser feitos. As reformas nós temos que fazer de uma maneira rápida, muitos disseram que o Brasil iria fazer uma reforma fiscal e tributária ao longo de 30 anos, bem devagar, um pouquinho hoje, um pouquinho amanhã e é isto que está acontecendo. Os dois governos Lula e Dilma têm um apoio muito grande no congresso. Acho que eles

deveriam sentar e conversar com a sociedade e se organizar sobre as mudanças a serem feitas. Existem algumas reformas que são urgentes e o Brasil sem fazer estas reformas não vai conseguir caminhar mais rapidamente. Os Brics, por exemplo, quanto cresce a China, quanto cresce a Índia, a própria África do Sul, que são a mais recente aquisição, começou realmente a ter um crescimento diferenciado. A própria Rússia. Então, porque nós não crescemos mais? Nós temos "travas" que são aquilo que realmente segura a nossa prosperidade. Sem reformas as coisas caminham lentamente. Na parte econômica houve uma continuidade.

Elas são pontuais, e quando elas são pontuais não resolvem o problema. Lá atrás, não sei precisar a data, conseguimos reduzir o ICMS de 18 para 12%. E o compromisso na época é que a arrecadação não iria cair. Não caiu. O governo cumpriu a parte dele e nós cumprimos aquilo que havíamos prometido. Nisto, outros estados começaram a praticar o ICMS de 7%. Aconteceu com Santa Catarina, Espírito Santo. Minas Gerais é 3% de ICMS. Não podemos ficar brigando entre nós. Então teve lá audiência junto com outros polos do estado de São Paulo. O governador na parte política muito afável, o governador Alckmim foi muito feliz quando disse que não deveria estar discutindo isto, porque o Brasil não pode ter guerra fiscal. Tem algumas regiões que precisam se desenvolver mais que a outra e concordo perfeitamente. Não sei do Nordeste. Tanto é que teve um êxodo para o Nordeste. Do Rio Grande do Sul, muitas empresas, de Franca algumas. Isto tem que ser pontual com data e hora para começar e terminar. Já se desenvolveu. Em número de pares, o Nordeste hoje é o maior produtor. O Ceará é maior produtor em numero de pares hoje no Brasil. Fabricam chinelos e outras coisas, mas em número de pares é o maior produtor hoje. O setor calçadista já contribuiu com aquilo. Volto a dizer, não estou pensando em termos regionais, nem com jauense nem como paulista, mas como cidadão. Precisa ter política de desenvolvimento social para região? Precisa. Faça ela pontual. No momento é com o calçado, em outro momento pode ser outro produto. Vamos desenvolver o Brasil todo. Nós somos brasileiros e eu quero o Brasil cada vez melhor. Mas, isto acaba continuando. E se discute novamente com o governo do Estado. Olha, precisa abaixar para 7%. Não tem jeito, estamos perdendo vendas e isto é um Deus nos acuda. Monta aí uma frente parlamentar para o setor calçadista, na Assembleia, fala com o Secretário da Fazenda. Pede para outras entidades ajudarem. Aí o governo fez uma festa, foi anunciado em Franca o ICMS reduzido para 7%. Foi uma maravilha. Eu bati palma porque fazia parte da mesa. Não tinha que aplaudir nada porque ele fez pela metade. Deu para a indústria 7%, mas não deu para o

comércio. O comércio hoje prefere comprar do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, porque ele tem um crédito/ entrada de 12 do ICMS. Quando compra do Estado de São Paulo só tem 7%. Quer dizer que aquilo que estava ruim ficou pior. E para reformar isto, não queremos mais que baixe o ICMS nosso, para ficar assim prefiro que volte aos 12%. O que precisa? Precisa abaixar lá na outra "ponta". Conversar com o governo e se não tiver renúncia fiscal não dá certo. O governo sempre precisa que o caixa dele feche e eu também concordo. Mas, o governo tem que fazer política industrial e política industrial não é deixar as indústrias saírem daqui e ir para outro lugar, é deixar as indústrias aqui. Isto é política industrial. Onde está pegando, é no comércio, tem que baixar lá. Isto é renúncia fiscal e o governo vai ter que abrir mão de alguma coisa e eu temos certeza que nós já provamos isto no passado. Se ele abre mão de alguma coisa, arrecadação não cai, aumenta, porque as indústrias vão vender mais. Quando fui secretário do desenvolvimento eu dizia que tinha que ter uma política para Jaú, mais que industrial, uma política de desenvolvimento para a cidade de Jaú. Então você pega qualquer município e os prefeitos que foram eleitos, começando o mandato daqui a pouco falam em desenvolver, trazer indústrias de fora. É muito difícil trazer indústrias de fora, vamos melhorar as que estão aqui dentro já. E estas cidades que produzem calçados tem um setor industrial muito pungente. O nosso setor é mais de 50% do PIB de Jaú. Tudo bem, vamos atrás dos outros que possam vir para cá, mas vamos cuidar, e isto não acontece normalmente. Acho que está faltando de política, o que atrapalha o nosso setor e atrapalha o Brasil como um todo.

Todo mundo que fabrica alguma coisa fala que o setor dele é o pior. E a gente participa de muitas coisas ligadas ao calçado. Mas, o Ciesp tem uma visão muito legal, porque são 41 diretorias ligadas ao setor, são quatro na grande São Paulo e 37 espalhadas pelo interior. Então, a gente conversa de um jeito e todo o setor e todo mundo reclama a parte dele. A minha é mais difícil por isto, mais difícil por aquilo, etc. Mas, falo o seguinte: "brincadeiras que não são tão brincadeiras". O setor calçadista vende um, entrega dois porque vende um par e entrega um pé direito e um pé esquerdo. Mas, na verdade a quantidade de componentes que nós temos para fazer o calçado é muito grande. O setor de confecções é muito difícil também. Vamos falar só do setor de modas. Tem o tecido, botão, linha. Dá uma olhada no que nós temos que comprar. O setor calçadista demanda para o varejo um estoque muito grande. Há quem diga que para vender um par tem que ter quatro. Uma loja que vende 2 mil pares tem que ter 8 mil pares no estoque. Nós estamos tendo uma experiência muito interessante em Jaú,

com relação ao varejo. Se tiver oportunidade vá visitar o Shopping Território do Calçado, mesmo que seja por motivos acadêmicos, você deveria visitar. Todos nós estamos tendo uma experiência muito grande com relação ao varejo. Estes números são muito parecidos, uma mulher vai comprar um par de sapatos, normalmente ela experimenta seis. As dificuldades do setor calçadista, eu diria, primeiro porque é o Brasil já fabrica sapatos há mais de 120 anos. Jaú faz sapatos há mais de 60 anos e perto de outras indústrias, é uma indústria nova. A cidade produz há muito tempo, mas começou a conhecer esta transformação agora, então tem uma série de componentes. Você tem que ter no varejo uma quantidade de peças muito maior, enquanto uma blusa tem P M G, os sapatos são sete números diferentes. Você tem 2 mil pares no estoque, mas naquele modelo e naquela cor você só tem um par número 33. Se você o vende primeiro, fica com 1.999 pares na loja. Entra outra moça na loja e quer aquele número 33 e você não tem. As dificuldades são da ordem fabril mesmo. Setor que mexe com moda, setor que tem um número imenso de componentes, um número de fornecedores enorme, tem uma cadeia produtiva extremamente complexa, e o Brasil é bom ressaltar que se não é único tem um ou dois concorrentes que se tem uma cadeia produtiva completa. Todos os elos da cadeia produtiva no Brasil são eficientes. Desde o boi no pasto, até passar pelo setor de máquinas, exportadas para o mundo todo, são fantásticas, o setor das indústrias, no varejo enfim, nós temos a cadeia produtiva completa e muito avançada. Aliás, a gente sempre fala que se desse um probleminha na China, por exemplo, a China é tão grande que se ela se voltar para o consumo interno, vai faltar sapatos. A China está com 92% no mercado de exportação. Mas é uma verdade, se a China deixar de produzir provavelmente, mas se ela consumir um pouco daquilo que ela fabrica, quem tem uma chance enorme de fornecer sapatos para o mundo somos nós, por causa desta imensa cadeia produtiva gigantesca que nós temos aí. Então eu diria que com relação a outros setores os problemas de ordem de fabricação e fabril são bastante grandes. Mas, eu diria que nos polos pequenos como Jaú e Birigui, a diferenciação é por causa das grandes indústrias. Jaú e Birigui são polos muito semelhantes, as cidades são do mesmo porte, mas Birigui tem pelo menos dez grandes empresas. Estas grandes empresas fazem o diferencial nesta cidade. Os problemas de gestão, que eu falei lá atrás, são dentro das empresas, nascem de outras empresas e aquele operário com o perfil empreendedor que sai de uma grande empresa, ele é mais capacitado que aquele que sai de uma pequena empresa, e Jaú não tem grandes empresas. Comparando com outros setores e falando de uma maneira ampla, muitos deles têm grandes indústrias e fazem

com que os pleitos deles sejam atendidos de uma forma mais rápida, eles têm mais poder de negociação com os governos, com fornecedores. Se você parar para pensar, das indústrias pequenas de um polo como Jaú, o fornecedor é muito maior que ela e o cliente é muito maior que ela. Está espremida entre dois gigantes. Então se fossem comparar com outros setores, as dificuldades com o calçado, principalmente com relação ao tamanho das empresas. São pequenas e espremidas entre dois gigantes.

Olha, eu digo que toda pessoa muito otimista é muito responsável, mas o pessimista não dá para conversar com ele. De maneira geral, sou muito otimista, mas com responsabilidade. Acho que as coisas vão melhorar e 2013 será melhor que 2012. Estas transformações que estão acontecendo vão marcando e aqueles que sobram são melhores. Eu diria que as empresas que estão sobrevivendo, estão mudando e as empresas que estão nascendo já estão nascendo sob esta nova mentalidade. As pessoas estão mais acostumadas a lidar com clientes, mais acostumadas a agredir o mercado de uma maneira mais efetiva. A minha perspectiva é muito boa. Estamos passando anos muito difíceis e eles estão sendo revertidos por causa disto. Melhoram na gestão. A própria economia no Brasil tende a melhorar. Estamos tendo um crescimento pífio este ano, vai chegar a 1,3%. Impossível nós obtermos isto no ano que vem. Com certeza o crescimento será maior e isto acaba ajudando a economia como um todo e o calçado. Também penso sem inventar nada e acompanhar aquilo que aconteceu no resto do mundo. A população de classes inferiores chegar ao mercado de consumo, existe um grande deslumbre, as pessoas compram também a linha branca que acaba sendo benefício para o governo. O automóvel e o celular hoje estão tendo gastos que não tinham há 20 anos. Ninguém pagava conta de celular, televisão por assinatura. Enfim calcule quantas coisas temos hoje que não tínhamos antes. Fico muito triste quando vejo uma pessoa trocar o celular e andar com o sapato velho. Tem que trocar o sapato, não é só porque é o meu setor. Na verdade eu diria que o calçado é um bem que traz uma satisfação muito grande para as pessoas. E isto não está acontecendo. Nós estamos concorrendo com que não dá para concorrer. As pessoas não compraram a linha branca, elas trocaram a linha branca. É fácil ver, a minha fábrica é pequena e acho que tenho os piores eletrodomésticos da turma que trabalha comigo. Eu não tenho necessidade em trocar uma geladeira que funciona, por uma nova, e as pessoas que estão entrando como consumidores, fazem isto com frequência. Isto está acabando, não começou a acontecer ontem, já faz anos que está acontecendo. Desde a estabilidade lá do Fernando Henrique Cardoso para cá, começou a acontecer de uma maneira e isto também aconteceu na

Europa, aconteceu na América do Norte. Então tudo isto leva a crer que o nosso setor voltará a ser pungente. Cresce um pouco mais, a concorrência com produtos que não dá para concorrer, na minha opinião diminuem, as pessoas vão voltar a perceber que tem outros tipos de satisfação, não precisa ser um celular novo, um automóvel novo. As pessoas estão vendo que a conta do celular continua a pagar todo mês e aquele carro que você financiou às vezes não vai dar para pagar a parcela. Tudo isto aí acho que o Brasil está amadurecendo e o setor industrial amadurecendo junto com o Brasil e acho que isto vai nos conduzir para um bom caminho.

Anexo XVIII
Ângelo José Soave

Entrevista realizada no dia 22 de outubro de 2012, em Jaú - SP

- Mandatos na presidência do Sindicalçados Jaú: 1999 a 2004 e atual presidente
- Ex-diretor da empresa Calçados Bela Mari

O nome da minha empresa é Bela Mari, razão social Ângelo José Soave M.E., em homenagem às minhas duas filhas Isabela e Mariana, foi ideia da mais nova. Aqui em Jaú, estas fábricas tradicionais Rosângela, Claudina, Ferrucci, muitas empresas tinham este sistema de unir dois, três nomes. Eu sou origem de fazenda, criado por nortistas que em minha infância muito influenciaram em minha vida. Eu comecei uma fabriqueta não por necessidade, eu trabalhava com propriedade aqui em Jaú, estávamos sendo engolidos pelos grandes, éramos pequenos. O meu pai tinha uma propriedade em Goiás, e dividiram o estado. Eu tinha que optar, ou ia para Paraíso de Tocantins, mas meu cunhado tinha uma fabriqueta e estava com alguns problemas. Um morava em Piracicaba, o outro morava em Bauru, a fábrica em Jaú e acabou tendo eles por necessidade, eu por ficar com a família aqui, já tinha três filhos pequenos, que "mexe" com sapato também hoje. Trabalha com modelagem, minha esposa com venda e uma ligação estreita com o sapato. Acabamos montando e indo trabalhar com sapatos. Já faz 26 anos. Acabei, como muitas sociedades, a minha também com o cunhado, tivemos uma divergência simples, mas eu saí da sociedade. Montei esta fábrica aqui e fiquei com esta fábrica durante nove anos. Até então, eu era diretor do Sindicato. Logo que vim para o sapato, talvez já estivesse na veia esta vontade, vocação para isto. No setor agrícola eu já tinha esta disposição de estar participando destes processos de mudanças, uma das certezas de nossa vida é a mudança constante. Quando eu fiquei com a minha fábrica, eu já estava no Sindicato como diretor e num certo momento, até meu antecessor, era dois anos o mandato, depois passou para três. Quando chegou ao final o mandato de meu antecessor. E aqui sempre foi imposição, nunca foi eleição. E aí eu até queria que me "impusessem", até desejando isto porque sempre gostei disto também. Mas eu tinha uma grande preocupação, não que os ex-presidentes tivessem sido apenas ex-presidentes. Uns se uniram ao setor mesmo que não tenha sido uma união tão forte,

