

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 861

**COOPERAÇÃO E CONFLITO:
ESTUDO DE CASO DO
COMPLEXO COUREIRO-
CALÇADISTA NO BRASIL**

**Eduardo Garutti Noronha
Lenita Maria Turchi**

Brasília, março de 2002

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 861

COOPERAÇÃO E CONFLITO: ESTUDO DE CASO DO COMPLEXO COUREIRO-CALÇADISTA NO BRASIL

Eduardo Garutti Noronha*
Lenita Maria Turchi**

Brasília, março de 2002

* Professor da Universidade de São Carlos (UFSCAR).

** Pesquisadora da Diretoria de Estudos Setoriais do IPEA – turchi@ipea.gov.br.

Governo Federal

**Ministério do Planejamento,
Orçamento e Gestão**

Ministro – Martus Tavares

Secretário Executivo – Guilherme Dias



Fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o IPEA fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiro – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Presidente

Roberto Borges Martins

Chefe de Gabinete

Luis Fernando de Lara Resende

Diretor de Estudos Macroeconômicos

Eustáquio José Reis

Diretor de Estudos Regionais e Urbanos

Gustavo Maia Gomes

Diretor de Administração e Finanças

Hubimaier Cantuária Santiago

Diretor de Estudos Setoriais

Luis Fernando Tironi

Diretor de Cooperação e Desenvolvimento

Murilo Lôbo

Diretor de Estudos Sociais

Ricardo Paes de Barros

TEXTO PARA DISCUSSÃO

Uma publicação que tem o objetivo de divulgar resultados de estudos desenvolvidos pelo IPEA – direta ou indiretamente – e trabalhos que, por sua relevância, levam informações para profissionais especializados e estabelecem um espaço para sugestões.

As opiniões emitidas, nesta publicação, são de exclusiva e de inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou o do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

EDITORIAL

Coordenação Editorial

Luiz Cezar Loureiro de Azeredo

Supervisão Editorial

Suely Ferreira

Revisão

Chico Villela,

Luciana Soares Sargio,

Rúbia Maria Pereira,

Lilian Afonso Pereira (estagiária) e

Renata Frassetto de Almeida (estagiária).

Editoração

Aeromilson Mesquita,

Cecília Bartholo,

Francisco de Souza Filho,

Iranilde Rego e

Lúcio Flavo Rodrigues.

Divulgação

Doris Magda Tavares (coord.),

Edineide Ramos,

Edinaldo dos Santos,

Geraldo Nogueira Luiz,

Mauro Ferreira,

Marcos Cristóvão,

Roseclea Barbosa Silva (estagiária) e

Janaina Maria do Nascimento (estagiária).

Reprodução Gráfica

Antonio Lucena de Oliveira e

Edilson Cedro Santos.

Brasília

SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES,

10º andar – 70076-900 - Brasília – DF

Fone: (61) 315-5336

Fax: (61) 315 5314

Correio eletrônico: editbsb@ipea.gov.br

Rio de Janeiro

Av. Presidente Antônio Carlos, 51, 14º andar –

20020-010 – Rio de Janeiro – RJ

Fone: (21) 3804 8118

Fax: (21) 2220 5533

Correio eletrônico: editrj@ipea.gov.br

URL: <http://www.ipea.gov.br>

ISSN 1415-4765

Tiragem: 130 exemplares

SUMÁRIO

SINOPSE

ABSTRACT

| | | |
|---|--|----|
| 1 | APRESENTAÇÃO | 5 |
| 2 | PRESSUPOSTOS, DEFINIÇÕES, QUESTÕES E HIPÓTESES DA PESQUISA | 6 |
| 3 | CARACTERÍSTICAS GERAIS DO COMPLEXO CALÇADISTA | 10 |
| 4 | ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES DO COMPLEXO CALÇADISTA | 15 |
| 5 | RELAÇÕES DE TRABALHO NO COMPLEXO COUREIRO-CALÇADISTA | 23 |
| 6 | TEMAS RECORRENTES DO COMPLEXO CALÇADISTA | 35 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS: REFLEXÕES ORIENTADAS PARA POLÍTICAS PÚBLICAS | 40 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 43 |

SINOPSE

O texto apresenta os resultados de uma pesquisa empírica conduzida nos principais pólos do complexo coureiro-calçadista no Brasil. Esse estudo vincula-se a um projeto mais amplo sobre cadeias produtivas e modernização industrial, cujo objetivo é subsidiar políticas públicas nas áreas de emprego e de desenvolvimento industrial.

Nele são discutidas as condições que permitem e/ou dificultam a integração de setores que compõem um complexo industrial em cadeias. Assim, embora se inicie com a tradicional caracterização dos setores que constituem o complexo coureiro-calçadista brasileiro nas últimas décadas seu foco principal é a análise das fontes ou razões de cooperação ou de conflito entre as principais organizações que representam os segmentos de tal complexo.

Dois pressupostos orientaram a investigação. Primeiro deles: o exame das organizações (tanto empresariais quanto de trabalhadores) permite detectar os padrões de relações, assim como as lógicas que condicionam a cooperação ou a conflito (ou mesmo a ausência de relações estáveis) entre esses segmentos. Segundo: a cooperação entre tais segmentos, na qual estão incluídas as relações entre capital e trabalho, é fundamental para o sucesso da cadeia produtiva tanto em termos de seu fortalecimento em face do mercado internacional como em termos de criação de postos de trabalho.

A investigação evidenciou que o complexo coureiro-calçadista do país se insere de forma dependente na cadeia produtiva internacional. Internamente esse complexo não funciona como uma cadeia produtiva no sentido estrito do termo, ou seja, como segmentos que integram e cooperam para atingir um bem comum, no caso uma inserção em igualdade de condições no mercado internacional.

ABSTRACT

This paper presents the results of an investigation which constitutes part of a larger research project about Commodity Chain and Industrial Modernisation in Brazil aiming to inform public policies in two main areas: industrial development and employment. The empirical investigation was conducted in the three main footwear production clusters in Brazil: Vales dos Sinos (RGS), Franca (SP) and Ceará.

Two main assumptions guided our investigation. First, that the analysis of organisations (entrepreneur associations, labour unions, etc) would reveal both the patterns and the rationale for co-operation or conflict in the footwear industrial complex. And second, that co-operation among the links of the chain (including labour-capital co-operation) is a key factor to understand employment creation and industrial success.

The paper is divided into six sections. The firsts ones discuss the concepts of vertical and horizontal business associations, and present the guiding hypotheses. The next section examine de main features, economic performance of the leather and shoe production in the last 3 decades. The forth section deals with employment and labour relations in the shoe/ leather complex. The fifth section points out and discusses the main conflicts and difficulties in promoting co-operative relations among the sectors of this complex. The final sections discuss the main findings of the investigation and present suggestions aiming at informing public policies in this field.

The main conclusion of the investigation is that Brazilian footwear industry is linked to the external market or the international part of this commodity chain in a dependent way. And internally one could not speak of a footwear commodity chain due to the lack of co-operation among the sectors that constitute this chain.

1 APRESENTAÇÃO

Neste Texto para Discussão são apresentados os resultados da pesquisa Desenvolvimento e Upgrading de Cadeias Produtivas e Relações de Trabalho: a cadeia de couro calçados e afins. Esse estudo é parte de um amplo projeto do IPEA sobre cadeias produtivas e modernização industrial no Brasil, o qual visa a dar subsídios a políticas públicas de desenvolvimento industrial e de emprego.

A abertura comercial e a orientação para a exportação dos últimos anos renovaram o debate sobre questões como a necessidade de aquisição de padrões internacionais de qualidade e produtividade e as estratégias de integração na economia internacional. Nesse contexto, as discussões sobre cadeias produtivas e clusters entraram na agenda de agentes de políticas públicas e de pesquisadores.

Além desta apresentação, este texto compõe-se de mais seis capítulos. No capítulo 2 apresentamos os pressupostos e as questões que orientam esta pesquisa. Resumidamente nosso objetivo principal é contribuir para uma análise abrangente do complexo calçadista, de modo que essa abarque tanto os temas tradicionalmente tratados pela literatura como também, e principalmente, as questões que envolvem relações de trabalho. Em decorrência dessa ênfase, buscamos analisar a capacidade de cooperação entre os diversos agentes do complexo, e ao mesmo tempo destacamos os pontos de conflito recorrentes entre empregados e empregadores e entre os diversos segmentos do complexo.

No capítulo 3 descrevemos as características gerais do complexo calçadista com base nos segmentos que o compõe e em seus mercados. Trata-se de um capítulo descritivo e subsidiário dos subseqüentes.