houve uma ligação mais estreita, um participar de ideias coletivas e não individuais. Sempre demos passos fantásticos, ex-presidentes inclusive o atual presidente era vice-presidente. Está no segundo mandato. Eu tive o segundo mandato consecutivo, ele teve alternado. Então tem que ser o Ângelo, perfil que já tinha e tal. No primeiro momento eu relutei, mas aceitei. Porque que eu relutei? O que vou fazer como presidente para não ser um simples presidente? Que os outros não tinham sido. Esta sede não era assim. Construída ao longo de outros mandatos. Eu com minha visão fui contra algumas coisas. Eu enxergava que nós enfrentávamos um problema no país em termo de calçados, de transformações. A mulher não estava buscando um produto para não andar descalça, isto ela já tinha, estava buscando uma satisfação em "pôr" o produto no pé. As mulheres não vestem uma roupa só para não sair de casa. Vestem uma roupa para se sentir bem, sentir atraída e o calçado é o complemento disto. Convicção disto, mas é um complemento e mulher nenhuma sai de casa sem um complemento. Não sai sem brinco, não sai sem relógio, sem anel, alguma coisa ela tem. E o sapato eu enxergava para que houvesse esta mudança. Nós empresários de Jaú, tínhamos que fazer alguma coisa para ser diferente. Eu pregava que para ser diferente, não se pode ser igual. Diferente em que? Existe a Couromoda, existe a Francal, as pessoas participam, e Jaú muito pouco. Teve uma participação até bem legal. É com ex-prefeito, que é atual vice-prefeito eleito, depois deu uma acalmada. Nós temos que participar para que saibamos que o Brasil saiba quem é Jaú. Jaú tem que se mostrar. Eu enxergava que participar de Feiras era uma das maneiras. Participar de projetos mais audaciosos era uma maneira. Corria um risco, tem que ser conhecida pelo lado bom e não do lado negativo. Tudo isto vinha na minha cabeça e eu como presidente tinha algumas ligações políticas. Tem uma pessoa de Franca que conhecia e que tem ligações aqui em Jaú, que é o Carlos França, um francano que aprendi a admirar. Quando eu assumi o Sindicato, em janeiro, tivemos a Couromoda. Tínhamos uma feira que começou aqui em Jaú, a Expocal, que posteriormente foi para São Paulo. E ele pareceu no meu estande com um projeto. Eu não conhecia bem esta pessoa e ele foi lá. Não podia desvincular o meu trabalho de Presidente do Sindicato e de fabricante. A minha fábrica era pequenina, tinha 10 funcionários. Eu e minha esposa éramos "tudo" na fábrica. Não tínhamos relações públicas, não tínhamos diretor de indústria, nada. "Eu vim aqui para vender sapatos e eu lhe atendo às 7 horas da noite, hora que termina a feira. Eu vou te esperar". Eu falo que Deus encaminha estas coisas, porque foi ali que começou um diferencial em minha opinião, e agora vou "jogar confete", pois este projeto que ele me apresentou veio de

encontro com o que eu imaginava. Ele tinha um projeto pronto para exportação de calçados que deu origem ao "Brasil *Essence*". Ele tinha dinheiro do governo, eu imaginava que era difícil chegar aos fabricantes aqui, e precisava de 2 mil de um, 3 mil de outro, para pegarmos amostras de calçados aqui e ir a uma feira em Milão. Foi no ano de 1998, acho que até 2004, fiquei seis anos. Foi logo que entrei no Sindicato a ideia. Fui trabalhando, trabalhando, eu já tinha esta maquininha na minha cabeça e eu sabia, assim como é hoje, não mudou. Dinheiro tem muito. O que falta, em minha opinião são projetos. Sabemos que em termo de governo tem dinheiro para todos, o que falta são projetos, "pé no chão", projeto sério, projetos dinâmicos para que envolvam as entidades. Nós tínhamos aqui em Jaú, que era de Bauru, um Sebrae que era a nossa "vovozinha". Que é mãe duas vezes, não mais importante que o Sindicato que agregava as pessoas daqui, mas o Sebrae agregava as Entidades. Nós temos o Senai, muito deficiente na época, mas existia o Senai. A gente sabia o que era Senai em termos nacional. E outras entidades, Fatec, Senac e elegeu o prefeito de Jaú logo depois, ele abraçou esta causa com mais calor e olho mais clínico para isto. Então o prefeito apareceu lá com este projeto, no primeiro momento pensei: "este cara é um sonhador", mas descobriu-se que o sonho era sonho quando se tornou realidade. Ninguém imaginou que ia acontecer isto aí, então se não fizer alguma coisa não acontece. Passaram-se alguns meses e esta ideia foi amadurecendo, mas Jaú não deixaria de ser uma cidade que tem pequenas empresas. Esta é a característica de Jaú, a maior empresa de Jaú, em algumas épocas do ano, faz 12 mil pares/dia. Uma, duas ou três fazem 5 ou 6 mil pares, mas a grande maioria é abaixo de 1 mil. Jaú não deixará de ser e ter esta visão de pequena no sentido até de ideias, de repente, quando acontecerem algumas coisas. Uma das que achava que deveria acontecer era o cartão de visita, era o carimbo no passaporte. Não no passaporte pessoal, físico, porque isto empresário já fazia. Iam buscar informações porque na época não tinha as facilidades que temos hoje. Não tinha nada de computação, naquele tempo era tudo mais difícil. Se participássemos deste tipo de projeto com o apoio do Abdalla, da Francal, assim como foi Francisco Santos, da Couromoda, como as empresas Ferrucci, Claudina, Jarbas e outras, faziam. Nessa andança de ideias e neste balanço todo que a jangada deu, foram ficando em cima estas ideias que nós precisaríamos melhorar qualidade do empresário, do calçado, da mão de obra. Quem ia fazer isto? Aí tinha este parceiro Carlos França, de Franca, que tinha este projeto nacional pela Apex, Agência de Promoção de Exportação. Neste tempo acabei perdendo minha empresa. Já era pequenina, e eu toquei com muitas dificuldades. Uma

das coisas pelas quais eu brigava era para o BNDES dar tudo certinho, tudo oficial, mas tem algumas empresas que não precisam mais de ajuda. Quem precisa de ajuda é o menor. Eu acabei fechando a empresa quando terminei meu mandato. Mas eu fui convidado, intimado, a continuar, porque o projeto estava em pleno vapor. Participamos de Couromoda, Francal, de feiras em vários países da América do Sul, expondo produtos. Antes disto, trouxemos os melhores palestrantes, economistas, pessoas técnicas em produção de calçados. Ensinar cortar manualmente. Tinha máquinas, foi um trabalho muito de base - o sistema de passar cola, a comercialização. O Sebrae veio nos ajudar, fazer por nós, e algumas empresas mais avançadas como Claudina, Ferrucci eram empresas mais velhas que já tinham uma estrutura. O povão, as fábricas menores não tinham toda esta estrutura. Todos estes técnicos vieram nos ajudar. Bom, estamos com tudo pronto, onde vamos mostrar? Couromoda, Francal e alguns eventos na América do Sul. Estivemos em Milão duas vezes, maiores empresas do mundo em Milão, em Dubai, Emirados Árabes. Exposição de sapatos em Portugal. Os nossos primeiros passos através do SEBRAE foram na Espanha, com desfile de confecção e sapatos. Aqui não tem pai, a Entidade é uma junção, um ponto comum de um monte de ideias. Um dava uma opinião, outro dava outra opinião e acho que o mérito não seja meu. Está na pessoa ou nas pessoas que conseguem ouvir todas as coisas e filtrar de modo positivo o que outras pessoas apoiam. Ninguém faz as coisas sozinho. É muito difícil fazer sucesso sozinho, tem que partilhar as coisas. E aqui no Sindicato foi muito bom por isto, conseguimos trazer todas as entidades, governo federal, estadual, municipal, empresários, fornecedores de matérias primas, houve uma concentração de salvamento, sobrevivência do setor. Não que estivesse falido, quebrando ou naufragando, não era isto. Mas era de deixar de ser o mesmo, partindo para um setor mais de desejo. Pregávamos isto já, mulher não punha o sapato no pé para não andar descalça, quando chega em casa não ter o prazer de tirar o calçado, vai tirar e colocar uma chinela de dedo. Não tirar por tirar, esta concepção, não foi minha ideia, isto é do mundo. Mulher tem que andar na moda, chique, mas com conforto. E percebe-se ainda hoje. Fui a um casamento final de semana e vi que agora é moda: a noiva dá um chinelo de dedo de borracha para a pessoa ficar a vontade. Para mim é um negócio deprimente a pessoa ter o prazer de tirar o sapato do pé. Uma mulher de salto fica muito elegante. Acima da elegância, ela tem que ter o conforto. Não sei por que se criou este hábito, talvez para ficar mais a vontade. As pessoas tiram o sapato no final do dia e ficam descalças. Mas tem que mudar esta ideia do conforto. Franca tem fábricas que

sobreviveram e são conhecidas mundialmente pelo conforto, não só um produto para calçar o pé. Estas empresas foram longe e o Carlos França falava isto. O Élcio Jacometti, Ivânio Batista, pessoas do Sindicato de Birigui. Culminou que nós estávamos precisando ter mão de obra, Jaú tinha uma boa mão de obra, mas não era o suficiente, precisávamos ter uma excelente mão de obra. Fomos atrás do SENAI, tínhamos o SENAI, mas não era ativo. Vou repetir aquele negócio, "Deus jogou para cima e veio cair aqui", o SENAI de novo. Um moço, nosso vizinho aqui de São Manoel, o Reinaldo, uma pessoa incomum também. E na gestão do Horácio Piva, na FIESP, batalhamos, brigamos, acho que sou o primeiro Jauense a fazer parte da diretora da FIESP de São Paulo. Tem diretores regionais de Franca, Jaú, Birigui, fui um dos primeiros diretores e, a cada 15 dias havia reunião em São Paulo. Tinha toda semana com a diretoria da Fiesp. Mas eu ia a cada 15 dias e nisto dei uma "cutucada" em um grupo sério do Horácio Piva, que faz projeto. Voltei, conseguimos conciliar a Prefeitura, o próprio SENAI, em tempo recorde. Que hoje já está defasado está pequeno. Mas, o que era mais moderno, uma ação, o próprio trabalho do SENAI. Todas estas ferramentas contribuíram para que Jaú tivesse certo destaque. A minha fábrica não estava "legal". Tive uma pressão muito grande da minha esposa, eu a sobrecarreguei muito. No esqueleto da fábrica não tem alguma coisa mais importante, tudo é importante. Quando eu saí, aí sim houve disputa no Sindicato. Nunca tinha havido eleição, campanha. O Neto foi eleito, entrou o Giovanni, e agora, voltou o Neto. Eu acho até que tenha facilitado algumas coisas, mas foi realmente uma transformação muito grande, desde 1999/2000, sendo através de Prefeituras ou individual. Se você fecha o olho e abre há 20 anos, Jaú participava das feiras de calçados com duas, três, quatro fábricas. Hoje Jaú participa com 30, 40 fábricas. Quando falo em feiras, Francal e Couromoda são as maiores. Tem feira no Sul, acho que está acontecendo nesta época com 12 ou 15 empresas de Jaú. Os empresários também entenderam e para ser conhecido tem que ser vistos. Esta missão que vinha já lá para trás. Eu sou meio ilusionista, visionário, desde o tempo de agricultura, e eu falava sempre isto. Você não precisa subir no ombro de outra pessoa para aparecer. Às vezes você aparece estando sentado e não em pé. E foi esta ideia que passei aos meus diretores e foi esta história que ficou de feiras, de exposição, de participação, de tecnologia, de novos empresários. Há um tempo não tinha tanta inovação. Eu sou de Jau, fui presidente, estou fora a sete anos, dois presidentes já passaram, mas estou no setor e ainda tenho ligações. Surgiram várias empresas novas, com ideias e propostas novas, produtos novos. Além disso, a agilidade é uma característica de Jau. Nós somos como

Jet ski, enquanto algumas empresas do Rio Grande do Sul e de Franca são transatlânticos. Ou seja, se você, dona de uma loja em São Paulo, ou onde quer que seja, você viajou, viu um produto nas ruas de Milão e voltou para a Oscar Freire de São Paulo. Sabemos que o que está no pé da mulher, na Europa, Estados Unidos, o dia a dia é hoje e o dia a dia dela lá e daqui um ano estará para nós aqui. O que estão usando hoje no inverno deles lá pode ser no nosso inverno em 2014, porque o de 2013 já foi ver no ano passado. Às vezes o que está acontecendo, não em lançamento e o que está sendo usado no dia a dia é para nós daqui a um ano e meio ainda, ou seja, o inverno deles de 2012 será o nosso inverno em 2014. Muita gente já participava deste trabalho e foi aprimorado. Às vezes ia à Itália, pegava um produto que estava na vitrine, comprava o sapato, trazia, desmontava, produzia aqui e lançava no mercado. Gastou-se muito dinheiro em investimento prematuro. Antigamente o homem tinha três ou quatro pares de sapatos, hoje tem dez sapatênis, tênis. Hoje, é muito mais comum, meu filho com 26 anos, têm os sapatos sociais e vários outros produtos para sair. A mulher, nós sabíamos disso, se a mulher primeiro compra um vestido, uma blusa ou outra roupa para depois comprar o sapato. A gente não vai tirar isto da mulher. Mas nós temos que fazer que ela force para comprar tudo junto, não primeiro o sapato. Mas o sapato é o complemento e esta ideia do leque de produtos é inevitável. Como é que vamos nos preparar para isto? Então este trabalho desta Entidade querendo ajudar. Eu falei que talvez foi um divisor de águas para a moda e vou repetir, não foi o Ângelo em Jaú, o Élcio Jacometti em Franca, nem o Samir em Birigui que mudaram tudo para contemporâneo. Não foram estas pessoas físicas que fizeram isto acontecer. O mundo está mudando e estas pessoas neste momento estavam nestas Entidades. Jaú estava fadado a ser o copiador de moda, o que não é demérito. Desde que você faça bem feito não é demérito, e fazíamos. Mas também tínhamos a ideia de também ser lançador, também fazer com que aquilo que o lojista em São Paulo, Rio, Belo Horizonte, antes de colocar alguma coisa em sua vitrine venha ver o que Jaú está fazendo. É difícil? Muito difícil. Só que se não fizéssemos nada, seria impossível. Se não tivesse um trabalho, como eu falei do carimbo da exportação. Longe de querermos competir com os grandes produtores de calçados femininos, do Sul. De Franca, pouquíssimos fabricantes de femininos, mas hoje tem muito feminino. Masculino e feminino, a mão de obra é diferente. A busca de informações é diferente, mas aberta a todos. Esta vontade nós temos que causar. A experiência fala uma coisa, a ambição que o jovem tem é fantástica. Não só as ideias são importantes, mas o passo que tem que ser dado. A gente tinha ideia de fazer alguma

coisa, mas com os pés no chão. Então vamos colocar sapatos de jau. Se for de Jaú é bom. Nós vamos restringir ao bairrismo. Empresas do sul tinham um ótimo produto, mas não era o desejo feminino em termos de calçados, não era o sonho de consumo da mulher. Hoje algumas empresas são sinônimas de moda? Não. É de fama, mas não de moda. Depois mudou. Veio para Jaú o senhor da Arezzo e ficou surpreso. Em uma reunião em São Paulo com o governador, o Élcio Jacometti falou: "Senhor Governador, é preciso tomar uma iniciativa maior, olhar o setor de calçados com atenção, somos muito rápidos". Uma empresa grande vai lançar um produto ela tem que se preparar de dois a cinco meses antes, porque é muito lento processo para ela. Nós de Jaú paramos com a produção por algum motivo, ou porque caiu de moda, em cinco dias transformamos totalmente a nossa fábrica. Em Jau traz um produto deste de manhã, à tardinha já tem um pé para mostrar. Há tempos atrás eram comuns duas coleções, inverno e verão. Mesmo para a mulher eram dois produtos. Hoje eu não sei se é infinito, não dá para falar quantas cores temos de calçados. Mesmo quantas cores têm num par de sapatos. Estas informações quando passadas para as fábricas são informações de retardamento de uma linha industrial. A nossa característica em Jaú é mais sapatos em couro que sintético. Vinculamos ao polo de Jaú a estimuladora da ideia do moderno, do atual, do mais rápido e menor espaço dos grandes lançadores de moda. E para facilitar tudo isto se criou a "tal internet" que facilitou muito. Há uns dez anos era mais complicado isto. Hoje se conversa com a pessoa lá do outro lado.