O quarto capítulo trata das organizações do complexo calçadista e procura diferenciar formas organizacionais que favoreçam a constituição efetiva de cadeias produtivas daquelas que ao contrário, tendem a obstruí-las e a favorecer a tradicional lógica setorial. Nele foram analisadas as relações horizontais entre associações empresariais na cadeia de calçados e apontadas as raízes históricas corporativistas brasileiras para compreender a predominância desse tipo de organização. Conclui-se, nesse capítulo, que a predominância de associações horizontais, bem como o desenho federativo e corporativo das instituições políticas brasileiras, dificultam o desenvolvimento de cooperações verticais típicas de cadeias produtivas.

No quinto capítulo, tratamos das relações de trabalho no complexo. Inicialmente descrevemos a evolução do emprego e do salário no complexo coureiro-calçadista. Apresentamos a estrutura organizacional do setor, destacando as origens históricas do padrão atual de relações de trabalho. Argumentamos, neste capítulo, que o desenho corporativo sindical impede ou enfraquece as relações entre sindicatos de diferentes setores, ao mesmo tempo que as centrais sindicais, que atuam fora da estrutura corporativa, não são capazes de coordenar a miríade de pequenos sindicatos do setor nem de promover sua unificação de forma que tenha ganhos de escala. Em seguida apontamos os principais pontos de pauta dos acordos coletivos do setor. Evidenciamos que

o segmento ainda luta por direitos básicos, tais como contrato formal de trabalho e piso salarial. As entrevistas que realizamos revelam que os principais pontos de pauta incluem salários, saúde e segurança no local de trabalho, trabalho infantil e informal.

O capítulo 6 discute os três principais temas conflituosos recorrentes entre os produtores do complexo: (i) a exportação de wet-blue; (ii) a subordinação da produção para exportação à cadeia internacional; (iii) a guerra fiscal entre os estados da Federação. Nesse último capítulo concluiu-se a análise dos resultados preliminares dessa pesquisa com a indicação das três principais variáveis, de natureza organizacional, que limitam as possibilidades e criam dificuldades de consolidação de cadeias produtivas como um conjunto de interações verticais no Brasil. A primeira refere-se ao desenho corporativo das instituições empresariais e de trabalhadores; a segunda diz respeito ao sistema político brasileiro federativo, com suas três arenas decisórias capazes de criar incentivos fiscais. Como variável específica do setor calçadista, no caso a terceira, apontamos a forma dependente com que as indústrias do setor se integram na cadeia produtiva internacional e seus efeitos conflitivos entre os segmentos membros da cadeia e entre indústrias voltadas ao mercado interno ou externo.

Por fim, no capítulo 7 sugerimos algumas medidas no âmbito das políticas públicas, as quais poderiam levar a uma interação dos segmentos produtivos que compõem o complexo couro, calçados e afins para a constituição de uma cadeia.

2 PRESSUPOSTOS, DEFINIÇÕES, QUESTÕES E HIPÓTESES DE PESQUISA

2.1 Pressupostos e Definições

Este estudo foi inicialmente pensado para investigar os padrões de relações de trabalho na cadeia de calçados. Por um lado, trata-se de uma tentativa de abordar o tema relações de trabalho levando em conta a noção de cadeia produtiva. Isto é, nossa hipótese baseava-se na idéia de que quanto mais integrada estivesse a cadeia calçadista mais tenderiam a ser padronizadas as relações de trabalho nos diversos segmentos que compõem esse complexo.

Nessa hipótese, supomos que o eventual adensamento de empresas em cadeias tenderia a alterar os padrões de relações de trabalho que tradicionalmente se definem de forma setorial e regional. Os estudos sobre relações de trabalho no Brasil tomam como base o fato de os salários, benefícios, condições de trabalho serem mais semelhantes entre segmentos similares que entre segmentos de uma mesma cadeia produtiva. De fato, a noção de cadeia produtiva não é considerada por essa literatura. Segundo nossa hipótese, um eventual adensamento de uma cadeia produtiva tenderia a alterar a forma como se padronizam as relações de trabalho no país.

Entretanto, nossa segunda hipótese (em grande parte confirmada pela pesquisa) fundamentava-se na existência de baixa integração da cadeia. Impunha-se, portanto, perguntarmos sobre o grau de contaminação dos padrões de relações de trabalho entre os diversos segmentos da cadeia, bem como conhecermos a diversidade desses padrões entre os segmentos e entre as principais regiões produtoras.

Também pressuposto a essas hipóteses é o entendimento de cadeias produtivas como “uma rede de trabalho e processo produtivo cujo resultado é uma mercadoria final” [Gereffi e Korzeniewicz, 1990]. Na visão desses autores, para entendermos essa ou outra cadeia produtiva é necessário investigar não apenas o desempenho e as características econômicas de cada um dos elos, mas também o padrão e a natureza das relações dentro de, e entre, cada um desses elos. Assim, relações estáveis de compra e venda entre empresas não são suficientes para expressar relações em cadeia.

Nesse sentido, para respondermos a essa primeira pergunta decidimos investigar a existência de tais relações entre as empresas da cadeia, bem como as relações entre capital e trabalho, na medida em que essas também constituem uma relação de compra e venda.

Além dos já mencionados, mais dois pressupostos guiaram nossas investigações e escolhas metodológicas. Primeiramente, consideramos que a análise das organizações (associações empresariais e de trabalhadores) do complexo calçadista nos permitiria obter um retrato dos padrões de cooperação e de conflito entre os elos da cadeia. Além disso, as organizações da cadeia retratam e ao mesmo tempo sedimentam esses mesmos padrões dada a natureza inercial das instituições [DiMaggio, 1994].

Por fim, subjacente ao desenho dessa pesquisa considera-se que cooperação entre os elos da cadeia (que inclui cooperação entre capital e trabalho) é um fator importante para a criação de emprego e o sucesso industrial.

Nesse estudo as ações cooperativas são analisadas essencialmente com base nas organizações do complexo, sejam elas associações ou sindicatos de empregados e de empregadores de diversos segmentos do complexo: calçados, curtumes, artefatos em couro e, secundariamente, componentes e máquinas. Distinguimos as organizações, bem como as formas de cooperação e/ou o conflito que elas expressam em verticais e horizontais.

Por organizações empresariais verticais entendemos aquelas que sedimentam relações típicas de cadeias produtivas, nas quais as empresas estão relacionadas umas às outras de forma mais intensa do que em meras relações de compra e venda (por exemplo, cooperação tecnológica ou para treinamento). Por definição, relações verticais são aquelas entre vendedores e compradores em busca de um benefício comum (ou “public good” nos termos de Olson)¹ frente a outros competidores, os quais podem, por sua vez, estar associados em outras organizações verticais. A dificuldade de se obter tal tipo de cooperação é superar os conflitos de interesse, particularmente os de preços. Podemos chamar de cooperação (ou conflito) vertical tanto a que ocorre entre segmentos de uma cadeia produtiva quanto aquela entre capital e trabalho – essa última relação será discutida no quinto capítulo deste artigo.

Diferentemente das primeiras, as associações horizontais caracterizam-se por agruparem competidores no mercado (por exemplo, empresas de um setor específico da cadeia tal como as empresas de calçados) em busca da criação ou da manutenção de bens públicos como, por exemplo, redução de impostos, acordos de preços ou

¹ Por bens públicos Olson refere-se àqueles cujo consumo não pode ser restrito aos membros que contribuíram para sua produção. Por exemplo, uma eventual redução de impostos para determinado produto obtida por uma associação empresarial não se restringe àqueles que fizeram parte da ação coletiva [Olson, 1999].

realização de feiras promocionais no exterior. Tais associações tipicamente direcionam suas demandas aos governos, aos seus fornecedores, aos seus compradores ou ainda agem para enfrentar coletivamente competidores externos. A dificuldade para o estabelecimento de cooperação horizontal está em superar os conflitos da competição no mercado. Equidade é o princípio subjacente a essa relação. Ou seja, condições iguais para todos os membros da organização é o princípio que legitima, ao mesmo tempo, a competição e a cooperação.

2.2 A Escolha do Complexo Calçadista e das Regiões Analisadas

Três razões levaram à escolha do complexo coureiro-calçadista. Primeira delas: o Brasil é um dos maiores produtores de calçados do mundo, um dos principais exportadores e ao mesmo tempo mantém domínio sobre o mercado interno, o qual é responsável pelo consumo de 70% da produção nacional. O país possui também o maior rebanho comercializável do mundo: 165 milhões de cabeças, com cerca de 30 milhões de abates em 1997 [Gorini e Siqueira, 1999b].

Segunda: o emprego no complexo coureiro-calçadista representa 5,1% do total do emprego industrial formal do país.² Estima-se que, em 1999, havia 700 mil trabalhadores formalmente³ empregados na cadeia de calçados, na qual estão incluídas não apenas as indústrias de couros e calçados mas também indústrias subsidiárias especializadas no setor calçadista, tais como as indústrias de máquinas, de componentes e químicas. O segmento de calçados em couro caracteriza-se pelo uso de mão-de-obra intensiva, pela predominância de empresas de pequeno e médio porte e por um nível relativamente baixo de inovação tecnológica. Tendo-se em vista sua capacidade de exportação, seu mercado interno e a natureza intensiva do trabalho, o Brasil é também um dos maiores empregadores, do mundo, da área de calçados.

Terceira: por ser um segmento com diversos pólos produtores no país, o que demanda estudos comparados a fim de analisar regiões com diferentes condições econômicas, histórias e tradições nos setores de couro e de calçados. Assim, seja do ponto de vista da produção e do comércio interno, seja do ponto de vista do comércio externo, ou da geração de empregos, esse é um setor estratégico. O baixo custo da mão-de-obra brasileira, a abundância de matéria e a capacidade instalada têm sido vistos como vantagens competitivas do Brasil no comércio internacional de calçados.

Três estados foram selecionados para a análise por serem, pela ordem, os maiores produtores e empregadores do complexo no país: Rio Grande do Sul (especialmente Vale dos Sinos), São Paulo (basicamente Franca) e Ceará. Esses estados representam 77% do emprego direto dos segmentos de couro e de calçados. O volume de emprego foi o principal, mas não o único, critério adotado para a escolha. Cada um desses estados possui condições bastante diversas em termos de volume de produção, especialização da produção, antiguidade e tradição no setor e perfil da mão-de-obra.

² Segundo dados da RAIS, em dezembro de 1997 havia 237 579 trabalhadores no complexo coureiro-calçadista de um total de 4 703 756 empregados formais do setor manufatureiro. Portanto, não está aqui computado o expressivo setor informal do complexo.

³ Ver Gorini e Siqueira, 1999a. Por essa estimativa o complexo calçadista representa 15,0% do total do emprego formal no país. Vale lembrar que tais números seriam ainda mais expressivos se considerássemos o mercado informal. Embora não haja estimativas seguras, sabe-se que a informalidade é expressiva no setor, especialmente na indústria calçadista, sendo esse um dos seus principais pontos de conflito trabalhista.

O Vale dos Sinos concentra 40% da produção nacional e 80% da exportação, composta basicamente de calçados de couro predominantemente femininos. Franca, em São Paulo, destina sua produção de forma mais equilibrada para os mercados interno e externo. Em consequência, seu controle sobre o processo produtivo tende a ser maior na mesma medida em que é maior a participação do mercado local. Assim como a do Vale dos Sinos, a tradição calçadista da região de Franca vem das primeiras décadas do século XX. Uma parcela das organizações representativas de classe das duas regiões é bastante antiga, enquanto outras resultam de iniciativas recentes, algumas derivadas de conflitos internos e outras advindas do próprio crescimento da produção local. De todo modo, ambas as regiões contam com tradições organizacionais relativamente sólidas.

As características do complexo cearense diferenciam-se em diversos aspectos. Embora o Ceará conte com uma tradição coureiro-calçadista artesanal, sua produção industrial só se tornou expressiva nos anos 1980 com a introdução de incentivos fiscais do governo local. A partir de então o estado rapidamente alcançou o posto de terceiro maior produtor. A indústria do Ceará utiliza-se fundamentalmente de materiais sintéticos para a produção de tênis, de sandálias e de outros calçados. Em geral, controla todo o processo produtivo, o qual inclui a produção, o design e a comercialização. Pelo próprio tipo de indústria e de tecnologia envolvida, suas unidades produtivas tendem a ser de grande porte, o que contrasta com a indústria de calçados de couro. Dado o pouco tempo de existência da indústria local, as organizações ou associações de classes são pouco numerosas, e em geral têm pouca tradição.

2.3 Questões e Hipóteses que Orientam a Pesquisa

Tendo como foco inicial os padrões de relações de trabalho desde o início de nossa pesquisa percebemos que algumas indagações prévias deveriam ser abordadas. A principal delas questionava em que medida poderíamos de fato falar da existência de uma cadeia produtiva de calçados no Brasil, tal como definida por Gereffi e Korzeniewicz (1990).

Se houver tal relação, então podemos esperar que haja contaminação nas relações de trabalho entre os diversos segmentos que compõem a cadeia em vez do padrão setorial e regional que caracteriza as relações de trabalho brasileiras. Em decorrência disso, supomos que quanto maior for o contato vertical entre empresas maior será o contato vertical entre sindicatos, e maior a contaminação de padrões de relações de trabalho ao longo de toda a cadeia e não apenas entre os setores.

Por outro lado, se as relações típicas de cadeias produtivas forem frágeis é preciso indagar por que não houve um adensamento dessa cadeia produtiva apesar das iniciativas dos últimos dez ou quinze anos em seu favor, e apesar da própria disseminação de idéias em prol de cooperações verticais. Sobre essa segunda questão argumentamos que as tradições corporativa e federativa brasileiras, somadas aos conflitos entre exportadores e produtores para o mercado interno, têm dificultado cooperações verticais típicas de cadeias produtivas. Além disso, as cooperações horizontais relativamente enraizadas no Brasil minam as possibilidades de cooperações verticais. Isso afeta as ações cooperativas entre empresas e entre empregados e empregadores, além de pare-

cer um fato fundamental para explicar a dificuldade com que o complexo processa sua agenda, isto é, a dificuldade de criar soluções para problemas recorrentes do setor.

Nossa conclusão é a de que parte do complexo calçadista está integrada na cadeia produtiva internacional de forma bastante subordinada. Por outro lado, no nível nacional não se pode rigorosamente falar em cadeia produtiva, seja entre os produtores para o mercado externo seja entre os produtores para o mercado interno. Conflitos regionais e setoriais dificultam formas de cooperação e tornam os agentes dependentes de um fator externo (em geral uma agência governamental) para a produção de algum bem coletivo, como a produção de uma feira, a eliminação de problemas de qualidade em alguma etapa do processo produtivo, o estabelecimento de algum grau de fidelidade entre compradores e fornecedores, a eliminação de trabalho infantil, o controle da informalidade, ou a resolução de qualquer outro problema do complexo calçadista.

3 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO COMPLEXO CALÇADISTA

3.1 Os Segmentos da Cadeia

A cadeia coureiro-calçadista⁴ é constituída, em sua maior parte, de indústrias de capital nacional, as quais podem ser divididas em quatro segmentos principais: (i) o das indústrias de calçados (de couros ou de materiais sintéticos); (ii) o de artefatos de couro (bolsas, pastas, etc.); (iii) o das indústrias de curtume; e (iv) o de componentes para couros e calçados. Além desses, mais três segmentos integram a cadeia: a indústria de máquinas para o complexo, os frigoríficos e o setor pecuarista.

Os quatro principais segmentos mencionados totalizam mais de 10 mil estabelecimentos, cerca de 300 mil empregos diretos e 1 milhão de empregos indiretos. Mais da metade dos estabelecimentos⁵ (6 036 estabelecimentos) são das indústrias de calçados, e, dessas, a maioria é de calçados de couro. A esses somam-se 2 279 indústrias de artefatos de couro e 781 indústrias curtidoras (ver tabela 1).

O setor de componentes para couros e calçados conta com 1 030 empresas e abarca as indústrias produtoras de palmilhas, de termoconformados, de solados, e de metais (525 empresas), e mais 505 empresas de outros setores, especializadas, porém, em insumos para couros e de calçados. Entre essas estão as indústrias de materiais têxteis e sintéticos para artefatos de couro e de calçados (185 indústrias), as de produtos químicos para couro e calçados (240 indústrias), e as fornecedoras de embalagens (80 indústrias) – ver tabela 1a. Por fim, na base da cadeia há a indústria de máquinas, cerca de 750 frigoríficos fornecedores e o setor pecuarista (fornecedor de couros).

⁴ Nos referimos à cadeia coureiro-calçadista porque, nesta pesquisa, demos ênfase aos segmentos de calçados de couro. Entretanto, a produção de calçados sintéticos tem aumentado consideravelmente no Brasil, especialmente no Ceará.

⁵ A RAIS contabiliza as empresas por estabelecimentos, mas outras estatísticas que consideram empresas como unidades também são publicadas.

TABELA 1

Número de Estabelecimentos dos Segmentos do Complexo Calçadista – Brasil – 1998

| Segmentos | Estabelecimentos | |
|---|------------------|--------------|
| | n ^o | (%) |
| CALÇADOS | 6 036 | 66,4 |
| Fabricação de calçados de couro | 4 444 | 48,9 |
| Calçados de qualquer outro material | 1 104 | 12,1 |
| Fabricação de tênis de qualquer material | 351 | 3,9 |
| Fabricação de calçados plásticos | 137 | 1,5 |
| ARTEFATOS DE COURO | 2 279 | 25,1 |
| Malas, bolsas, valises e outros artefatos para viagem | 888 | 9,8 |
| Fabricação de outros artefatos de couro | 1 391 | 15,3 |
| CURTIMENTO E OUTRAS PREPARAÇÕES DE COUROS | 781 | 8,6 |
| TOTAL | 9 096 | 100,0 |

Fonte: RAIS (1998).