Quando me envolvi com política há muito tempo, eu vi Fernando Collor e não me arrependo. Muita gente critica e hoje participo de uma ala política que é totalmente oposição PMDB ligada, o PT que gato e rato com o Collor e até hoje tenho ligação pelas ideias que ele teve. Muita gente não entende e não quer entender isto, iria acontecer o que aconteceu. O mundo tornou-se pequeno, mas não aconteceria no Brasil se não fosse pelo Collor de Melo. Foi muito "peitudo" para chegar e falar: "os nossos automóveis são carroças. Não temos computador, não temos informação". O presidente da república falar isto é uma atitude impopular. Falou exatamente o que qualquer brasileiro, de todas as classes, não queria ouvir. Se fosse o contrário, o Lula falou tudo o que o "povão" quis escutar, não o que precisava.

Na época em que minha fábrica fechou, um dos grandes problemas foi a inadimplência. Quando falo de polêmica criei uma grande numa entrevista quando disse que todos os cheques deveriam ser pagos. Não é admissível eu ir a uma loja, comprar

um telefone, dar um cheque ao lojista e este cheque não ser pago. O lojista perdeu porque eu sou picareta, não paguei. Só que foi o gerente do banco que passou a autorização para eu ir à loja e comprar com cheque. Me deu procuração, você me autorizou. Portanto o banco deveria pagar todos os cheques e assumir a cobrança dos mesmos junto aos cedentes, que são seus clientes. Nunca o lojista perder, nunca o produtor perder. A briga será entre eu e o meu fornecedor, o banco. O cheque foi feito para substituir o dinheiro, como o cartão de crédito. Criei uma polêmica sobre este assunto e chegou até os meios políticos e fui questionado. Eu também entrei neste problema de inadimplência, fiquei com uma boa fábrica de cheques sem fundos, eu conhecia as pessoas. Inclusive lojas que estão no mercado até agora e eu não recebi. Não consegui administrar os dois. Tive um envolvimento muito maior no Sindicato, não estava preparado para administrar os dois. Por inexperiência não sabia o que podia acontecer. Eu tinha o olho coletivo, além do individual. Chegaram a dizer que eu devia ser o eterno presidente do Sindicato por várias ações que estava fazendo e já tinha feito. Na minha empresa tive muitas dificuldades, e quando acordei, tinha uma empresa "inchada" não de mão de obra, mas de processos improdutivos. Eu tinha um envolvimento tecnológico muito avançado. Estive na Alemanha, Espanha, Milão, Dubai. Estava presente fisicamente e visitei fábricas. Tinha uma preocupação grande em não me aproveitar disto para minha fábrica. Talvez por incapacidade minha de aplicar isto na minha fábrica, mas não apliquei. Quando olhei para minha empresa que era pequena, máximo de dez funcionários, não soube administrar a minha falta de dinheiro. Comento que se tivesse acontecido um ano depois eu saberia o que fazer. Em 2003 fechei a fábrica. Se eu voltasse a fabricar sapatos hoje, fazer a mesmice, você aprimora. O mundo do calçado me sustenta? Uma empresa fazendo o trivial, metódico. Quantas empresas fazendo isto? Você é a melhorzinha destas, ah mesmo dentro deste quadrado, mesmice, tem que ser a melhorzinha? Sim, tem que ser. Sempre falo que dentro deste padrão dou sequência nestas ideias. Sandálias havaianas não mudou nada neste período. Surgiram outros tipos e não pareceu ninguém para ser melhor que ela. Hoje a moda é sapatilha. O que a torna atraente? A variedade de cores e metais, o restante é trivial, sapatilha de 30 anos atrás. Quem se manteve no mercado é o melhor, não dava para todos fabricarem aquele produto. Dentro do processo você tem que ser melhor que seu concorrente, e onde você busca isto? Em informações, mas só isto não é suficiente, mas interpretar a informação também é importante. Não adianta eu dizer que o ano de 2013 vai ser mais frio que 2012. Ah então vamos fazer botas. Qual o período que vai ser mais

frio? Quantos dias são a média que vai ser mais frio? 2012 foi frio durante cinco meses. E 2013 vai ser mais frio durante dez dias, joga a média para baixo. Interpretar a informação é muito importante, em nossa vida, escola, trânsito saber informações detalhadas. E no ramo de calçados não são todas as pessoas que têm esta habilidade, e eu não tive. Acho que tenho habilidade para falar, estar no meio dos acontecimentos, mas para cuidar da minha fábrica eu não tive. Estando no Sindicato, não fui bom negociador e deixei de fazer algumas coisas na minha empresa que me levou ao insucesso.

Há tempos atrás eu defendia que Jau tinha que torcer para o dólar não baixar de R$2,00. Tinha que torcer para o dólar estar a R$ 2,05, R$ 2,08, que era o número que se imaginava o ideal. Alguns diziam: "você é maluco, Jaú não exporta. Porque quer o dólar mais alto?". Para a economia nacional, quanto mais baixo estiver fica mais fácil de controlar a economia. Para a economia do calçado e confecções, quando o dólar está a R$ 2,10, vende-se um sapato a US$ 10, R$ 21 para nós. Quando o dólar está a R$ 1,80, aqui R$ 18. O diferencial disto está numa produção de 150 mil pares por dia, R$ 3 são R$ 450 mil por dia que Jaú não ganha. É interessante isto? Jaú não exporta sapatos, porém o Sul que é um grande concorrente nosso, com a baixa do dólar, a exportação diminui, porém continuam produzindo a mesma quantidade e volta-se a vender no mercado interno. Quero dizer que com o dólar baixo, o Sul diminui as vendas para a exportação e se volta para o mercado interno. O nosso grande concorrente é o dólar baixo e não o produto chinês em si. A situação brasileira melhorou, e o Lula é o responsável por isto? Não, a responsabilidade da melhora culminou com o Lula, que teve a coragem de melhorar a condição do "povão", Nordeste, que viviam com R$ 50 por mês, porque ele fez o marketing político, melhorou muito o Brasil nesta área. As pesquisas e os resultados das eleições dizem isto, porém as classes produtoras estão sendo muito penalizadas. A reforma tributária tão almejada e esperada não aconteceu.

A essência mudou o foco porque deixou a economia de lado, porque o Lula vem do Nordeste, pessoal sofrido. Chegou em São Paulo com a visão de ajudar a massa e não favorecer o motor que é economia que mantém o país. Depois eu acho que ele teve uma grande virtude e sabia disto. A parte econômica, ele não mudou nada do governo Fernando Henrique, porque ele sabia que não podia mudar. O setor de calçados, o setor agrícola e muitos outros foram penalizados. Tem que se produzir mais se ganhando menos. O lucro menor, impostos altíssimos, não sabe o que vai acontecer. A

população do país crescendo, cada vez aposentando-se mais cedo, o indivíduo no auge do seu aproveitamento produtivo com sua experiência e para de trabalhar. A tecnologia e a experiência andam de mãos dadas, acho que este lado econômico que tem prejudicado o Brasil e o setor sapatos é um deles. Onde está o diferencial? Vemos empresas crescendo, outras falindo. Digo que tem bar que o cara ganha dinheiro e tem bar que o cara "quebra" não dando conta de tocar. Tem município que dá certo e outro não. O diferencial está na capacidade do individuo de pegar produto simples e transformá-lo em desejo, que cause uma mudança de aspecto físico ou intelectual, tecnologia de qualquer coisa. O desejo faz as coisas acontecer. O grande problema está em conciliar o que precisa e o que deseja. O diferencial em ter Fernando Henrique e o Lula, o Fernando Henrique fez o que precisava e o Lula manteve a estrutura anterior não dando chance a um progresso. O Fernando Henrique teve uma visão de melhorar a condição do ser humano a longo prazo, mas sem desestruturar a economia porque não dá para ter um país sem fome com a indústria falida, que vai manter a economia em funcionamento. Uma agricultura sólida, estruturada, com potencial de disputa no mercado externo e a indústria nesta condição que vai alavancar e dar suporte ao governo. Manter a bolsa família não foi novidade. O Lula aumentou os valores, e melhorou. Mas quem paga esta conta somos nós do setor produtivo.

Jaú pode desaparecer do setor de calçados assim como outros centros produtores. Uma ocasião estive em Rio Claro. O senhor Floriano fazia formas para sapatos. Eu o convidei a vir para Jaú, perto de Birigui, de Franca que são seus clientes e ele veio para cá. Se ele ficasse lá, as pessoas iriam até lá. Corre-se o risco de Jaú perder um pouco de seu parque industrial, Franca e todos os estados do Sul podem perder muitos empregos. Eu não dou receitas, mas em que o empresário tem que estar focado para não perder mercado? Não pode ser igual. O homem vai comprar um sapato, a mulher compra porque enxergou e gostou, é o impulso e nada vai mudar isto. Nem que saia um decreto que mulher não compre por impulso, só por necessidade. Para que eu venda o meu produto que está na vitrine o que tenho que fazer? A mulher passe em frente à vitrine e diga adorei. Não importa se o cartão está sem limite, ou vencido, ela vai comprar. É despertar este desejo que tenho que fazer para sobreviver. Se estourar a tira da sandália de uma mulher ela vai comprar outra havaiana. Se a havaiana não tivesse sido eficiente, um produto e com preço acessível ela já teria sido engolida por outras empresas. Surgiram outras empresas que fabricam produto similar à havaiana e

estão no mercado, mas não conseguiram derrubar as havaianas. O diferencial é que a havaiana tem um produto com qualidade e com o preço muito próximo desta que está concorrendo com ela, porém com produto e marca menos conhecida. Ao invés de comprar a sandália Antônia, Chita, sandália Pedro, vai optar pela havaiana. Esta aqui custa R$ 5, a outra custa R$ 30, aí a opção seria pela concorrente, porém os preços ficam muito próximos e a compradora opta pela havaiana. A estratégia para manter o produto básico é um atrativo, além de ser econômico, visual e de beleza. Eu vou comprar isto aqui porque está legalzinho, mas eu preciso para o meu dia a dia. É o segundo motivo para a compra. O primeiro é o impacto e é assim que a mulher age. Isto não vai mudar. Eu vejo que uma fábrica ou o setor tem a fazer é aproximar isto. Eu já enxergava assim quando eu comecei a minha fábrica. Se eu fizer o mesmo produto da fábrica onde trabalhei, a Arezzo, e com o mesmo preço, o cliente vai comprar o produto que já é conhecido. Eu só concorrerei se conseguir um preço muito menor, o que é difícil. Tem mercado para todo tipo de produto, desde chinelos a R$ 4,99, e tem mulheres que compram um par de botas a R$ 5 mil. Onde você se encaixa? Quem é o seu cliente potencial? Enxerguei há 15 anos que o Sindicato não faz isto sozinho, nem os empresários. A Prefeitura ajuda de uma forma limitada, tem pequena uma verba para ajudar na participação em feiras. Para se participar de uma Couromoda ou da Francal, com um Box de 20 metros quadrados, se gasta de R$ 30 mil a R$ 50 mil em cada edição. É um custo alto. Para ter retorno tem que se estruturar para participar das feiras e conseguir o sucesso almejado. Divido em dois pensamentos, tem o retorno, porém não tem o diferencial. Como você se estruturou para participar das feiras e sozinho não consegue sucesso. Tem que buscar informações. Está com R$ 100 mil para gastar com feira, mas vai com um produto ultrapassado e não causa impacto, desejo, então não adiantou participar da feira. Se eu voltar a fabricar sapatos pode ser que não tenha sucesso por outros motivos. Quero ter uma cabeça aberta, uma parabólica para captar novas ideias de vendas, canalizar informações para dentro de si e delegar, passar as coisas para outras pessoas. A economia do Lula para o Brasil foi certa? Ele não enxergava o setor calçadista logo que assumiu a presidência. Tomou posse e dez dias foram à Couromoda, ganhou um sapato e colocou o sapato mecanicamente. A visão dele era a metalurgia. Ele foi maquinando isto no setor da metalurgia. Montou o Sindicato, tornou-se uma personalidade do mundo. Mas em termos econômicos é ruim de cabeça. Ele não estudou para isto. A cabeça dele está do outro lado, ele queria matar a fome do povo. Ensinou que ao invés de matar a galinha, passasse a comer o ovo. Somos um país

em transformação, a quinta potencia mundial. Baseado em que? Se for pegar a educação somos o trigésimo. Em belezas naturais talvez sejamos o primeiro, se falar em iniciativa, criatividade talvez sejamos um dos grandes do mundo, em pessoas belas talvez o primeiro do mundo. Mas em termos de economia deixamos muito a desejar. Como deveria ser? Se você pega um cidadão simples nordestino ele tem uma visão, um intelectual como o Fernando Henrique tem outra cabeça. Acredito muito na Dilma por ser mulher formada, tem um pouco do Fernando Henrique, mas tem o sofrimento do Lula. Ela esteve presa aqui na região, sofreu pancada no "lombo". Por isto ela tem um pouco dos dois, o que é preciso para administrar um país emergente como o nosso. Tem que ser consensual.