O Vale dos Sinos⁶ (Rio Grande do Sul) e a região de Franca (São Paulo) são os principais pólos produtores, ambos com características de clusters. Essas duas regiões concentram 60,6% do total das unidades produtivas de calçados, de curtimento e de artefatos de couros do país (ver tabela 2) e 72% do emprego do setor. Embora tenha havido uma expressiva migração de unidades produtivas para o Nordeste do país a partir de 1990,⁷ essas novas áreas não ameaçaram, ao menos até agora, a liderança dos dois clusters tradicionais do Sul e do Sudeste. De todo modo, alguns Estados do Nordeste vêm ampliando consideravelmente sua participação, especialmente o Ceará que, apesar de contar com apenas 2,3% dos estabelecimentos do complexo (ver tabela 2), concentra 8,8% do emprego. Sua alta média de empregados por estabelecimento, se comparada à média de São Paulo e à do Rio Grande do Sul, resulta da predominância de indústria de calçados sintéticos – voltaremos a essa questão na seção 6.1.

TABELA 1a

Número de Estabelecimentos do Segmento de Componentes para Couros e Calçados no Brasil – 1998

| Segmentos | Estabelecimentos | |
|---------------------------------|------------------|--------------|
| | n ^o | (%) |
| Palmilhas e termoconformados | 125 | 12,1 |
| Solados e formas | 190 | 18,4 |
| Metais | 210 | 20,4 |
| Embalagens | 80 | 7,8 |
| Produtos químicos para couros | 165 | 16,0 |
| Produtos químicos para calçados | 75 | 7,3 |
| Têxteis e sintéticos | 185 | 18,0 |
| TOTAL | 1 030 | 100,0 |

Fonte: Associação Brasileira de Indústrias de Componentes para Couros e Calçados (ASSINTECAL), apud Gorini e Siqueira (2000).

⁶ De acordo com dados da RAIS, em 1997 havia 2 510 unidades de produção de couros e de calçados no Vale dos Sinos, as quais empregavam 122 320 trabalhadores, ao passo que, na região de Franca, um número maior de empresas (2 931 unidades) empregava um contingente consideravelmente menor: 50 014 empregados.

⁷ Essa migração ocorreu principalmente por causa de incentivos fiscais oferecidos pelos governos estaduais, mas também em decorrência da menor média salarial da região Nordeste [Costa, 1997].

TABELA 2
**Número Médio de Empregados por Estabelecimentos Estaduais
 Selecionados da Federação, e no Brasil como um Todo**

| Estados | Estabelecimentos (n°) | (%) | Média de Empregados por Estabelecimento |
|---------|--------------------------|--------|--|
| CE | 206 | 2,3 | 101 |
| SP | 2 862 | 31,5 | 16 |
| RS | 2 643 | 29,1 | 44 |
| Brasil | 9 096 | 100,00 | 26 |

Fonte: RAIS (1998).

O Vale dos Sinos concentra 40% da produção nacional e 80% da exportação, composta predominantemente de calçados de couro. Em geral, suas indústrias têm baixo investimento em tecnologia e em canais de comercialização, pois responsabilizam-se apenas pela compra dos insumos e pela produção (montagem) dos calçados. Definição da marca, desenvolvimento do produto, distribuição, publicidade e definição de preços ficam a cargo do cliente. Com isso, estima-se que as empresas da região arrecadem apenas um terço do preço final do calçado. Franca, em São Paulo, tem também parcela expressiva de sua produção voltada para a exportação. No Ceará, há a maior concentração de grandes empresas voltadas ao mercado interno e com controle sobre todo o processo, que inclui a produção, o design e a comercialização.

As grandes empresas atuam principalmente no mercado interno de tênis: Azaléia (Olimpikus), Alpargatas (Rainha e Topper), Grendene, Vulcabrás, Cambuci (Penalty), Ortopé. Os calçados esportivos são os de maior valor agregado, e vêm apostando nos esportes locais, como é o caso da Olympikus. Esse segmento tem crescido 8% ao ano no Brasil [BNDES, 1998].

As médias empresas são, em geral, especializadas em sapatos de couro para o mercado externo, e não usam marcas próprias em virtude de ser subcontratadas por grandes distribuidores externos, principalmente dos EUA. Exemplos delas são as empresas Reichert, Schmidt, Paquetá, Dilly, Maide, Andreza, Daiby, Cariri [BNDES, 1998]. Esse segmento é também bastante diferenciado em termos de tecnologia e de gastos com marketing.

Por fim, há um número muito grande de microempresas e de pequenas empresas nos segmentos de curtume, de artefatos de couros e de calçados. Somente no Ceará, por exemplo, estima-se que existam mais de quinhentas “casquetas”.⁸

Há, no Brasil, baixo investimento em couro acabado, em razão da facilidade de exportação de wet-blue (apenas 15% de agregação de valor) e da baixa integração de curtumes e de frigoríficos. Segundo Gorini e Siqueira (1999b, p. 17), esses fatos “vêm reduzindo os ganhos de competitividade nas exportações, além de afetar negativamente o capital de giro das empresas, podendo levar ao aumento das importações, via draw-back, tanto de insumos químicos como de couros acabados”. Só recentemente tiveram início acordos para a reversão desse quadro. No dia 7 de dezembro passado, o Decreto Presidencial nº 3 684 introduziu alíquota de 9% na exportação de couros não acabados, o que atendeu uma antiga demanda de parcela expressiva de produtores de calçados e de couros acabados – voltaremos a esse assunto na seção 5.1.

⁸ Termo local usado para referir às unidades de produção tradicional controladas por artesãos, as quais em geral empregam menos de cinco pessoas.

Em resumo: no segmento de curtumes predominam empresas de pequeno porte e médio porte, espalhadas por diversas regiões do país, com níveis bastante diversos de produtos (blue, crust e acabados) e de tecnologia, e com baixa integração na cadeia, quer sejam elas voltadas para o mercado interno quer seja voltadas para o externo. No segmento de calçados, observa-se uma correlação entre tipo de produto (calçados em couro ou sintéticos), destino da produção (local ou exportação), porte da empresa e concentração regional. A empresa típica sulista é de pequeno porte e voltada para a exportação de calçados de couro. As indústrias de Franca assemelham-se às do Sul, mas contam com maior participação do mercado interno. Diferentemente, a empresa típica do Ceará é de médio porte ou de grande porte e voltada para o mercado interno (parte expressiva também é exportadora) de calçados esportivos sintéticos ou de couro.

3.2 Mercado Interno, Exportação e Importação

O Brasil está entre os maiores exportadores de calçados: produz mais de 500 milhões de pares e exporta 163 milhões de pares (ver tabela 3), cujo preço médio foi de U\$ 9,5 no ano 2000. Esse desempenho significou a recuperação de mercados que o país havia perdido a partir de 1997 em razão da política cambial. O volume de exportação atual aproxima-se dos melhores anos da década de 1990, à exceção do ano de 1993 cujo desempenho excepcional também esteve vinculado à cotação da moeda. Tais números evidenciam a sensibilidade do mercado calçadista às variações do câmbio e, ao mesmo tempo, demonstram a capacidade de os produtores nacionais manterem-se num mercado que se tornou consideravelmente mais competitivo na década passada.

TABELA 3
Características Gerais do Mercado do Complexo Calçadista no Brasil

| Itens | 1996 | 1997 | 1998 | Varição 1996/1998 |
|---|---------|---------|---------|-------------------|
| Produção de calçados ¹ | 554 | 544 | 516 | -6,9 |
| Importação de calçados ¹ | 32 | 19 | 16 | -50,0 |
| Exportação de calçados | 143 | 142 | 131 | -8,4 |
| Consumo aparente de calçados no Brasil ¹ | 443 | 421 | 401 | -9,5 |
| Consumo per capita no Brasil ² | 2,82 | 2,62 | 2,48 | |
| Emprego do complexo couro-calçados | 263 596 | 238 851 | 237 597 | -9,9 |

Notas: ¹ Milhões e de pares.

² Pares de calçados.

Fontes: Para o item Produção de calçados, IBGE; para o item Importação de calçados, MICT/SECEX; e para o item Emprego do complexo Couro-Calçados (RAIS).

O ponto negativo nos últimos anos foi a redução do valor médio dos calçados exportados. Em 1996, o preço médio do par chegou a U\$11,00, mas vem se reduzindo desde então. O barateamento do preço dos calçados representa repasses de redução de custos de produção, e também a exportação de produtos de menor valor agregado.

A importação de calçados representou, em 1999, apenas 4,1% do valor exportado. Ao longo dos anos 1990, a importação de calçados foi muito mais sensível às flutuações da moeda que a exportação. A estabilização e a valorização do real em 1994 repercutiram forte e imediatamente na importação de calçados, uma vez que elevaram seu valor para a casa dos U\$200 milhões nos anos de 1995 a 1997 (cerca

de 13% do valor exportado). Entretanto, o valor da importação reduziu-se consideravelmente com a desvalorização da moeda em 1998 (ver tabela 4).