Você analisa balanços, qual o banco que teve prejuízos? A não ser os bancos pequenos que talvez fossem criados para finalidades de sonegar, quebram e tomam o dinheiro do cliente. A pessoa idônea normalmente é equilibrada. Quanto rende a poupança? 0,5% ao mês, então 5% ao mês é um lucro danado. Mas você é muito egoísta e quer ganhar rápida a situação, não tem tolerância de ir ao sólido que é o meio por cento. Se quiser emprestar a 5% ao mês o risco de acontecer problemas é muito maior. Alguns bancos fazem "maracutaia" para isto, mas as grandes entidades bancárias jogam de forma firme. Lucros astronômicos, sempre no equilíbrio. Alguma coisa não está batendo. O diferencial é aquilo que você precisa e aquilo que você almeja. O sapato de forma geral está à mercê disto também, não tem muito que mudar para o setor. Nós sapateiros dizemos que quando o governo olha para agricultura, libera dinheiro a custo muito baixo. Aqui na agricultura eu não consigo plantar cana e fazer com que ela nasça de forma normal fora da época dela, mesmo com a tecnologia muito avançada. Não concordo que a safra comece dia dois ou três de maio e final de outubro termina. Uma usina que custa milhões trabalhava seis meses por ano. Esta empresa tem que trabalhar 12 meses por ano, mas a cana não dá. Se eu tivesse esta capacidade iria investir em cana que tem uma resistência maior nos períodos de seca e de chuva. O inconveniente de não produzir, o que não era compensador era os períodos longos de chuva, exceto com trator. Com chuva não queima. Vai acabar as queimadas, o trator com a colheitadeira trabalha com chuva. Parou de chover e em meia hora vai colher cana. Então o governo que enxergava a agricultura e investia seu dinheiro ali, tinha o resultado dali a um ano, ano e meio. Para colher arroz e feijão é um ano. O café é de cinco a seis anos. No sapato são dois meses, muito rápido. O sapato ainda é muito manufaturado, muito artesanal e

emprega muita gente manual. Então uma colheitadeira de cana colhe o correspondente a 90 homens trabalhando. No sapato uma máquina de corte substitui em torno de nove homens, as máquinas de montar também com alta produtividade, mas ainda no caso de Jaú muito trabalho manual e artesanal. Então quando o governo direciona dinheiro para algum setor, o reflexo deste dinheiro investido tem um diferencial entre setores e o sapato é um que o governo olha com o olho mais arregalado, olha com mais desejo que é a geração de emprego e a geração de renda. Graças ao sapato Jaú tem três Cs que são muito forte: a cana, a cartonagem e o calçado e que na economia isto é muito significativo. Outros setores, gráfico hoje muito importante e graças a estes setores o desemprego em Jaú é muito pequeno. Franca acompanha com um pouco mais dificuldade por ser maior que Jaú. Birigui busca mão de obra fora. Nós empregamos muita gente de Jaú e na micro região nossa. É um setor que emprega muita gente. Acho difícil o nosso setor ter queda drástica na produção. Alguns empresários novos que estão surgindo com ideias adequadas e atuais, outros que estão permanecendo, mostra que Jaú tem uma força talvez pela facilidade de muitos fabricantes serem ex-funcionários. Monta-se uma pequena fábrica com muito pouco dinheiro. Tem que ter uma estrutura de organização, mas pequena empresa é mais de administrar. No primeiro momento trabalha ele, a mulher, os filhos, algum irmão todos sem registro. Pagam como autônomo e sem estar legalizado, mas já estão produzindo sapatos. Já tivemos problemas em nível de fiscalização e esta pessoa é concorrente. A ideia China de mão de obra escrava coloca duas fábricas de sapatos no navio e vão produzir em alto mar e quando chegam à Europa estão com os sapatos prontos, entregam e voltam para o seu país. Porém, Jaú continua produzindo sapatos, tendo bons produtos. Há tempos surgiu a ideia do Shopping do Calçado que concentrou dez ou 12 fábricas, deu muito certo. Foi o segundo passo que deu errado em montar o segundo Shopping em São José do Rio Preto, porque lá não é o foco. As pessoas vão lá comprar confecções, não sapatos. Sapatos procuram Jaú, Birigui, Franca. Aí surgiu a Companhia do Calçado que não deu certo. Depois surgiu o Território do Calçado que atualmente tem 150 lojas abertas. Nesta reunião em que estava o Governador sugestão dele e o Ivânio Batista foi o responsável. O Élcio falou para o Governador, está aqui o único Presidente do Sindicato Patronal de Calçados que é o Ângelo Soave, de Jaú. Se você aplicar um dinheiro lá em Jaú, Birigui, Franca, São José do Rio Pardo, no setor de sapatos, no caso de Jaú, em 15 dias ele emprega pessoas. Em outros setores não é bem assim. Hoje a Arezzo uma das grandes vendedoras de sapatos no varejo, e não tem fábrica. Terceiriza tudo. A Nike, a

maior marca do mundo sem ter uma máquina, tudo terceirizado. Há uma tendência de que Jaú continue produzindo muitos calçados, mas não com tantas fábricas, mas sim terceirizando a sua produção. Não é um setor interessante no sentido emoções. Tal qual a agricultura, uma vaca "namora" hoje depois percebe a mudança na vaca, depois nasce o bezerro. Na agricultura você semeia, nascem os produtos, você colhe. O sapato é muito isto, diferente das montadoras de carros. O funcionário vê aquela peça de segunda à sexta-feira, de janeiro a dezembro só aquela peça, dificilmente vê outra peça porque trabalha só naquele setor. O sapato é diferente, vê várias coisas diferentes, vários produtos, é criatividade, criação mudança e evolução incontrolável. Ainda é um setor de futuro para Jaú, assim como cartonagem muito forte, potencial muito grande e é gostoso mexer com calçados.

Anexo XIX
José Roberto Colli

Entrevista realizada no dia 28 de fevereiro de 2013, em Birigui - SP

- Mandato na presidência do Sinbi: 2006-2008
- Atualmente está à frente da indústria de calçados infantis Pampili

José Roberto Colli: Nosso trabalho naquela época foi bem voltado primeiramente à busca de conhecimento e capacitação das empresas menores em nossa cidade, APL com Sebrae que deu condições a pequenas empresas, também fizemos alguns focos de trabalhos para a comunidade e colaboradores através de projetos voltados na área social para envolver os colaboradores. Em nível geral de economia, na época estava forte e continua cada vez mais a falta de gente para trabalhar. Lá atrás, alertamos todo mundo, daqui a pouco não vai ter mais gente para trabalhar e a nossa indústria demanda muita gente. Então, hoje, o custo da mão de obra em nosso setor é 30% ou mais. É bem pesado e demanda muito trabalho artesanal. Aqui em Birigui, se considerar o faturamento per capito é muito baixo, pois o nosso produto é barato, demanda muita gente para produzir e o faturamento é pequeno. Então, isto dá um impacto muito grande em nossas empresas. Para resolver o problema de falta de mão de obra foi se mudar para outras cidades ou buscar mão de obra fora de Birigui. Outra questão importante também é o valor do dólar. Não me lembro de como estava na época a proporção, mas quando o Lula foi eleito presidente, estava chegando a R$3,80 o dólar. E chegou a R$ 1,50. Aqui em Birigui exportava 20% e caiu para 5 a 6 %, foi muito difícil. Agora o governo sentiu isto e liberou alguma coisa, agora o dólar está na faixa de R$2, mas deveria estar um pouco acima. A dificuldade que tivemos foi esta. A questão da globalização foi uma coisa muito importante, porque nenhum país de primeiro mundo faz sapatos. Fabricaram no passado, mas hoje não. Porque demanda muita gente, o salário é baixo. Ainda bem que na época deste movimento, participei da Abicalçados para colocamos uma tarifa melhor. Estive em Brasília com o pessoal da Abicalçados diversas vezes e conseguimos com que se colocasse uma tarifa de US$ 12 a US$ 13 por par de sapatos vindo da China. Nos ajudou um pouco nesta questão. Se não tivéssemos feito isto, hoje teríamos poucas indústrias em nossa cidade.

FHC, Plano Real, teve uma época, quando se iniciou isto, o dólar era de US$1 para R$1, na época do Itamar o dólar valia menos de R$1, R$0,80. A política cambial é um pouco complicada e tem prejudicado muito as empresas de forma geral. Agora em termos práticos o que aconteceu foi uma inflação absurda de 1,5% ao dia. Aplicava-se dinheiro no *over night* e se ganhava muito, na época eu trabalhava como gerente no Banco Noroeste. Comecei a indústria em 1987 e nós crescemos muito. Tinha uma política de compra com nossos fornecedores e a gente conseguia ter um rendimento muito interessante, ótimo resultado numa boa aplicação. Ao passo que a grande maioria das empresas que não tinham um bom fluxo de caixa quebrou ou perderam muito dinheiro. Imagine numa inflação de 35% ao mês, quem deve não tem como pagar esta conta. Nem sempre se consegue repassar para os custos. Então, para nossa indústria, com a inflação, tínhamos um bom ganho financeiro. Quando acabou a inflação, tivemos que ser mais eficientes em tudo sem ter aquele ganho financeiro, e para o mercado em si ficou mais difícil. Tanto que muitas empresas fecharam, entraram novas empresas e assim por diante. Foi preciso fazer custo melhor, você não podia "bobear", senão perdia mesmo. E com um alto custo que é o nosso setor de mão de obra tem os encargos da folha absurdos, a empresa não aguenta mesmo. Então no nosso caso foi muito legal, nós sempre crescemos no momento de crise. Nós nunca fomos de fazer a "mesmice", copiar dos outros. Sempre partimos para a inovação, buscamos conhecimento e isto ajudou bastante desde o início. Eu era bancário e minha esposa farmacêutica, não éramos sapateiros. Buscamos conhecimento desde o início. *Just in time*, você se lembra? Virou febre, sempre se buscava isto, a gente estudava direto. Nossos colaboradores, numa mesinha como esta, discutíamos o que se tinha que fazer - como fazer o sapato. Fazer o sapato técnico, mas com uma visão diferente, não a de sapateiro. Inovação. Sempre procuramos fazer algo diferente em todos os sentidos. E deu muito certo, porque todo mundo se preocupava com preço, a gente fazia diferente e sempre crescia. Em nosso caso sempre fomos bem, sem "solavancos". São 25 anos de empresa e a gente nunca passou por dificuldades, sempre trabalhamos de forma inovadora o produto, a gestão e conservadora no aspecto financeiro. Nunca dependemos de bancos para trabalhar, sabemos que por depender de bancos muitas empresas quebraram, porque vem a crise, deve-se ao banco, e pronto, o pior acontece. Então, tem que se ter uma reserva para quando vem a crise, assim fica mais tranquilo e muito embora o setor tenha passado por sérias dificuldades, anos terríveis neste período, no sul foi principalmente o problema do dólar, lá foi um caos. Franca também, algumas empresas que exportavam foram um

caos. Então foi complicado e, no nosso caso, conseguimos sobreviver e nos manter bem. Mercado interno, externo de 20 a 25% na época que o dólar era favorável no pré Lula. No período pós Lula acabou (a exportação) quando o dólar foi para baixo, ficamos com 6% apenas de exportações. O mercado interno tem absorvido os nossos volumes. Tem ano sem crescimento, mas de forma geral o que está mantendo o nosso setor é o mercado interno.

Em se tratando de Birigui, sempre fomos apolíticos. Nosso Sindicato sempre foi apolítico, não se envolve. Sempre apoiava quem tivesse uma proposta melhor. Temos feito articulação aqui na cidade e dentro do setor é buscar Senai, Sebrae, Sesi e outros institutos que tragam conhecimento e treinamento para nossas empresas e colaboradores. Aqui esta articulação política é muito forte neste sentido. Sem prefeito, deputado nada disto. No meu mandato tivemos muitos casos de dengue. Fábricas paradas, 200 pessoas faltavam por terem sido infectadas. Fomos à Prefeitura, levantamos a bandeira paramos a fábrica ao meio dia, saímos às ruas, limpamos tudo, junto com a Fiesp e o Sebrae. No lado de conhecimento, treinamento, somos muito ativos.

Não tem política industrial, o que tem é o que nos dá o reflexo, mas durante estes anos, o que o governo fez para a indústria? Impactante não teve nada neste período que eu consiga enxergar. O que tem são ações que o governo faz, é que o governo fez que prejudicam e às vezes ajudam a indústria. Na época, o aumento do PIS COFINS aumentou 3% dos custos em nosso setor e até hoje não conseguimos reduzir isto. Aí tem alta dos juros, o dólar que nos impacta diretamente. O que sentimos no final do Governo Lula e início da Dilma é que começaram a ver que algum setor precisa de apoio. O que tinha que fazer era desonerar a folha de pagamento, só que para arrecadação desonerou a folha e lançou 0,5% do faturamento legal, ou seja, não tem benefício. Mas sinto que o governo está preocupado com isto, esta carga tributária é horrível, 39% é absurdo. Temos também o varejo 25% de impostos diretos sobre o faturamento. Da loja 2, 3% não estão certos, o governo ganhar 30 a 40% sobre o que se fatura e você ganhar 2, 3% sobre a venda. Vem uma crise qualquer e as fábricas quebram. No Brasil precisamos reverter, está tudo muito desequilibrado, a margem de ganho da indústria com a margem de ganho do imposto precisaria diminuir um pouco, os impostos para o governo a mesma coisa.

Tenho preocupação com o setor calçadista que tem decrescido, em um encontro, vi alguns gráficos com o antes e depois da crise de 2008. Os calçados,

infelizmente, não vinham bem antes de 2008 e depois da crise de 2008 continua caindo. Com isto tudo, tenho muita preocupação: Por que esta pressão muito grande de custos com a folha de pagamento senão não tem gente para trabalhar? Trata-se de um setor que demanda muita gente, tem que pagar salários maiores em função desta pressão da economia e não tem custo para competir lá fora. Um funcionário na China custa US$ 150,00, no máximo. Aqui em torno de US$ 900 no mínimo e não tem como comparar isto. Outro (concorrente) muito impactante é a Índia, hoje talvez a segunda maior produção de calçados do mundo, com custo zero baixíssimo, não tem como competir.

Acho que o empresário tem que se preocupar primeiro em fortalecer a marca, investir em inovação, acho que é melhor para a sobrevida do setor. Para trabalhar com *commodities*, preço muito complicado. Acho que as empresas que tiverem uma marca e um diferencial com preço justo irá bem. Aquela empresa que só pensa no preço e *commodities* terão muitas dificuldades para segurar esta onda a não ser que o governo faça algo com o dólar bem alto para ajudar isto, o que é muito difícil. Vejo a indústria com muita preocupação, porque outros setores estão demandando muita mão de obra muito melhor que nós, o nosso setor é limitado e pobre e vai acontecer o que aconteceu com outros países como os EUA, Europa, veja o exemplo da Itália que foi o maior produtor, a Espanha não tem nada em sapatos praticamente porque não tem custos para isto. Os Estados Unidos hoje importam 90% de calçados só da China, não produzem nem um par mais. Não sei o que vai ser desta indústria daqui a 15 anos no Brasil. Vai reduzir muito e vai ficar quem tiver marca muito forte Empresa de varejo também cada vez mais forte. Crescendo todo ano bastante como que a indústria está decrescendo e o varejo crescendo. Tem um percentual grande neste meio que é abastecido pela importação, muito grande e cada dia mais. Dificuldades de uma forma geral das indústrias imagine você, só calçados, o varejo aumentando bastante. Mas, as indústrias nos últimos cinco anos estão só decrescendo, porque tem algum mercado dando cobertura para este crescimento, que é o externo. Isto vai acabar com a nossa indústria de calçados, estamos passando por um processo de desindustrialização e o governo não está percebendo isto. Viu agora o dólar estava a R$2, R% 2,10, foi só mudar um pouco a inflação, deu uma pancada no dólar que ficou a R$ 1,95, R$1,97. Então, vê-se que está preocupado em segurar a inflação a todo custo nem que venha penalizar muito a indústria. Se o governo não abrir a mente para isto, esta indústria que demanda muita gente vai parar aqui no Brasil. Está certo ou errado? Não sei. Pode ser que outras indústrias e setores venham com outras tecnologias e possam pagar um pouco mais para

os trabalhadores, tenham um melhor resultado financeiro e dê vazão a toda esta mão de obra. Sou muito otimista, mas se o governo não cuidar, esta indústria vai decrescer cada dia mais. Inovação, tecnologia, sair de *commodities* é um bom caminho. Quem for brigar por preço, sem barreira comercial dos produtos que vêm de fora, a tendência é que a indústria vai sofrer muito. O nosso custo de produção é muito grande e agora com pequeno poder cada vez aumentando mais. Outra coisa a respeito de custo, tudo que se faz para manter o colaborador na empresa, a lei mudou demais. Tem que ter médico, engenheiro, segurança, tanta coisa que o governo impõe. Climatizador para temperatura que tem de ser adequado, custo para qualquer ação trabalhista. A democracia que nós temos que manter tantas leis que mudam na parte fiscal, trabalhista, é absurdo. E este pessoal do PT cada vez colocando mais isto, gerando custos absurdos para a empresa. De outro lado você vê o país aí que faz o contrário, quer facilitar para exportar, foca exportação, e isto vai acabar com nossa indústria.

Anexo XX
Carlos Alberto Mestriner

Entrevista realizada no dia 27 de fevereiro de 2013, em Birigui - SP

- Mandato na presidência do Sinbia: 1996-1998
- Atualmente está à frente da empresa Klin

Carlos Alberto Mestriner: Eu te digo que as indústrias calçadistas de Birigui não se diferenciam das demais indústrias e mantém as mesmas características de outros polos como Franca, Jaú, Birigui e mesmo do Vale dos Sinos (RSl). É uma indústria que demanda muita mão de obra, manufatura e a tecnologia, e tem limitação. Percebemos que com a abertura da economia, no início dos anos 1990, tanto poderíamos exportar como importar, ou seja, teríamos que competir com o mundo e disputar o mercado na mesma via, pois viria calçado de fora para o Brasil e do Brasil para o mundo, nas duas mãos. O Brasil passou a exportar, abriu novas frentes e novos órgãos que do governo estimularam maiores exportações do calçado brasileiro e, em contrapartida, também a economia como um todo, tinha condições de buscar fora do Brasil outras opções. A partir deste princípio nós entendemos que o setor e o Sindicato teriam que melhorar nossa performance de qualidade, produtividade, porque para competir você tem que produzir bem, com eficácia e eficiência, qualidade e com um design que nos diferenciasse de *commodities*. Acho que a indústria de Birigui, em meados dos anos 1990, fez um trabalho muito forte no programa de qualidade total, inclusive com apoio da Fundação na época (INDG hoje), de Belo Horizonte. Uma boa parte das empresas de Birigui aderiu a este programa de qualidade e houve uma conscientização que precisávamos produzir realmente com mais eficiência, mais qualidade em nossos produtos e com um design que nos diferenciasse que pudesse deixar em vantagem competitiva com outras localidades, tanto no Brasil como fora daqui. Isto que fez com que nos posicionássemos tanto no mercado interno, quanto no externo. E no decorrer dos anos, em função de mudanças de posicionamento do governo com relação a câmbio, custo Brasil, as exportações voltaram a ter um ciclo baixo novamente. Nosso polo chegou a exportar 15% de sua produção anual e acredito, hoje, estar na faixa de 3 a 4% do volume produzido. Isto teve um impacto positivo no crescimento das indústrias e no crescimento do volume produzido, com novos mercados, novos clientes e depois

tivemos uma grande preocupação com a queda nas exportações. Este volume que veio aumentando em nossas indústrias teve que ser escoado no mercado interno. Acabou tendo uma super oferta no mercado nacional com relação aos produtos infantis. Teve uma pressão de preços para baixo, porque a oferta era maior que a procura, em função do volume que se deixou de exportar. Mas, em contrapartida, acho que de um tempo para cá, passamos a ter uma consciência maior dos empresários no sentido de que deveríamos diminuir o volume, ou seja, as fábricas de Birigui tem o perfil de produzir grandes volumes e acho que tem uma consciência maior hoje em se produzir menos e agregar valores. Acho que este é um caminho que encontramos e tem permitido a sobrevivência e, quem sabe, pensar em prosperidade de produção, crescimento do polo como um todo. Mas as empresas já tiveram volumes mais altos do que se tem hoje, volte aos níveis de produção que tinham em função de uma consciência. Então, nós tivemos vários ciclos nestes últimos anos, no universo de praticamente 18 anos.

A Klin está no mercado há 30 anos. Chegou a exportar aproximadamente 3 milhões de pares ao ano, e hoje exportam aproximadamente 500 mil pares por ano. Então, tivemos uma participação de 30% de todo, o volume produzido era para exportações, e hoje se tornou abaixo de 10%.

Eu não consigo precisar como foram todos os momentos do governo. Fernando Collor abriu a economia, foi importante, deu uma "chacoalhada" no empresariado nacional, no sentido de buscar novas alternativas, melhorar a produtividade como um todo. Recordo-me bem quando ele disse que os carros brasileiros eram "carroças". Mexeu com os "brios" dos empresários e o ponto bom do governo foi isto. Abriu o mercado, a economia, e fez com todos se mexessem. O governo do Fernando Henrique veio para consolidar, um papel muito importante de dar uma diretriz na economia, porque os sucessivos planos econômicos eram traumáticos para as empresas e Fernando Henrique trouxe uma serenidade e uma estabilidade para a economia, permitindo às empresas não fazer investimentos, mas pelo menos um planejamento de médio e longo. prazo. Era muito difícil fazer planejamento a médio e longo prazos porque ano sim, ano não, havia planos econômicos. O Fernando Henrique trouxe uma serenidade para a economia, permitindo às empresas ter longevidade, porque eram cíclicos os planos econômicos até então. O Fernando Henrique contribuiu no sentido de serenidade na economia.

Acontece que com a globalização o Brasil passou a competir com o mundo num ambiente de exportação e de importação e isto faz você se movimentar. A indústria

calçadista tem as suas limitações. É uma indústria de manufatura, essencialmente precisa de pessoas para produzir, mas mesmo assim desde o desenvolvimento do produto buscamos tecnologia na área do design, no corte com máquinas atuais automáticas, saindo dos tradicionais balancins de corte. Investimos muito nas máquinas de costura. Eram tradicionais, não automáticas. Claro que os balancins e as máquinas automáticas precisam de pessoas, mas com uma produção muito superior e uma qualidade também muito superior com a que tínhamos até então. As máquinas de corte usavam facas e faquinhas. Hoje são automáticas, com jatos de água, permitem você cortar maior volume e qualidade. Enfim, você produz maior quantidade com melhor qualidade. Isto foi o investimento que fizemos, tanto na área de corte como na área de costura e também na montagem. Na montagem não tivemos grandes ganhos de tecnologia. Melhorou-se muito, mas na área de corte e pesponto que são as áreas que ocupam maior volume de pessoas no processo de produção de calçados foi onde tivemos maiores ganhos. Acho que a indústria como um todo ganhou em tecnologia e investimentos e tivemos que nos adequar. Percebemos que hoje não é mais a questão da globalização, é o consumidor brasileiro que está muito mais exigente e antenado com a moda, com o design, as tendências, ele quer um produto bom a um preço que caiba no bolso dele. O mundo se transformou. Uma indústria de 15 ou 20 anos para cá mudou muito, era outra realidade. Houve uma transformação na indústria calçadista. Aquelas que não se transformaram e não evoluíram que não ouviram o cliente, não se sustentaram. Hoje você tem que estar muito antenado com o que o cliente busca, tem que entender as demandas do cliente, entender as necessidades. Se você não "mergulhar" no cliente, não entender isto, seja o cliente, o lojista, ou seja, o cliente, em nosso caso, a mãe e a família. Se você não entender este cliente você não vai conseguir atender de forma plena. Então além de produzir calçados, nós temos que levar serviços. Buscar soluções para um sapato confortável, um sapato que o consumidor busca. E este diferencial só se consegue com tecnologia. Então, acho que a transformação nas indústrias. Percebemos que algumas indústrias não evoluíram na velocidade que precisava e vão ficar pelo caminho. As indústrias que não evoluírem e não buscaram estas melhorias vão ficar pelo meio do caminho de forma muito clara. Você vê naturalmente que depois de um ano, não precisa esperar 15 a 20 anos para ver estas empresas saírem do mercado. Você vê que não evoluiu, não acompanhou, não consegue atender as necessidades do cliente, e aí o mercado expurga e tira naturalmente. E hoje os investimentos em marcas, as empresas passam a investir em marcas. Ou você produz

uma grande marca ou você é uma grande marca reconhecida para que o mercado te remunere. É muito difícil, hoje, uma marca "entrante" ou uma marca que não existia se destacar imediatamente. Não é só investimento em mídia impressa, mídia eletrônica, enfim, a mídia virtual. Estou falando do próprio produto. O melhor marketing do seu produto é a sua qualidade. É o serviço, a distribuição, tudo isto é óbvio para você prosperar. Quem não tiver esta característica, hoje, dificilmente vai conseguir competir. Então, houve uma transformação, se você pegar no início dos anos 1990 até hoje, é outra realidade. O Brasil se transformou, e a indústria calçadista com certeza teria que se reciclar. Vejo que é um caminho sem volta.

Eu acredito ainda que o nosso empresariado, de uma forma global, é muito ausente das questões políticas. Poderia ter uma participação mais efetiva, poderia ter uma representatividade maior. A gente se envolve tanto na produção do calçado, se envolve tanto no dia a dia da indústria e isto nos consome. Entra às 7h da manhã, sai às 7h da noite, pelo menos seis dias por semana dentro da empresa, e nós não temos tempo para cuidar de articulações, nos fazer representados junto aos órgãos públicos, junto ao governo estadual, federal. Acho que as nossas entidades têm tido um papel importante, mas ainda não temos a representatividade que deveríamos ter. O setor de calçado tem uma empregabilidade muito alta, tem hoje um nível de emprego elevadíssimo e acho que não temos a representação que deveríamos ter.

Eu digo que o governo Fernando Henrique buscou um equilíbrio para a economia. O grande segredo do governo Lula foi seguir as regras econômicas que tinham sido implantadas tanto pelo ministro Fernando Henrique e depois presidente Fernando Henrique. Em termos de questões sociais que fez um diferencial, ou seja, manteve a política econômica e buscou investir em políticas sociais, por isto se tornou um governo diferente dos anteriores, agregou algo a mais e conseguiu introduzir mais consumidores no mercado. Tirou alguns milhões de pessoas da linha de pobreza e passando a consumir, ainda que seja um consumo pouco relevante, mas com certeza era um consumidor que o Brasil não tinha até então e tem hoje. Acho que é um mérito do governo do PT que manteve a política econômica e avançou nas questões sociais que permitiu melhorar a renda do brasileiro, porque mantendo a política econômica as empresas mantiveram a rentabilidade, se desenvolvendo, a economia andou bem e se a economia andou bem, há empregos e as pessoas passam a ter renda. E os problemas sociais contribuíram para que as pessoas que estavam abaixo da linha de pobreza tivessem a chance de dar um sentido maior a suas vidas como seres humanos,

trabalhadores, enfim, acho que foi uma impulsão. O governo Fernando Henrique deu um grande passo e o governo do PT de continuidade. Se considerarmos os governos de Lula e Dilma, observamos que há o foco nesta política social. Há questões difíceis de discutir que são de cada partido e que não cabe a nós a discussão. Em linhas gerais, acho que ambos os governos contribuíram e o governo do Lula não teria bem sucedido se não tivesse havido o governo do Fernando Henrique. E por isto, se o governo Lula não tivesse se voltado para as questões sociais também não teríamos avanço. É uma somatória e uma evolução. O Brasil evoluiu muito nestes anos e com certeza a indústria como um todo ganhou com isto. Acredito que principalmente o governo da Dilma, nos últimos dois anos, já começou a olhar um pouco mais para as empresas, a se aproximar e com uma política voltada para as indústrias. Este último governo federal está desonerando a folha de pagamentos, revendo alguns tributos, assim começa a pensar num Brasil maior, quem sabe até reduzir o custo Brasil. O governo ainda tem dado aqui, tirado aqui, ou seja, desonera folha de pagamento e tributa faturamento, coisas deste tipo. Mas, se percebe que há uma intenção, há um movimento no sentido de desonerar, reduzir o custo Brasil. Você vê os governos estaduais como o governo de São Paulo reduzir o ICMS, isto é um bom movimento. Acho que se o nosso setor tivesse maior representatividade, tivesse entidade de classe, nós empresários poderíamos fortalecer junto a estes governos estadual e federal no sentido de rever o custo Brasil. Nós só vamos enfrentar os mercados mais competitivos quando tivermos um custo Brasil menor. Há movimentos, mas não na intensidade que precisa. Tanto das questões empresariais, das entidades de classe como do governo. Acho que a indústria de calçados tem feito um papel importante, pois os sindicatos de Franca, Jaú, Birigui, têm dado alguns passos. É possível fazer mais, podemos, devemos e temos que avançar para que o governo conheça o setor coureiro calçadista como um setor importante da economia e precisa ser olhado de uma forma diferenciada, principalmente pela empregabilidade.