Quanto ao setor de couros, o Brasil exportou cerca de U\$600 milhões em 1999 e importou U\$ 140 milhões (ver tabela 5).

O desempenho do setor coureiro é subordinado, em primeiro lugar, à demanda da indústria calçadista nacional e, em segundo lugar, à demanda dos consumidores externos. Isso explica o comportamento atípico em relação às flutuações do câmbio. Quando a indústria calçadista nacional reduziu sua produção, os curtumes foram capazes de ampliar sua exportação a despeito do câmbio desfavorável. A conquista de mercados externos como substitutos do mercado interno ocorreu via exportação de semi-acabados (crust e wet-blue), o que levou ao acirramento da disputa entre os diversos segmentos da cadeia quanto à exportação de produtos de baixo valor agregado e trouxe conseqüências para o setor calçadista e para a estratégia de desenvolvimento industrial nacional.

TABELA 4
Valores de Exportação e de Importação de Calçados – 1992/1999

| | Exportação | | Importação | | Importação em Relação à Exportação (%) |
|------|--------------|----------|------------|----------|--|
| | (US\$) | 1995=100 | (US\$) | 1995=100 | |
| 1992 | 1 473 450,00 | 76,3 | 18 937,00 | 9,0 | 1,3 |
| 1993 | 1 931 795,00 | 100,0 | 41 166,00 | 19,5 | 2,1 |
| 1994 | 1 624 087,00 | 84,1 | 89 014,00 | 42,1 | 5,5 |
| 1995 | 1 498 811,00 | 77,6 | 211 319,00 | 100,0 | 14,1 |
| 1996 | 1 650 112,00 | 85,4 | 211 706,00 | 100,2 | 12,8 |
| 1997 | 1 594 477,00 | 82,5 | 206 329,00 | 97,6 | 12,9 |
| 1998 | 1 387 077,00 | 71,8 | 116 792,00 | 55,3 | 8,4 |
| 1999 | 1 342 277,00 | 69,5 | 54 779,00 | 25,9 | 4,1 |
| 2000 | 1 542 000,00 | 80,0 | | | |

Fonte: Courobusiness nº 9.

TABELA 5
Valores de Exportação e de Importação de Couros no Brasil – 1992/1999

| | Exportação | | Importação | | Importação em Relação à Exportação (%) |
|------|------------|----------|------------|----------|--|
| | (US\$) | 1995=100 | (US\$) | 1995=100 | |
| 1992 | 386 870,00 | 67,4 | 164 891,00 | 89,2 | 42,6 |
| 1993 | 384 866,00 | 67,0 | 205 816,00 | 111,4 | 53,5 |
| 1994 | 458 764,00 | 79,9 | 190 920,00 | 103,3 | 41,6 |
| 1995 | 574 269,00 | 100,0 | 184 770,00 | 100,0 | 32,2 |
| 1996 | 677 809,00 | 118,8 | 158 988,00 | 86,0 | 23,5 |
| 1997 | 740 058,00 | 128,9 | 169 241,00 | 91,6 | 22,9 |
| 1998 | 671 189,00 | 116,9 | 145 976,00 | 79,0 | 21,7 |
| 1999 | 594 483,00 | 103,5 | 141 161,00 | 76,4 | 23,7 |
| 2000 | 386 870,00 | 67,4 | | | |

Fonte: Courobusiness nº 9.

As informações a respeito do destino da produção de couro são pouco precisas e variam de acordo com as fontes. Segundo o BNDES, em 1998, 30% da produção de couro foi exportada e o restante foi absorvido pelo mercado. Outras fontes indicam que 58% da produção teria sido exportado nas formas que agregam menor valor, isto é, blue e crust. As estatísticas de produção nacional são dificultadas pela dispersão da produção em pequenas unidades muitas vezes informais.

4 ANÁLISE ORGANIZACIONAL DO COMPLEXO CALÇADISTA

Neste capítulo, inicialmente apresentamos o quadro de referência teórico utilizado na análise da cadeia produtiva de calçados no Brasil. Em seguida discutimos o padrão de relação entre as organizações representativas dos segmentos da cadeia e destacamos os principais tópicos de cooperação e de conflito nos últimos anos. Nossa conclusão aponta a baixa integração vertical da cadeia e, conseqüentemente, o baixo grau de cooperação interempresarial, o quê, por sua vez, é explicado pela predominância de vínculos horizontais e corporativos.

4.1 Análise Organizacional

A literatura sobre cadeias produtivas tem sua origem na “world-system theory” que, por sua vez, busca compreender uma nova forma de divisão de trabalho que se desenvolveria com a internacionalização da economia e suas conseqüências diferenciadas nas economias periféricas e semiperiféricas. Entre os diversos argumentos dessa vasta literatura, para efeitos desta pesquisa interessa destacar o conceito de *cadeias produtivas*, tal como entendido por Hopkins and Wallerstein (1986) e posteriormente desenvolvido por Gereffi e Korzeniewicz (1990), pois tais definições vêm se tornando paradigmas da literatura sobre as relações entre centro e periferia do sistema industrial.

Nesta pesquisa, adotamos a definição de Hopkins e Wallerstein (1986, p. 159 apud Gereffi e Korzeniewicz, 1990) de cadeia produtiva: “rede de trabalho e processo produtivo cujo resultado é uma mercadoria final”. De acordo com Gereffi e Korzeniewicz (1990), o primeiro desafio posto pelos estudos de cadeias produtivas é a definição da própria anatomia da cadeia. Os autores sugerem que o delineamento de uma cadeia deve começar pela operação final de um bem de consumo. A partir daí deve-se reconstruir as etapas de trás para frente em direção às matérias-primas. Em seguida é necessário identificar quatro propriedades de cada elo da cadeia: (i) “os fluxos e as operações que ocorrem imediatamente antes e após cada elo de cadeia; (ii) as relações de produção, isto é, as formas de trabalho em cada elo; (iii) as formas de organização da produção predominantes, incluindo-se aí a tecnologia e a escala da unidade produtiva; e (iv) o locus geográfico da operação em questão” [Hopkins e Wallerstein, 1986, p. 160-163, apud Gereffi e Korzeniewicz, 1990].

Por exemplo, a cadeia calçadista engloba uma variedade de processos que abarcam não só diversos setores econômicos, mas ultrapassam também as fronteiras nacionais. Essa cadeia nasce a partir de matérias-primas do setor pecuário (criação de gados) e extrativo (óleo cru). O segundo segmento da cadeia refere-se à indústria de curtumes, de componentes de couro e de componentes para calçados (solas, fivelas, etc.), à indústria química e à própria indústria de calçados. O terceiro segmento refere-se a marketing e a design do produto, à distribuição e à comercialização, e inclui a exportação. Cada uma dessas etapas tem diferentes processos produtivos, requerimentos tecnológicos, escalas e tipos de unidade produtiva, bem como diferentes padrões de relações de trabalho. Além disso, cada uma delas pode estar localizada em diferentes regiões ou países.

O que faz desses segmentos uma cadeia produtiva não é o tradicional fluxo comercial entre seus elos (embora isso seja o requerimento mínimo), mas a forma como esses elos se relacionam em temas, tais como o compartilhamento de informações de mercado, a definição conjunta de padrões de qualidade, a cooperação na capacitação de fornecedores, no treinamento de mão-de-obra e na difusão de inovações tecnológicas.

Segundo Gereffi e Korzeniewicz (1990), para entendermos essa ou outra cadeia produtiva é necessário investigar não apenas o desempenho e as características econômicas de cada um dos elos, mas também o padrão e a natureza das relações dentro e entre cada um desses elos.

A estratégia que escolhemos para abordar o tema se baseia na investigação das associações que representam os interesses dos principais atores da cadeia. A literatura sobre esse tema tem salientado a existência de hierarquias e estruturas de poder entre os segmentos, as quais definem a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos. Assim, as relações horizontais e verticais expressam e sedimentam estruturas hierárquicas que limitam as possibilidades de cooperação e de conflito entre seus elos. Na cadeia calçadista, os segmentos de marketing, de distribuição e de design estão localizados em países centrais (EUA, Itália e Espanha), possuem maior valor agregado e são capazes de definir o padrão de relação entre os elos da cadeia, incluindo-se aí atividades básicas do processo manufatureiro em pequenas empresas dos países periféricos – como discutiremos adiante sobre o caso brasileiro.

Os estudos sobre cadeias produtivas têm como um de seus principais pressupostos o fato de a mobilidade de uma posição periférica ou semiperiférica de Nics do Leste Asiático ou da América Latina, ocorrida nas últimas décadas, ter derivado da integração de alguns países dessas regiões em cadeias produtivas internacionais. De forma similar, uma série de estudos advoga que numa economia global o nível de integração local dos segmentos de uma cadeia produtiva tem forte influência na capacidade de sua integração também em cadeias internacionais.