É muito difícil discutir a política de câmbio. A taxa de câmbio que se tem hoje é abaixo do que deveria ser. Teria que ter um dólar na faixa de R$ 2,40 ou R$ 2,50 para que pudéssemos ser mais competitivos. O custo Brasil é elevado, nós temos uma moeda relativamente fraca que não nos torna competitivos no mercado internacional. O nosso produto chega caro lá fora. Nós temos uma economia lá fora que vive uma crise que vem desde 2008. Os Estados Unidos e Europa ainda vivem uma retração. O consumidor perdeu o poder de compra no exterior e aí chegamos com produtos fora da realidade,

calçados e outros produtos produzidos no Brasil, principalmente manufatura que envolve muita mão de obra. Nós temos uma tributação na folha de pagamento e se tem uma indústria que demanda muita mão de obra, mesmo que não sejam uma mão de obra com salários elevadíssimos, salários relativamente baixos, mas a tributação em cima desta folha de pagamento é muito alta, então te onera e todos os tributos oneram de uma forma muito drástica o calçado brasileiro e a taxa de câmbio que inviabiliza ainda mais e deixa o Brasil numa situação desleal, principalmente comparado com a Ásia e com um polo como a China, fica difícil. Hoje, exportar calçado brasileiro é muito difícil, acho que a tendência é de as exportações caírem ainda mais, porque com o custo Brasil, por mais que o governo tenha dado sinais no sentido de redução de alguns tributos, percebo que ainda está longe do que se precisa ser feito. O custo no nível que está não nos permite realmente termos um preço competitivo lá fora.

Eu te disse que a indústria calçadista investiu em tecnologia, mas ela sempre vai demandar muita mão de obra. Produzir calçados seja no Brasil, na China ou em regiões do Brasil, sul, sudeste, nordeste onde tem grandes fábricas e precisa de gente. O fato de termos muita gente no processo demanda muitas pessoas na área fabril. É uma indústria totalmente de manufatura, por mais que tenhamos investido em tecnologia no corte, na costura, em design e mesmo na montagem, ainda somos uma indústria que demanda pessoas, demanda gente. Quando se olha para outras indústrias que tem uma automação muito maior, tem uma tecnologia mais avançada, então você fica numa situação extremamente complicada em que se percebe que ou você tem um calçado com um valor agregado, uma marca que possa ser remunerada de forma diferenciada ou você é mais um. Várias outras indústrias investiram em tecnologia, em automação, conseguiram eliminar postos de trabalho, ou seja, produz-se muito com poucas pessoas e tem uma indústria mais eficiente, assim ela consegue competir globalmente. A indústria calçadista não vai conseguir, no meu ponto de vista, esta eficiência, este nível de tecnologia. Ela vai demandar mesmo se produzindo na China, na Ásia, em qualquer lugar que ofereça gente para trabalhar. Uma indústria que demanda tantas pessoas como a indústria calçadista e mesmo a indústria de confecção, fica muito refém das economias locais, muito vulneráveis. Então me preocupa a longevidade das indústrias calçadistas e de confecções, porque você percebe ou você tem uma marca diferenciada.

Você pode fazer uma marca extremamente diferenciada ou você vai ser mais um no mercado. Por mais que você tenha eficiência e produtividade, não vai ser remunerado. Então estamos, na verdade, no momento de discutir profundamente o setor,

temos que discutir o setor para os próximos 10, 15 anos, porque vejo que se nós continuarmos neste desenho que estamos hoje, por mais esforços que tenhamos feito em tecnologia, conforme eu já disse, não será o suficiente. Você percebe que as indústrias no passado estavam nos Estados Unidos, migraram para a Europa, migraram para a Ásia. Elas têm ido para regiões de mão de obra barata. E se o Brasil quer realmente buscar e for um país diferenciado vamos ter que ter uma mão de obra extremamente melhor remunerada e melhor capacitada. E será que quando esta mão de obra estiver neste nível que nós brasileiros desejamos e queremos a indústria calçadista vai ter espaço no Brasil, será que não vai acontecer o que aconteceu nos Estados Unidos e na Europa? As indústrias migraram do Rio Grande do Sul, para o Nordeste, Bahia, Paraíba, Ceará, em busca de incentivos fiscais e de uma mão de obra mais competitiva. Os incentivos têm que acabar porque o Brasil já tem uma dificuldade mão de obra principalmente mão de obra capacitada. Acho que o setor tem que refletir e pensar para um avanço para os próximos 10, 20 anos porque este desenho que temos hoje pode ser um desenho com os dias contados. Digo que estamos numa "encruzilhada" e temos que repensar. Acho que o nosso setor tem que nos articular para discutir profundamente. O que nós queremos para o setor? Imagine a China produzindo milhões e milhões de pares. Precisamos pensar se iríamos conseguir uma resposta por meio de discussões em profundidade. O que seremos? Cinco anos até é possível planejar. E o que seremos daqui a 10 anos? Todo mundo vai usar sapato porque vai usar sapato o tempo todo, mas onde vão ser estas indústrias, em que região do mundo? Será que vai ser no Brasil, vai ser na Índia, Taiwan, enfim, continuar na China? Acho que temos que pensar, é um momento de reflexão. Gostaria muito se nós conseguíssemos, fruto de estudos para repensar. Estou há 30 anos no setor e só tenho que agradecer o setor pelo desempenho que nós tivemos desde quando iniciamos até hoje, mas hoje eu diria a você, me preocupa o tamanho que nós somos. Alguns anos atrás eu ficava orgulhoso de ter o tamanho da indústria que nós temos, mas hoje me preocupa. Sou otimista, na verdade estou apreensivo, buscando pessoas que possam dialogar com profundidade, com transparência, com propósito, discutir o setor.

Autorizo o uso de imagem e som deste trabalho a acho que as informações passadas para você podem ser discutidas não só com seus colegas e com outros empresários, para despertar a preocupação. Seu pode ajudar a contribuir de alguma forma trazer algumas respostas que precisamos.

Anexo XXI
Marco Antônio Oliveira

Entrevista realizada no dia 28 de fevereiro de 2013, em Birigui - SP

- Ex-empresário do setor calçadista
- Ex-presidente do Sinbi
- Ex-diretor executivo do Sinbi

Marco Antônio Oliveira: Mais uma vez entra a realidade de Birigui. Como o nosso mercado consumidor não era o internacional, não tivemos grandes dificuldades. Não houve desemprego nem problemas maiores para a indústria. As indústrias, não só a calçadista como qualquer outro tipo de indústria tem altos e baixos, mas que eu os considero normais. Não foi em virtude de todo este movimento internacional que tenha tido algum problema com A ou B aqui em Birigui. E isto acontecia, acontece e sempre vai acontecer. Então de forma simples ou simples demais, nós não tivemos a indústria em si não teve grandes problemas com esta nova realidade mundial. A indústria de Birigui é essencialmente voltada ao mercado interno. Algumas características eu poderia adiantar. Tem empresas que trabalham com o Brasil que é um continente. Basicamente, com a região Norte/Nordeste. A maioria com a região Sudeste e outro tanto com praticamente o Brasil todo. Então eu diria que as empresas de Birigui tem uma característica um pouco diferente de outros tipos de indústrias. A indústria de calçados é uma indústria pobre, que requer pouco capital para iniciar. Aqui, com mais de 200 indústrias de calçados, eu diria que 90% são empresas que surgiram de ex-funcionários de fábricas. O "cara" saia por um ou outro motivo, "pegava" o fundo de garantia e algum "recursozinho", começava bem devagar e daí a pouco a coisa ia engrenando, e hoje as melhores empresas daqui, se você for fazer um levantamento, não tem nenhuma de grande capitalista, ou um grupo de empresas, ou um grande investidor. Não tem isto, basicamente pessoas de Birigui, jovens, hoje não tão jovens. O "boom" das empresas de Birigui foi no final dos anos 1970, início dos anos 1980, foi o período que mais surgiram (indústrias). Até hoje surgem, mas o movimento maior foi neste período. Então, se você observar, são empresários, na sua maioria pessoas de Birigui e que iniciaram por baixo. Não tem nenhum caso de empresa que começou com capital grande, empresa grande. Todas foram crescendo, e por ser deste jeito, talvez por isto que

a atuação maior é no mercado interno, porque isto facilita.

Isto aconteceu e nós sentimos cada um dá os seus "pulos", a verdade é esta. Exemplo, o Vale dos Sinos (RS) produzem basicamente calçado feminino, Birigui basicamente calçado infantil. Então afetou em termos, é claro que afetou porque nunca tivemos tradição em exportar calçados infantis porque o maior polo produtor de calçados infantis é Birigui e, como foi dito anteriormente, não é um polo exportador. Então, este foi um dos motivos de não ter afetado tanto a produção de Birigui. Percebe-se que a concorrência que aumentou foi em calçados femininos que era o polo do Sul e calçados masculinos que era o polo de Franca. Nos calçados infantis ficou praticamente inalterado.

Veja bem, anos 1980 não existia Internet. Então o que acontecia conosco? Algumas fábricas, nem falo das maiores, vou dizer do empresário independente do tamanho da empresa, aqueles que achavam que tinham uma visão um pouco maior viajavam, iam para a Europa, basicamente França, Itália e Alemanha. Que são a França dita a moda, a Espanha produz e a Alemanha distribui, são os maiores no mundo. Então a gente tinha que ir para lá, ver o que estava acontecendo para tentar fazer aqui, nos anos 1980. A partir do início dos anos 1990, com advento e o início destas novas tecnologias mudou-se um pouco em termos de pesquisa. Não que estes empresários deixaram de viajar, é mais fácil obter informações através da Internet do que ser necessário ir até lá. É mais rápido, menos custos, mais algumas coisinhas. Em termos de tecnologia, equipamentos para desenvolvimento de produtos e tal, as principais empresas buscam fora. Teve um período que algumas empresas mantinham pessoas na China olhando o que tinha de novidades e trazia para cá. E outros polos em termos de máquinas, não só a China, outros fabricantes pelo mundo. Sendo bem específica, a indústria calçadista de Birigui, dos anos 1990 para cá melhorou e muito em termos de tecnologia. Antes o pessoal falava por aí que os sapatos de Birigui têm todos a "mesma cara", todos o mesmo jeitinho, porque era tudo muito empírico, muito simples. E depois dos anos 1990, uma coisa que a gente sempre fala é que nós não temos medo de enfrentar polo calçadista nenhum do mundo, nós temos aqui os melhores equipamentos, bons profissionais atuantes e atualizados. Enfim, hoje nós temos produtos não só infantis como alguns produtos para adultos, principalmente tênis que divide o mercado com as melhores marcas do planeta. Muitas marcas internacionais que produzem aqui no Brasil são concorrentes, vou citar um caso, o tênis bouts, por exemplo, compete com as melhores marcas que existe, produto com qualidade igual ou superior.

Com respeito à política, você pode se assustar. Até a muito pouco tempo atrás a Entidade era 100% alheia a grupos políticos. Portanto, sobre política conversávamos com todo mundo, mas não tínhamos vínculos políticos com nenhum partido, nenhum candidato, nenhum prefeito, enfim não havia. Tínhamos bom trânsito tanto com o municipal, eventualmente com o estadual, porque a gente tem ligação com a Fiesp, governo para se conseguir alguma coisa para cá. E em termos de Brasil, muito raramente. Teve um movimento certa vez, isto bem lá para trás, quando surgiu o tal do plano cruzado, que faltava matéria prima, problema de preço, de produto de ter à disposição. Uniram-se Entidades locais, do Estado que representa em termos de Brasil, e então estivemos em Brasília, na época com o Ministro Dílson Funaro, para discutirmos sobre isto. Mas é muito raro a entidade Sindicato das Indústrias de Birigui participar e ter apoio de grupos, tanto municipal, estadual ou federal.

Por interesse do Sindicato, o número de associados não é alto, depois até falo o porquê. Mas é um número suficiente e bem representativo. O Sindicato tem associados pequenos, médios e grandes, em nível de Birigui. Então não restrição a esta ou aquela empresa. Com relação a atendimento é para todos, independentemente de ser associado ou não. É desnecessário, mas vou dizer, para participar do Sindicato não tem necessariamente que ser associado. Todo produtor de calçados em Birigui tem um compromisso, contribui de forma obrigatória com o sindicato, com a contribuição assistencial. Isto é legal, independentemente dele ser associado ou não ele tem que contribuir. Existe outra contribuição em que o associado paga para ter acesso a algumas coisas a mais, aí sim que o não associado tem. Não sei se você teve oportunidade de estar na sede. O Sindicato tem uma sede muito boa e presta uma série grande serviços que “extrapola” até o segmento calçadista.

A verdade que quem decide o destino do Sindicato são os associados. Não obstante, ter acontecido significativas mudanças, foram quase que para o segmento calçadista de Birigui imperceptível, graças a Deus. Toda às vezes é plano verão, plano Collor, plano não sei o que todos estes planos que o Brasil viveu, há aquele impacto por um pequeno período, mas felizmente, por um período curto, o polo conseguia readequar, passar.

Veja bem, aqui, quase sempre, tínhamos que dar os nossos pulos. O polo de Birigui nunca ficou esperando o que o governo ia fazer para ver o que ia fazer. Via de regra, não são grandes empresas, aqui cada uma se moldava do jeito que era possível. Teve período de algumas empresas fecharem por terem dificuldades. Em contrapartida

outras abriram, tanto é que se você vir estatisticamente, historicamente não houve momentos ou períodos de grandes quedas. Então a "coisa" se adaptava talvez por esta característica que eu disse do empresariado de Birigui.

Aí também tem vários ângulos, se a gente for falar em termos de empregabilidade, é um tipo de indústria que emprega muitos. Se for falar em renda do trabalhador, o salário individual da categoria é relativamente baixo, porém tem uma característica de uma indústria de muitos manufaturados, tem muita mão de obra. Pode-se na mesma família ter o pai, o esposo, os filhos trabalhando. O "grosso" da indústria de calçados, com pouco tempo a pessoa pode desenvolver o trabalho. Então, a renda pessoal é baixa, mas a renda familiar é boa, tanto é que vou passar um dado que você não perguntou: em Birigui não existe desemprego, pelo contrário, várias indústrias daqui têm empresas em outras cidades da região, porque a mão de obra daqui não comporta. Outra coisa, se você se levantar às 6h30 da manhã, vai perceber que chegam 60, 70 ônibus das cidades vizinhas, a gente brinca que é da Grande Birigui, trazendo trabalhadores para cá. Veja só, não é porque o salário não é bom, que os empresários não querem pagar bem, é a característica da indústria. Não é baixo o custo da mão de obra, vendo o preço total do produto final. Então é próprio do tipo de produto, calçados infantis. Como nós tivemos oportunidade de ser negociador apenas por 16 anos, com o Sindicato dos Trabalhadores na época de Convenção coletiva, aqui nunca teve um dissídio, sempre houve um acordo entre os sindicatos. Sempre tivemos um bom relacionamento, ninguém era submisso ao outro, mas havia e há um respeito muito grande entre os sindicatos dos trabalhadores e sindicato patronal. Os dois nasceram na mesma época, o Sindicato dos Trabalhadores um ano antes, e este período que a gente esteve à frente, conviveram maravilhosamente bem. Claro que tínhamos problemas, porém nunca ficou sem solução, felizmente.