Na bibliografia sobre cadeias produtivas e clusters [Gereffi, 1989; Gereffi and Korzeniewicz, 1990; Brusco, 1982; Humphrey, 1995; Schmitz, 1994, 1995 e 1997; Nadvi, 1999], parece haver um acordo sobre a importância de se compreender melhor a natureza das organizações que representam os principais atores das cadeias e seus padrões de relações. As organizações verticais permitem que empresas, ou segmentos empresariais, relacionem-se de forma mais intensa do que nas relações de compra e venda, incluindo-se aí relações de cooperação tecnológica ou de treinamento. Dado uma cadeia ser caracterizada por suas relações hierárquicas, ações cooperativas dependem da capacidade de tais organizações mediar conflitos de interesses dos segmentos nela representados.

4.2 Os Segmentos do Complexo Calçadista e suas Organizações

A existência de organizações horizontais (setoriais) nos níveis estadual e nacional contrasta com a total ausência de organizações verticais nos níveis nacional, estadual ou local capazes de estabelecer vínculos com os outros segmentos da cadeia, como é o caso das indústrias de calçados e de componentes.

Entrevistas com representantes de associações setoriais (horizontais) de empresários indicam que cooperações verticais (compradores e fornecedores) entre empresas são raras no complexo calçadista. Um dos entrevistados afirma que “há muito ciúme entre calçadistas e curtumes”, os quais sempre vêem o outro em melhor posição e em atividades mais fáceis ou lucrativas. De fato, elementos tradicionais ou irracionais do comportamento empresarial podem explicar em parte a ausência de integração vertical. Todavia, deve-se perguntar se entre os segmentos da indústria calçadista (e aqui nos referimos não à cadeia, mas exclusivamente à indústria produtora de calçados) há algum que tenha sido bem-sucedido na criação de cooperação vertical, o qual possa servir de catalisador na transformação do complexo em cadeia produtiva no sentido pleno do termo. Na maioria das entrevistas com membros de segmentos e associações diversas, obtivemos relatos de conflitos inter e intra-setoriais e histórias de tentativas malsucedidas ou penosamente bem-sucedidas de cooperação empresarial, o que nos leva a supor a existência de razões mais fortes para o insucesso.

A Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) seria, por sua própria natureza (representar os produtores do principal produto da cadeia), e pelo número de empresas e de empregos que representa, a organização mais apta à condução de práticas cooperativas na cadeia. Entretanto, seu desenho horizontal limita sua capacidade de coordenar a cadeia. Tal associação é, por natureza, representante dos calçadistas e assim percebida pelos outros segmentos, o que limita seu eventual papel de liderança. Além disso, o próprio segmento que representa se encontra dividido pelos interesses de exportadores e de produtores locais. Essa rápida descrição sintetiza os dilemas do complexo calçadista e revela essencialmente dois pares de lógicas divergentes, os quais guiam o comportamento empresarial: (i) busca de cooperação horizontal versus cooperação vertical; e (ii) interesses de exportadores e de produtores para o mercado local.

Além dos segmentos de couro e de calçados, o complexo calçadista envolve empresas de máquinas e equipamentos especializadas na produção de couros e de calçados, indústrias químicas também especializadas, e a indústria de componentes, na qual está incluída a produção de solados. Cada um desses segmentos possui associações setoriais (e, portanto, de natureza horizontal). Embora esses segmentos não sejam tão expressivos na cadeia quanto os segmentos de couros e de calçados, suas associações têm tentado criar parcerias e vínculos verticais na promoção de eventos ou de feiras internacionais, bem como no desenvolvimento de projetos e de uma “marca Brasil” – a By Brazil.

Ao lado de todas essas organizações setoriais (horizontais) nacionais ou estaduais, há, particularmente no Rio Grande do Sul, Associações Comerciais e Industriais (ACI) municipais. As ACI são associações voluntárias, não vinculadas à estrutura corporativa e de âmbito municipal. A disseminação e a importância das ACI não encontra paralelos em São Paulo. Na região do Vale dos Sinos, a ACI de Novo Hamburgo funcionou por muitos anos como articuladora dos interesses da cadeia calçadista local ao estabelecer formas de cooperação vertical que deram origem ao cluster local. Provavelmente essa capacidade organizacional de uma associação municipal só é possível em municípios que dispõem de uma única vocação industrial e comercial (os calçados), como foi o caso das ACI do Vale dos Sinos. Nas últimas décadas, as ACI perderam essa função com a concorrência de associações setoriais estaduais ou nacionais

capazes de dialogar com os governos e de atrair sócios para a cooperação em temas específicos de cada segmento.

Assim, as organizações empresariais do complexo calçadista são predominantemente setoriais ao promover cooperações horizontais (embora com fortes divisões entre interesses de exportadores e produtores locais) e nacionais (embora também com fortes conflitos de interesses estaduais que por vezes se expressam na criação de associações estaduais).

Ao lado das associações empresarias locais há os sindicatos empresarias locais, principalmente os estaduais, os quais podem atuar também como coordenadores da política do setor, competindo, assim, com as associações empresarias. Além dessas, há um conjunto de outras organizações empresarias não exclusivas do complexo calçadista: a Confederação Nacional da Indústria (CNI); as Federações estaduais, como a FI-ESP e a FIERGS; e as já mencionadas ACI.

Há, portanto, um grande número de associações atuantes na cadeia, criadas a partir de lógicas distintas, as quais, porém, muitas vezes competem entre si por recursos, filiações ou liderança. O traço comum dessas associações é mais a predominância das tentativas de promoção de cooperação horizontal, seguido de uma lógica setorial, tentativas de cooperações verticais dentro do que seria uma lógica de cadeias.

Estudos [Bazan, 2000; Humprey, 1995; David, 1999; Schmitz, 1995] sobre o cluster do Vale dos Sinos têm também demonstrado os conflitos de interesses e a falta de cooperação entre os segmentos do complexo calçadista. Os autores atribuem tal ausência de cooperação a um conjunto de fatores, tais como a crescente diversificação das atividades do cluster; a sua nova e complexa estrutura de poder; bem como o domínio da associação calçadista e a sua obstrução a práticas cooperativas entre os segmentos da cadeia.

Acreditamos que esses fatores podem ser relevantes. Entretanto, nossa hipótese para a ausência de integração entre os segmentos do complexo calçadista é a própria natureza horizontal (setorial) das organizações do complexo, bem como a natureza federativa do sistema político brasileiro. Esse argumento será desenvolvido na próxima seção.

4.3 Organizações Horizontais e Corporativismo

Nesta seção argumentamos que, diferentemente das organizações verticais, as organizações horizontais disseminaram-se no Brasil em virtude das origens e das tradições corporativistas do sistema de representação política no país. Além disso, o complexo federativo, no qual todos os níveis de governo (federal, estadual e municipal) são capazes de definir taxas e incentivos fiscais, levou à criação de um grande número de associações que não necessariamente favorecem a cooperação. Considerados juntos, esses dois fatores (o caráter corporativo e o grande número de associações) tendem mais a sedimentar conflitos do que a favorecer cooperação. Considerando-se que cooperação vertical e horizontal são freqüentemente contraditórias no mercado, a predominância da cooperação setorial no Brasil tende a produzir ou a reforçar cooperações horizontais.

Embora as bases corporativistas tenham sido firmadas na era Vargas, a percepção do corporativismo como um traço central do sistema político representativo brasileiro

e do sistema de relações de trabalho foi disseminada na década de 1970.⁹ Após a democratização ocorrida nos anos 1980, os dispositivos mais claramente autoritários da legislação trabalhista e sindical foram revogados, mas há traços importantes ainda em vigor. Os principais desses traços são o princípio da unicidade sindical e um conjunto de dispositivos dele decorrente, bem como a necessidade de reconhecimento dos sindicatos, pelo Ministério do Trabalho, para que o contrato coletivo tenha validade legal, o monopólio da representação e as contribuições compulsórias.¹⁰

Não pretendemos discutir ou revisar a literatura sobre o tema, sobre a qual há ampla e rica produção.¹¹ Contudo, é surpreendente a forma como esse debate foi negligenciado na esfera empresarial. No Brasil, os cientistas sociais trataram desse tema como se o desenho corporativo das organizações tivesse efeito apenas nos sindicatos de trabalhadores ou nas discussões trabalhistas.

Sabe-se que os sindicatos empresariais e de trabalhadores são uma espécie de espelho um do outro. Isto é, os acordos coletivos são firmados entre um sindicato de trabalhadores de uma determinada categoria e município ou região e um sindicato empresarial com escopo similar. Na verdade, o espelho não é perfeito. Os sindicatos empresariais são, geralmente, regionais ou estaduais, ao passo que os de trabalhadores são quase sempre municipais. Dados recentes mostram que há mais de 10 mil sindicatos no país.