Estou fora a alguns anos do setor de calçados, porém continuamos atentos ao que está acontecendo aqui. Não tenho, atualmente, tantas informações, como quando estávamos diretamente ligados, mas é um segmento que não tem volta, a meu ver, não existe a possibilidade de haver ou acontecer algo desastroso, ter que parar muitas empresas, pelo contrário. Está num nível, num patamar que deverá ficar mais ou menos deste jeito por muito tempo. Até 20 anos atrás o segmento industrial da cidade era basicamente calçados, mas houve uma mudança muito interessante. Hoje, Birigui é diversificada em termos de indústrias. Temos várias indústrias de móveis, móveis de cozinha, de banheiros, indústrias de mesas e cadeiras, indústria de confecções, meias,

enfim, hoje é muito diversificado. Birigui não é mais tão dependente da indústria calçadista. Em termos de empregos, para se ter uma ideia, a indústria de calçados emprega em torno de 22 mil pessoas e a população de Birigui é um pouco mais de 100 mil habitantes, um número altamente relevante. Nós aqui de Birigui talvez não valorizemos tanto, mas tive oportunidade de sair várias vezes e passava estes números adiante, e as pessoas acham de fato isso muito interessante. Então deixando o bairrismo de lado, Birigui é uma cidade bastante interessante.

Anexo XXII
Nelson Giardino

Entrevista realizada no dia 28 de fevereiro de 2013, em Birigui - SP

- Atual presidente do Sinbi

Nelson Giardino: Breve histórico de quando comecei aqui no Sindicato da Indústria de Birigui. Na verdade sou da indústria do vestuário, aqui o nosso Sindicato é do calçado e vestuário, hoje estou presidindo e já estou há quatro anos no Sindicato. Comecei como convidado, depois participei dois anos de uma diretoria anterior, e fui convidado para ser presidente. A premissa que trabalhamos é trazer o conhecimento para a nossa pequena e média empresa, principalmente. Neste meio tempo, com a vontade de trazer o conhecimento que é a nossa base, trazer o conhecimento para a nossa indústria, trazer a educação para os nossos funcionários, facilitar os meios educacionais para eles, montamos a Unisinbi - Universidade Corporativa do Sindicato. Iniciou na gestão passada, com o presidente Sérgio Grácia, e agora estamos realmente ativando o Unisinbi com a proposta de trazer este conhecimento que o grupo APL, grupo arranjo industrial de nossas indústrias de vestuário e do calçado necessitam para evoluir. Hoje, temos um gestor, montamos as salas e estamos começando a fazer um trabalho com o pessoal de pedagogia, trouxemos pessoal especializado em avaliação de cursos, porque assim estamos definindo uma política de cursos e de necessidades. Construímos uma estratégia que era importante e não tínhamos, e isto foi a minha principal política de avaliação de tudo que a Unisinbi e o Sindicato trazem de conhecimento. Então montamos uma estratégia para avaliação em campo, ou seja, todos os cursos que são aplicados no Sindicato, todo o conhecimento que é trazido para os nossos funcionários e para nossas empresas, serão avaliados no campo, se está sendo realmente aplicado, aproveitado e se a empresa está aplicando. E a partir desta aplicação, as pessoas que participarem dos cursos terão o seu certificado. Então, certificado da Unisinbi, o certificado de participação que antes era feito somente na participação das pessoas em cursos e palestras, hoje é feito através da verificação em campo e da aplicação das metodologias novas que estamos trazendo. Esta é uma política que adotei. A principal vertente da minha administração é realmente ver o aproveitamento na indústria de tudo àquilo que o Sindicato oferece se realmente está sendo aplicado e está sendo

aproveitado pela indústria, e se a indústria está indo e andando cada vez mais para frente e conseguindo enfrentar as dificuldades com estes cursos. E a importância da aplicação deste critério que estou criando, realmente é a participação do empresário e do empresariado na criação de suas necessidades. Então baseado no conjunto de todas as necessidades prioritárias, trazemos os cursos, a informação e as necessidades de cursos, fazemos um planejamento estratégico de informação e conhecimento. Estamos trabalhando com grande ênfase na área social, o nosso Pro-criança teve um grande desenvolvimento neste ano, sempre incentivamos esta área, hoje participam da reunião de diretoria estamos bem alinhados nas tomadas de decisões do Pro-criança. Teve uma evolução muito grande de nosso instituto neste último ano, na ação social. Agora temos uma ação muito importante que faz parte do meu projeto, a ação ambiental, e estamos em fase de anteprojeto para montar um eco parque. Temos uma área onde plantamos árvores, de acordo com nossos débitos de carbono. Por exemplo, movimento da feira do projeto comprador, que é um projeto importante. Avaliamos toda a movimentação com uma tabela de débitos que nós temos com o ecossistema. No ano passado o nosso débito foi de plantar 50 árvores e já formamos um parque, aliás, uma parte de reflorestamento. Dentro desta parte queremos formar um parque para entregar para a comunidade. A Unisinbi é uma entidade corporativa e é para qualquer curso, desde o curso rápido, por exemplo, hoje podemos fazer convênios com faculdades. Tivemos uma palestra com um professor do MBA em Desenvolvimento Estratégico da USP. Podemos fazer parceria com qualquer Universidade que tenham projetos interessantes e que venham ao encontro com as necessidades do nosso arranjo industrial, não só na área de calçado. Esta é a flexibilidade da Universidade Corporativa. Pode fazer convênios com outras Universidades, pode trazer cursos de curta duração, média duração ou longa duração, e são todos certificados e reconhecidos. A Unisinbi será uma grande ferramenta do nosso Sindicato para trazer o conhecimento para a nossa indústria, principalmente para a pequena e média. Vai ser a grande ferramenta, e nestes últimos seis anos, é o maior projeto que o Sindicato elaborou e estamos conseguindo implantar.

A nossa indústria é voltada para o mercado interno. A nossa empresa de calçados infantis, hoje também indo para o calçado feminino, mudando um pouco. Você sabe que o empresário vive de oportunidades. Ele enxerga uma oportunidade grande no setor feminino, é o carro chefe do calçado. Isto é notório. Você vai a Shoppings, e vê desenvolvimento das grandes marcas de calçados. Cada vez mais estão se instalando, criando lojas, a mulher hoje é a grande compradora. Com relação ao mercado externo,

chegamos a ter 16% de nossa produção voltada para ele. Havia um franco crescimento neste mercado, ou seja, estávamos conseguindo conquistar mercado dia a dia, aumentando a participação da produção para o mercado externo. Aconteceu que a valorização do dólar perante o real e começamos a perder mercado. Hoje, praticamente estamos exportando entre 2,5 a 3,1% da nossa produção, o que é muito pouco. Mas, realmente não é uma política calçadista ou de um empresário só voltar para o mercado interno. É que realmente o mercado nos foi tirado. Para fazer todo aquele trabalho, conquistar este mercado novamente, estes clientes estão com outros fornecedores, quando o mercado externo quando fixa um cliente ou um fornecedor, não é fácil tirar e entrar numa brecha nesta empresa é mais fiéis aos seus fornecedores. Tudo que é exportação leva um tempo, não é como mercado interno, que tira pedido. É uma coisa de visitar, de conhecer, ir à feira, é um trabalho muito elaborado, leva tempo, pesquisa, modificações de produtos. Uma série de coisas que você tem que oferecer, diferente do mercado interno. Então agora para você conseguir conquistar este mercado é complicado. E ainda posso te dizer com certeza que os nossos industriais ainda não têm certeza deste dólar. Ainda não criou uma confiança. Será que posso me basear neste dólar? Será que este não vai oscilar, o governo vai fazer alguma coisa, criar mecanismo para baixar o dólar porque a inflação está subindo? De repente baixa o dólar, para trazer mercadorias importadas e fazer com que a inflação baixe. Então a confiança do empresário é uma coisa muito importante para ele poder trabalhar. Tem que sentir confiança, e hoje os nossos empresários mantêm alguns clientes que são “residuais”, que ele ainda pode e consegue trabalhar. Mas, os novos precisam ter muita confiança na economia ou nas propostas do governo para poder tomar uma atitude frente ao mercado externo, ou seja, partir para o mercado externo.

Não tenho esta visão do mercado interno. Acho que o mercado interno brasileiro e todos os mercados internos dos países passam por uma crise mundial. O Brasil não está fora disto, não é uma exceção. O Brasil não está bem e todos os mercados internos sofreram. Agora, o mercado interno é o grande negócio nosso. Sempre vai ser o grande negócio da nossa indústria porque o mercado interno é grande. Poucos países têm o mercado promissor como o nosso. É um mercado para ser explorado, muita gente ascendendo socialmente. Existe um mercado muito grande. Passa por dificuldades? Passa, mas ele existe e é grande e vai ser mais vigoroso que o mercado externo. Porque o mercado externo tem concorrentes muito grandes. Os chineses, os vietnamitas, e eles têm custos muito diferentes dos nossos. Praticamente não têm encargos, a forma de

trabalho e cultura são muito diferentes da nossa. Não é um trabalho escravo, não estou falando trabalho escravo, e sim como enxergam a empresa. É muito diferente da nossa, inclusive na produtividade maior que a nossa, porque a própria cultura faz com que eles trabalhem de forma diferente do ocidental. Têm um foco maior naquilo que é superior para eles, respeitam o trabalho, têm um nível muito diferente do nosso cultural, e do modo de enxergar uma empresa. Enxergam uma empresa como o futuro de suas famílias. Acho que o mercado externo tem que ser o complemento do mercado interno. O mercado externo dificilmente vai ser o nosso mercado, nós temos que cuidar muito do mercado interno. Por isto que as empresas lutam para manter o mercado interno, porque sem ele, nenhuma indústria de calçados vai subsistir. Mas eu não considero o mercado interno um prêmio de consolo. Vejo o mercado interno como o principal da nossa indústria, merca do grande e que vai acontecer.

Nós somos na verdade da indústria da moda. Criamos a Unisinbi justamente para trabalhar tecnicamente em cima destes pontos, enxergar as necessidades do polo no ponto de desenvolvimento técnico, no ponto de desenvolvimento administrativo, comercial, ou seja, em todos os pontos fracos que a empresa precisa de ajuda. Então a Unisinbi vai trazer novas técnicas que vão alavancar os pontos que já estão desenvolvidos na empresa. Isto é importante e é por isto que falamos muito na Unisinbi. Foi criada com este intuito, ou seja, trazer novos conhecimentos e ampliar o conhecimento já obtido, ou seja, inovar e prosperar cada vez mais. Nós enxergamos isto e estamos trazendo um núcleo de design junto com o Instituto Europeu de Design. Este núcleo já deveria estar funcionado, mas por problemas burocráticos governamentais estamos com o passo um pouco atrasado, mas este ano já vamos iniciar com este núcleo de design. A primeira turma é para formar os formadores. Esta é a nossa preocupação com a indústria na área de design que é a área mais importante juntamente com a tecnologia. Mas o design hoje é o nosso grande desafio. Fazer um produto diferente e fazer com que o produto de Birigui seja um produto que possa agregar valores possa ser reconhecido como sendo algo produzido em Birigui devido sua qualidade.

Com respeito ao nível político, sentimos esta preocupação. Quando assumimos o cargo, os diretores sentiram a necessidade de nos aproximarmos mais do fator político, porque hoje certas atitudes políticas afetam diretamente e muito a indústria. Já nos aproximamos muito e hoje vamos nos aproximar cada vez mais da própria política municipal onde fazemos inclusive atendimentos sociais. Já estamos participando da política da cidade na parte social, ambiental e também na parte de desenvolvimento da

pequena e média empresa. Neste ponto trabalhamos muito voltados a esta área. Na parte estadual e federal, hoje existe o Comitê na Fiesp que é o Comitê de couro de todo o Estado de São Paulo, onde participam todos os polos como Franca, Jaú. Todo tipo de artefatos de peles e que é voltado não só para calçados, mas também de acessórios, bolsas, e outros. Este ano estamos confirmando Birigui como coordenador. Sentimos a necessidade de enfrentar este desafio, a Fiesp nos propôs este desafio, e estamos com o nosso vice presidente Samir coordenando o Comitê do Couro. Este órgão é que cria e gerencia, sugere e verifica as políticas estaduais e federias para o setor. Então estamos bem alinhados e nossa preocupação foi nos aproximar, tanto é que estamos na coordenação do Comitê. Começamos um trabalho de aproximação com as frentes parlamentares que são do calçado, vestuário. Estamos trabalhando em conjunto com o Comitê do Couro e com o Comitê Têxtil para formar políticas. Nós somos da moda, então vamos trabalhar em conjunto com o governo federal, estadual, e estamos mais ativos junto às Secretarias de Estado, junto aos legisladores e junto aos Ministérios. Birigui hoje tem uma participação muito mais forte e sentimos que havia esta necessidade, alguns anos nós deixamos para trás, mas sentimos que precisávamos estar mais próximos de todos os níveis de política. E hoje estamos participando, uma participação de nosso conjunto de indústrias, ou seja, uma política industrial pedindo apoio ao governo ou sempre se alinhando às políticas de governo que passam a afetar as nossas indústrias. Então nós temos acompanhado de perto a movimentação política também e que nos interessa muito.

Não é próprio do Brasil, fala-se que a indústria representava 50%, hoje representa 17%. Área de serviços é uma área importante no mundo e é uma das áreas que mais pesa no PIB dos países, ao contrário da década passada e no século passado que era a indústria, hoje, no século 21, falamos que é o século do serviço. Então a indústria passa por uma adaptação, e lógico, passa por um constrangimento e não está aceitando muito bem esta situação. Na década de 90 passamos por problemas, o Brasil é um país problemático para a indústria, muitas leis e problemas, no dia a dia você está enfrentando coisas novas. Acho que não só na década de 1990 tivemos problemas, sempre passando constrangimentos e passando por situação conflitante. Agora passamos por uma situação conflitante com o governo que foi a taxação dos portos. Isto trouxe uma situação muito difícil para a indústria. Quando nós conseguimos o caminho que foi taxar todos os portos em 4%, reivindicação da Fiesp e das empresas de São Paulo, porque as pessoas em Santa Catarina não pagava nada de ICM e destaca na nota 12%. O

nosso comerciante em São Paulo já tinha um crédito de 12%, sendo que não foi pago nada. Era uma grande vantagem o sujeito comprar um produto importado vindo de outros portos do que do porto de Santos. Então, conseguimos que fossem taxados todos os portos em 4%. Isso complicou a vida das empresas, porque criou uma ficha de controle que quer saber de todos os produtos, se tiver uma linha importada, o dono da empresa de linha vai ter que mandar via eletrônica para o governo informando que aquela linha tem "x%" de produto importado. Tudo que eu compro para fabricar o meu sapato, se este "xizinho" importado chegar a 40% do preço do sapato, ele é taxado em mais 4%. Mas o X da questão não é os 40% e sim esta ficha que tem que correr e ser informada ao governo. Sendo assim, o seu sigilo comercial de custos acaba ficando aberto. A Fiesp ontem teve uma reunião em São Paulo. Convocamos nossas lideranças parlamentares, já conseguimos uma prorrogação de janeiro a maio para tentar derrubar a ficha, mas acreditamos que isto não acontecerá, é inconstitucional você comprar lá e ter que informar que tem tantos % de importados. Posição de custos, meu cliente vai saber minha composição de custos e isto é sigilo da empresa. O conflito vai existir sempre e um país como o nosso que não tem uma evolução política boa, não tem o planejamento industrial não existe.