Na cadeia calçadista (excluindo-se aí a pecuária, os frigoríficos e o comércio), há 73 sindicatos de empresas e 140 de trabalhadores (ver tabela 6). Por si só esses números revelam a grande fragmentação dos acordos coletivos no setor. Além disso, os sindicatos empresariais funcionam frequentemente como associações lobistas, pois coordenam não somente os acordos coletivos mas também as iniciativas de cooperação industrial, e guiam suas ações para pressionar as agências decisórias federais, estaduais ou municipais. Em segundo lugar, eles promovem difusão tecnológica e programas de treinamento e de suporte jurídico e comercial para seus associados. Em alguns casos, as ações lobistas mobilizam mais recursos que as relações entre capital e trabalho.

Além da dos sindicatos empresariais houve também uma proliferação de associações empresariais, particularmente nas duas últimas décadas. Apesar de certa sobreposição de funções verificada em muitos casos, os sindicatos e as associações empresariais não devem ser tomados como associações de mesmo tipo, com objetivos e características similares. Há, nesse sentido, dois traços distintivos.

Primeiro deles: o escopo regional e setorial dos sindicatos empresariais é definido por lei, o que significa que os sindicatos são necessariamente associações horizontais e locais. Ao contrário, as associações empresariais são constituídas livremente e podem agrupar empresas de um ou de diversos setores. Portanto, em princípio tais associações podem favorecer tanto cooperações horizontais quanto verticais.

⁹ Philippe Schmitter, Luiz Werneck Viana, Amaury de Souza, e Kenneth Paul Erickson foram alguns dos autores que primeiro enfatizaram, criticamente, os traços corporativos dos sistemas político e industrial. [Schmitter, 1971; Souza, 1978; Vianna, 1976; Erickson, 1979.]

¹⁰ Esses dispositivos têm sido parcialmente superados por meio de alterações marginais na legislação, em medidas administrativas e na atitude política dos sindicatos. Todos esses elementos mostram o enfraquecimento do corporativismo do sistema de relações de trabalho, tal como ele o foi definido por Schmitter – (1974).

¹¹ Esse debate tem sido constantemente renovado. Ver Tavares de Almeida, 1988 e 1996; Rodrigues, 1990.

TABELA 6
**Organizações Sindicais do Complexo Coureiro-Calçadista no Brasil,
 por Estados Selecionados – 2000**

| Discriminação | Sindicato dos Trabalhadores | Sindicatos Patronais | Relação |
|------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------|
| | (A) | (B) | (A) / (B) |
| Nº Total de sindicatos | 140 | 73 | 1,9 |
| Rio Grande do Sul | 58 | 16 | 3,6 |
| São Paulo | 20 | 11 | 1,8 |
| Ceará | 10 | 9 | 1,1 |
| Minas Gerais | 15 | 12 | 1,3 |
| Outros estados | 37 | 25 | 1,5 |

Fonte: MTb e sindicatos.

O segundo ponto distintivo é a necessária promoção do acordo coletivo por parte dos sindicatos. Embora alguns deles possam dedicar-se à coordenação de políticas industriais setoriais, os sindicatos nunca podem abandonar sua função básica de promotores das convenções coletivas. As associações, por suas vez, essas estão proibidas de assinarem convenções coletivas. Às vezes elas funcionam como difusoras de princípios ou de padrões de acordos coletivos, mas fazem isso informalmente, e em especial quando mesmos indivíduos ou grupos ocupam cargos de direção tanto no sindicato quanto na associação, ou então alternam cargos em uma ou outra instituição.

Associações são especializadas em ações lobistas, em promoção de cooperação e de prestação de serviços, mesmo que tais ações sejam principalmente incentivos externos para manter a atratividade da associação e a sua legitimidade.¹² Os sindicatos empresariais podem formalmente promover convenções coletivas e ações lobistas, e freqüentemente fazem isso. Contudo, evitam ações lobistas, quando existem associações setoriais especializadas.

O sistema corporativista de relações de trabalho, ao criar a imposição legal de contribuição e de pertencimento a sindicatos solucionou parte do problema olsoniano (promoção da ação coletiva tanto para trabalhadores quanto para empresários). A cooperação financeira e o pertencimento jurisdicional são impostos por lei. No entanto, tais imposições criaram dois outros problemas: (i) a fragmentação das associações; e (ii) um padrão organizacional rígido que pode favorecer a cooperação horizontal, mas o qual obstrui, porém, as relações verticais.

O primeiro efeito negativo expressa-se claramente no número de sindicatos do setor. Em princípio, quanto maior o número de sindicatos mais difícil a coordenação de seus interesses. E a criação de sindicatos de trabalhadores e empresariais é favorecida tanto pelos princípios jurídicos quanto pelo desenho federativo da política nacional. Os sindicatos raramente possuem escopo nacional, salvo naquelas atividades que são por natureza nacionais, tal como a da companhias aéreas.

Quanto mais dispersa por municípios é uma categoria (ou um cluster) maior é o número de sindicatos. Os números referentes aos estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul expressam bem essa situação. No Rio Grande do Sul há 58 sindicatos de trabalhadores e 18 sindicatos patronais; isso considerados somente os segmentos de couros e de calçados. Em São Paulo há 20 sindicatos de trabalhadores e 10 sindicatos patronais e, no Ceará, 10 e 9, respectivamente (ver tabela 6).

¹² Olson entende que os incentivos externos são particularmente importantes para a ação coletiva dos grandes grupos [Olson, 1999].

Em São Paulo a produção concentra-se em três cidades, cada uma delas distante ao menos 200 km uma da outra. A mais importante, Franca, é um típico cluster. As três concentram 60% do emprego da indústria calçadista do estado de São Paulo. O Rio Grande do Sul, por sua vez, tem um padrão mais disperso, já que o Vale dos Sinos – principal cluster calçadista do país – engloba mais de vinte médios ou pequenos municípios, distantes 15 a 30 km uns dos outros. Essa dispersão municipal levou à criação de muitos sindicatos de trabalhadores e de sindicatos patronais, bem como de associações empresariais.

A história da criação institucional na região pode ser resumida da seguinte forma: o Vale dos Sinos tem uma tradição secular na produção de calçados em razão das indústrias familiares dispersas pela região. Nos anos 1960 e 1970, os incentivos governamentais à exportação alteraram a escala da produção local. Mais recentemente, a internacionalização da produção e a ruptura com um padrão gerencial tradicional e familiar¹³ levaram ao aumento e à complexificação da competição entre os produtores de calçados, entre esses e seus fornecedores, entre trabalhadores e empregadores, e entre os municípios. Muitas organizações foram criadas nesse processo.

No Rio Grande do Sul, muitos municípios possuem associações ativas que envolvem todo o setor empresarial, incluindo-se aí comércio, indústria e serviços. Em São Paulo, as organizações estaduais, em particular a FIESP, tendem a obscurecer as associações locais. No sistema federativo, quanto mais forte é uma associação (ou sindicato) estadual mais fracas são as organizações locais. Assim, duas razões principais parecem explicar o padrão mais centralizado paulista. Primeira: a natureza municipal do cluster de Franca que, por sua vez, contrasta com a natureza plurimunicipal do Vale dos Sinos. Segunda: a importância da FIESP como principal órgão articulador dos empresários paulistas. Em São Paulo, as associações empresariais têm menos razão ou espaço para ser criadas, pois a estrutura sindical oficial tende a controlar tanto as convenções coletivas quanto as iniciativas de política industrial setorial.

A variedade e a dispersão das associações empresarias, bem como a diversidade de interesses que sustentam tais organizações – o que inclui seu uso como plataforma política para empresários e sindicalistas – têm sido apontadas por parte da literatura. Contudo, o padrão corporativo-federativo das organizações industriais brasileiras tornam tal dispersão e diversidade de interesses ainda mais evidentes.

O quadro 1 mostra a variedade de tipos de organizações (de trabalhadores e de empresários) encontrados na cadeia calçadista, de acordo com três variáveis: *(i)* o sentido de seus vínculos (horizontal, vertical ou ambos); *(ii)* a natureza de sua criação (corporativista ou livre); *(iii)* seu escopo regional (nacional, estadual ou municipal).

A primeira conclusão evidenciada pelos quadros é a não-existência de organizações verticais consistentes. Importantes organizações empresariais são as organizações gerais, as de classe, sejam elas sindicatos estaduais, sejam elas associações municipais. Suas principais organizações são federações corporativas gerais estaduais ou associações livres nacionais. As mais numerosas e importantes associações livres empresariais são nacionais – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), Centro das Indústrias de Curtume do Brasil (CICB), etc. A Associação das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul (AICSUL) é uma exceção proveniente da predomi-

¹³ Para uma análise da importância das relações étnicas e tradicionais no setor, ver Bazan (2000).

nância da produção gaúcha e dos conflitos relativos à exportação do wet-blue. Normalmente os sindicatos estaduais ou regionais dos clusters cumprem a função dupla de coordenar as relações de trabalho e as matérias de interesse empresarial junto aos agentes públicos estaduais.