Acho importante dizer que o Brasil é um país que não tem planejamento. Isto para quem trabalha muito, se planeja, para a indústria porque tem um descompasso entre a indústria que se planeja para vender, produzir, fazer o marketing e vive de planejamento ouvir principalmente a pequena empresa e convive com um governo que está te jogando coisas sem planejamento e nem te avisa. De repente o governo tem uma norma engavetada há 20 anos, todo mundo esqueceu, e num piscar de olhos aquela norma volta à tona, é aprovada. Isto gera um monte de obrigações para a empresa. Principalmente, uma coisa que está acontecendo, é que o empresariado, em todos os níveis de empresas, quando toma uma decisão é de cima para baixo. E as consequências disso, quando chegam à base, só nos dão a alternativa de nos adaptar e é aí que começam os conflitos da indústria com políticas erradas ou com pessoas que acham que entendem como um técnico que nunca sentou dentro de uma empresa. Governo ou empresa, hoje percebemos e podemos ver pelos noticiários, muitas empresas deixaram de investir no Brasil, justamente por causa desta falta de planejamento industrial e de política. Você pega o jornal hoje e já ouve falar que os juros provavelmente são subir 0,25%. Daí você vê, o Brasil vai crescer isto ou não vai crescer, a indústria vai crescer, estamos dando condições para a indústria crescer e o governo não mexeu, não houve

efeito nenhum, não é o que precisa ser mexido, não ataca a ponta. Às vezes ele beneficia, mas este benefício da forma que foi feito, não chega à ponta, que é o consumidor. Tentamos mostrar ao governo que não adianta mexer na empresa naquilo que não atinge a ponta, ou não resolve mexer na indústria sem o comércio estar junto e sem verificar a parte do comerciante, o efeito que isto vai causar. Nós temos vários tipos de comércio. Temos o simples, o micro, você tem o lucro presumido, cada coisa que você faz aqui na indústria afeta o comércio e de forma diferente, para uns ajuda e para outros prejudica. Isto não é visto, não tem planejamento nenhum. Não existe um estudo, como você está aqui estudando, ouvindo, não existe. Vamos fazer algo para a indústria? Então achamos melhor desonerar a folha. Aí são poucos que vão desonerar, nós vamos desonerar 20 grupos. Tem grupos que estão em 60 e não tem necessidade dentro do negócio, e por aí vai.

Vou usar um termo que usei e debati na Fiesp. Existe o Bolsa Família. A indústria do Vestuário, a do calçado e o comércio é o "Bolsa Emprego". Estes três grupos formam o primeiro emprego. Se você passar na porta de qualquer indústria de calçados, não vai ver "Precisa-se... com experiência." Pega da família, a pessoa que veio lá do nordeste e que nunca trabalhou. Estava carpindo mato, às vezes serviço de empregada doméstica, e ele coloca dentro da indústria porque precisa. Daí que tiramos os nossos funcionários. Nós somos o primeiro. Estes três segmentos têm uma ação social muito grande no país. Não é uma grande geradora de impostos, por isto somos tratados como terceira categoria pelo governo. Não nos enxergam como deveriam enxergar. Se hoje as indústrias de Birigui, Franca, a Volkswagen fecharem as portas colocam uma quantidade inestimável de trabalhadores na rua. O total de nossa cadeia produtiva. São milhões de empregos. O importante que este emprego dá uma nova perspectiva de vida para esta família. O primeiro emprego, que seja doido ou não para a pessoa que vai começar a ter perspectiva para a sua família e principalmente empregamos mulheres. E a mulher é o centro da família. Quando está empregada ela começa a enxergar as coisas diferentes, quer um futuro diferente para os seus filhos. E o futuro diferente para os filhos é o futuro diferente para o nosso país. E é isto que o governo não enxerga. Debato sempre que a nossa indústria não tem que ser protegida, mas tem que ser olhada com os olhos certos. Não é proteção que a gente pede, mas sim o que é justo e certo. Nós não precisamos de fiscais, precisamos entender que somos a primeira mão. Lógico, a indústria quer lucros. Ninguém trabalha sem lucros, não existe. Empresário nenhum investe sem lucro. Mas, o governo tem que enxergar, em Birigui

hoje se o governo não investe muito em ações sociais, é porque as nossas empresas investem. Nós colocamos 600 toneladas de alimentos para as famílias em Birigui. Nós não somos os maiores pagadores de salários e nunca vamos ser, mas temos a família inteira trabalhando em nossas fábricas.

Com relação ao futuro das empresas de Birigui, muitas ações de sobrevida do setor de manufaturados, depende de ações do governo, porque é o futuro, não está em nossas mãos, porque não temos hoje, com as condições que nos oferecem, para competir com o mercado de fora. Nós dependemos do mercado interno, perdemos o que tínhamos de valioso. Uma boa fatia do mercado que correspondia a 20% de sua produção, uma boa fatia da exportação. Perdemos isto não por nossa incapacidade, mas sim por motivos políticos e macro econômico e acho que toda industrial passa por momentos de dificuldades e desânimo. Mas a gente não desiste nunca e nem vamos desistir. Não sabemos do futuro, não vamos desistir, a não ser que construam um muro à nossa frente que não que conseguimos transpor. Mas, eu acho que depende muito de políticas, de desoneração, encargos muito grandes, estamos tendo um aparelhamento do Estado na área do Ministério do Trabalho que nos atrapalha muito. Não evoluímos nada em termos de desoneração do trabalhador e temos o levantamento que nos custa o trabalhador de cinco anos, 155% do salário dele a mais para a empresa. Entre os custos diretos que você enxerga e aqueles que você não enxerga. Este é um trabalho sério da Fundação Getúlio Vargas com a Confederação Nacional das Indústrias, ficou pronto no ano passado. Um trabalhador de um ano em uma empresa grande custa 188% nos seis primeiros meses e no primeiro ano dele. Nos quatro primeiros meses dele não vai render 100% do trabalho, vai render 40% do trabalho e vão custar 100% do salário. Tem uma série de fatores, faltas abonadas, dispensa médica, são fatores que beneficiam um funcionário e não aparece diretamente na folha de pagamento. Então hoje em nossa folha, um funcionário de um a cinco anos empregado, custa 155% do seu salário. Se a empresa fizer contas, é mais ou menos isto, vai variar um pouco dependendo da categoria, 5% a mais ou a menos. É um custo muito pesado, e o nosso futuro depende destas reduções, estratégias do governo, para onde o governo quer levar este país. Hoje, trabalhamos num mundo globalizado, e se não conseguir se encaixar neste mundo, estaremos em dificuldades, mas não vamos desistir. Acho que a indústria, principalmente a área de calçados e manufaturados, é um empresário realmente diferenciado, que sai do nada em sua maioria. E por não ser grande arrecadador de impostos, não tem o valor e respeito que deveria ser dado, pela parte social que vejo que

o setor do calçado e vestuário deveria ser mais bem olhado pelo governo, com mais carinho e atenção por aquilo que falei; primeiro emprego, não ter a plaquinha “precisa-se com experiência mínima de tanto tempo” dificilmente se vê isto anotado. Por tudo que tenta melhorar para a família, principalmente aqui em Birigui o que se faz pelo funcionário. Acho que falta um pouco de cuidado do governo com este setor. A China tem uma atenção muito grande com este setor, porque percebeu que o setor de calçados é de grande inclusão social. Abocanhou os Estados Unidos, a Europa nesta área porque percebeu isto. E aqui o governo não está percebendo a inclusão social. Primeiro emprego, depois vai para outro. Os filhos dele vão se formar vão para outro tipo de indústria melhor, mas é o primeiro emprego. Acho que o empresário desta área merece mais respeito do governo.

Anexo XXIII
Wagner Aécio Poli

Entrevista realizada no dia 29 de fevereiro de 2013, em Birigui - SP.

- Mandatos na presidência do Sinai: 2008 – 2010
- Sócio proprietário da empresa Pé com Pé Calçados

Wagner Aécio Poli: Durante a presidência no período de Jan/2008 a Dez/2010 Foram implantados alguns projetos como o EcoSinbi, projeto ambiental do Sinbi, que atua para formar nos empresários associados e nos colaboradores de suas empresas uma consciência sobre a urgência das questões ambientais, bem como estimular a prática de hábitos que contribuam para a preservação do meio ambiente e para a diminuição dos danos causados pelo homem e pelas atividades industriais à natureza.

Em maio de 2008 este trabalho promovido pelo Sinbi em prol da comunidade ganhou o nome de Projeto EcoSinbi e sua primeira e principal ação acontece por meio de informativos mensais distribuídos aos empresários no jornal Sinbinforma e nas cestas básicas adquiridas através do Sinbi aos colaboradores das indústrias. O informativo EcoSinbi leva dicas e informações sobre a importância de cuidar do meio ambiente, conscientizando sobre os cuidados necessários com a quantidade de lixo produzida, o desperdício de água e a destinação correta do lixo. Além disso, são realizadas ações pontuais do projeto.

Projeto Empreender Competitivo visando aprimorar o setor da Confecção, com o objetivo de oferecer às empresas de confecção estratégias para obterem sucesso em meio ao mercado competitivo, o Sebrae Nacional e a Facesp (Federação das Associações Comerciais do estado de São Paulo) realizam o Empreender Competitivo. Em Birigui, a ação conta com a parceria do Sinbi, Senai, Associação comercial de Birigui e Associação Comercial de Guararapes. São realizadas reuniões no Polo, a fim de traçar mecanismos direcionados ao aprimoramento das empresas. De acordo com Enio César Almeida, o diferencial do Empreender Competitivo é que as próprias empresas construirão o projeto, a partir de suas necessidades. As ações poderão ser relativas às áreas de design,

gestão, marketing, produção, dentre outros segmentos nos quais os empreendimentos se deparem com dificuldades.

Foi organizada a Coleta de Resíduos e feita licitação para contratação de Empresas legalizadas e aptas a coletar e destinar os resíduos industriais corretamente.

Além de Dar suporte, apoiar e participar dos demais projetos já existentes como Birifest - A festa do trabalhador, Brinca Birigui, Incubadora de Empresas, Museu do Calçado de Birigui, Projeto Comprador Birigui, Semana da Indústria, UNISINBI - Universidade Corporativa, e representou as empresas de calçados, onde o Sinbi realiza ações focadas nas empresas de confecções e vestuário, a fim de estender a elas o suporte oferecido ao setor calçadista.

Contratou profissional em consultoria em Recursos humanos onde foi feito uma reestruturação organizacional e de cargos e funções.

E informatizou o atendimento telefônico, pois agilizou a instalação de programa digital, facilitando o atendimento.

E contratou profissional em ginástica laboral, proporcionando melhor qualidade de vida no trabalho, para os colaboradores da entidade.

Todas as mudanças que foram realizadas no governo de FHC foram de muita importância para o país e refletiram de forma positiva com crescimento nas exportações de nossa empresa, neste período o dólar chegou a R$ 3,80, depois do governo Lula o dólar só caiu chegando a R$ 1,65 e com ele as exportações caíram junto e até hoje não recuperamos os volumes da época.

Governo Fernando Henrique Cardoso de fato mudou o rumo do país, foi quando traçaram planos de crescimento e desenvolvimento industrial no país, e estabeleceu uma ordem econômica dando maior credibilidade ao país, e o governo de Lula deu continuidade aos Planos de Fernando Henrique Cardoso, onde melhorou no aspecto social e piorou em muito na esfera industrial.

Teve alguns projetos de melhoria a área industrial e todas elas são graças ao Governo, porém o Brasil está engessado com as leis trabalhistas onde acaba burocratizando o desenvolvimento das empresas, devido à carga tributaria brasileira onde é uma das maiores do mundo. E consequentemente vem contra a produção industrial, e o setor calçadista emprega muita mão de obra, pois os trabalhos ainda são muito manuais, artesanais, e essas leis acabam penalizando os setores que são mais manufaturados.

Um exemplo próximo seria a China, onde o Governo dá incentivo e promove as indústrias de vários setores.

Devido às oscilações do dólar os setores ligados ao calçado sentiu diferença no valor dos insumos, onde maior parte ainda é importada resultante da alta do petróleo e a ameaça de inflação, mas devido a grande iniciativa da Abicalçados em outubro de 2008, onde protocolou no Ministério da Indústria, Comércio e Desenvolvimento (MDIC) uma petição de abertura de investigação de dumping para a China e Vietnã, retirando este último país em dezembro do mesmo ano. A Secretaria de Comércio Exterior (Secex) iniciou a investigação ainda naquele mês. Em junho de 2009, a Abicalçados protocolou no Ministério uma correspondência reiterando os termos da petição inicial sobre o pedido de aplicação de medida antidumping provisória. O período investigado compreendeu janeiro a dezembro de 2007.

No dia 9 de setembro de 2009, a Câmara de Comércio Exterior (Camex) publicou no Diário Oficial da União (DOU) a decisão de cobrar, durante seis meses, uma alíquota específica de US$ 12,47 por par de calçado importado do China. Naquela ocasião, Milton Cardoso, presidente da Abicalçados, destacou que esta foi uma decisão corajosa do Governo Federal, mas que a entidade iria continuar atuando para a aplicação de um valor maior.

Com esta grande oportunidade o setor conseguiu dar uma alavancada e os calçados que vinham de outros países com valores mais baixos devido a (baixa qualidade) foram reduzidos em grandes números, e consequentemente o calçado nacional passou a ser mais valorizado. Pode-se acompanhar o histórico de informações sobre a ação Antidumping no site:

http://sindicato.org.br/#/noticia/importacao-de-calcados-abicalcados-vai-recorrer-da-decisao-da-camex

Em 2007 e 2008 não sentimos a crise. Nós só sentimos mesmo em 2009, o impacto foi de diminuição da produção e estagnação nos preços e a recuperação foi começou em 2011.

A indústria calçadista tem grande impacto social no País, contribui para o desenvolvimento da economia de uma forma geral, pois as indústrias estão sempre realizando investimentos com aquisição de máquinas e insumos.

O Brasil é o 8º maior exportador de calçados no mundo, diante esta colocação podemos afirmar que o setor calçadista tem grande importância e contribuição na economia do País.

Acreditamos em um futuro melhor, mas o mundo passa por transformações e devido a crises EUA e Europa.

E entendemos que se o governo não começar a atuar na desburocratização, e investir em infraestrutura, redução de impostos e a partir destes fatores a economia nacional teria uma alavancada em todos os setores.