As organizações de trabalhadores, por sua vez, essas são tipicamente municipais ou intermunicipais de origem corporativa e mantêm vínculos frágeis com associações livres nacionais (as centrais sindicais). O Sindicato Unificado de São Paulo reuniu recentemente todos os sindicatos do setor coureiro e calçadista de São Paulo e de outros municípios vizinhos. Essa é uma experiência nova e valorizadora da comunicação entre os segmentos da cadeia que, embora seja, como não poderia deixar de sê-lo um sindicato oficial, rompe o sistema fragmentado e setorial do desenho corporativo. Por ser experiência recente, não há evidências de que o sindicato unificado tenha conseguido dar alguma unidade aos contratos coletivos da cadeia paulistana. Além disso, esse sindicato cobre municípios cuja produção foi consideravelmente reduzida, e, portanto, não exerce influência comparável à dos sindicatos de Franca ou do Vale do Sinos.

QUADRO 1
Tipologia das Organizações do Complexo Coureiro-Calçadista

| | Organizações Horizontais | Organizações Verticais | Organizações Gerais (vertical/horizontal) |
|-------------------------------------|---|---|---|
| Organizações Corporativistas | | | |
| • Municipal | A maioria dos sindicatos de trabalhadores e dos sindicatos patronais | Sindicato Unificado de São Paulo | |
| • Estadual | Sindicato das Indústrias de Couro do Estado de São Paulo (SINDICOURO) | | Federações sindicais patronais: FIESP/FIERGS |
| • Nacional | Sindicato Nacional das Indústrias Frigoríficas (SINDIFRIOS) | Federação do Vestuário da CUT | Confederação Nacional da Indústria (CNI) |
| Organizações Livres | | | |
| • Municipal | | | Associações Comerciais e Industriais do RGS (ACI) |
| • Estadual | Associação das Indústrias de Couros do RGS (AICSUL) | | |
| • Nacional | A maioria das associações empresárias da cadeia calçadista: ABICALÇADOS, CICB, ASSINTECAL, ABRAMEC, ABAEX, ABEQUITIC, ABECA | Confederação Nacional dos Trabalhadores do Vestuário (CUT) – (CNTV) | As centrais sindicais: CUT/Força/CGT |

Notas: Associação de Agentes de Exportação (ABAEX); Associação Brasileira de Químicos e Técnicos da Indústria do Couro (ABQ-TIC); Associação Brasileira de Estilistas de Calçados e Afins (ABECA); Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS); Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas Equipamentos para os Setores de Couro (ABRAMEC); Associação Brasileira de Indústrias de componentes para Couro e Calçados (ASSINTECAL); Confederação Nacional dos Trabalhadores do Vestuário (CNTV); Centro das Indústrias de Couro do Brasil (CICB).

Não há associações de trabalhadores estaduais e regionais relevantes. Embora as federações estaduais sejam previstas na CLT, elas não costumam ser relevantes em nenhum setor. A importância diferencial que as associações estaduais têm para empregados e para empregadores deriva da ênfase dada pelos empresários a temas de política industrial (áreas sobre as quais os incentivos dos estados são muito relevantes), bem como do foco dos empregados em questões trabalhistas. Nesse sentido, os níveis federal e municipal preponderam: o primeiro ao definir a legislação trabalhista e o segun-

do ao definir os acordos coletivos. O nível estadual não legisla sobre matéria trabalhista e não é, em geral, relevante na contratação coletiva.

A CNTV, assim como o Sindicato Unificado de São Paulo, apresenta alguma novidade organizacional ao agrupar diversos segmentos da cadeia coureiro-calçadista em uma única federação. Entretanto, tal desenho organizacional deve-se mais à inércia da percepção institucional do que a uma concepção que valorize os vínculos dos membros da cadeia calçadista, visto que a CNTV repetiu o desenho definido pela CLT, o qual agrupa o segmento calçadista ao segmento do vestuário – aliás, é esse o mesmo desenho da Federação Estadual¹⁴ definida pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). De fato, na sua origem, vários sindicatos, de ambas as cadeias (calçadistas e de vestuário), estiveram unidos em razão da classificação original da CLT. Hoje, porém, os principais pólos produtores possuem sindicatos especializados. A tradição de organizações setoriais, seguindo o modelo celetista, tem sido mais forte que a percepção da necessidade de constituições de vínculos na cadeia produtiva.

5 RELAÇÕES DE TRABALHO NO COMPLEXO COUREIRO-CALÇADISTA

Conforme discutido nos capítulos anteriores, o referencial teórico desta investigação tem como ponto de partida uma definição ampla de cadeias produtivas, a qual transcende a mera descrição ou o exame do desempenho econômico dos segmentos que compõem uma determinada cadeia, e engloba processos produtivos e relações de trabalho necessários para a produção do bem final. Assim, na investigação do complexo coureiro-calçadista no Brasil examinamos natureza e padrões de cooperação e de conflitos nas relações entre as instituições representativas desse complexo, e incluindo-se aí as relações entre capital e trabalho dos principais elos da cadeia.

Uma das hipóteses norteadoras desta investigação é a de que a integração, ou a não-integração, dos segmentos da cadeia estaria também refletida nas relações entre capital e trabalho. Se os segmentos do complexo coureiro-calçadista apresentassem um padrão de relacionamento vertical integrado, as relações de trabalho entre e intra-segmentos da cadeia seriam influenciadas por esse novo padrão de relacionamento. Ou seja, relações verticais consideradas típicas de cadeias deveriam ser encontradas também entre organizações que representam e coordenam as relações entre capital e trabalho. Nesse sentido as relações de trabalho que, no país, têm sido tradicionalmente definidas horizontalmente, ou seja, de forma setorial e regional, apresentariam uma configuração que incluiria uma integração entre os diversos segmentos do complexo. Por exemplo, se o complexo, apresentasse uma integração típica de cadeia, esperava-se também uma maior comunicação entre sindicatos dos trabalhadores de couro, de calçados e de com-

¹⁴ O segmento de vestuário e de calçados conta com duas organizações nacionais, ambas controladas pela CUT: uma federação (prevista na estrutura sindical oficial do Ministério do Trabalho) encabeçada por sindicalistas da CUT, e uma confederação (que estão fora da estrutura da CLT) na qual se associam exclusivamente os sindicatos do setor filiados à Central. Apesar de haver certa divisão de trabalho entre essas duas associações elas se sobrepõem e são até certo ponto redundantes. Embora a Confederação Cutista seja em princípio mais restrita que a Federação Celetista (que, por definição, agrega todos os sindicatos), na prática a CUT, por coordenar a ambas, tende a enfatizar o papel da Confederação.

ponentes, ou entre os sindicatos das indústrias do complexo, a qual permitisse uma agenda com alguns pontos convergentes no nível das negociações coletivas.

Entretanto, a análise das relações entre organizações empresariais representativas dos segmentos do complexo coureiro-calçadista mostrou a predominância de relações horizontais com lógicas setoriais não apenas diversas mas muitas vezes conflitantes. A inexistência de associações empresariais e de associações de trabalhadores capazes de promover ou de fazer que esse complexo atue como cadeia sinaliza que também há pouca integração nas relações de trabalho entre os segmentos do complexo. Nesse caso, a tendência seria a predominância de uma lógica federativa e horizontal também nas relações de trabalho, conforme apresentamos a seguir.

O argumento central desenvolvido neste capítulo é o de que o desenho corporativo dos sindicatos dos trabalhadores do complexo-coureiro calçadista, à semelhança do desenho dos sindicatos empresariais, tende a fortalecer relações horizontais, ou seja, as relações entre as empresas e sindicatos do mesmo segmento. Dessa forma, existe pouco ou nenhuma comunicação entre os sindicatos dos diversos segmentos da cadeia. Assim, os acordos/aspectos negociados entre os sindicatos de trabalhadores de calçados e os sindicatos das indústrias têm pouca influência sobre os acordos entre curtumes e vice-versa. Essa ausência de integração é ainda mais acentuada entre os sindicatos dos trabalhadores das indústrias de máquinas, de equipamentos e de componentes e os sindicatos de couro e de calçados.

Examinamos, neste capítulo, a natureza das relações entre os sindicatos dos trabalhadores das indústrias do complexo coureiro com base em um survey realizado com representantes sindicais dos principais sindicatos do complexo, e por meio de entrevistas com sindicalistas de Franca, de Vale dos Sinos, de São Paulo e de Fortaleza. Inicialmente apresentamos um panorama da evolução do emprego e dos salários nos principais segmentos do complexo coureiro-calçadista na última década com base em dados da RAIS. Em seguida tratamos dos padrões de relacionamento entre as organizações de trabalhadores desse complexo, bem como dos principais temas da agenda de negociação dos principais segmentos.

5.1 Mão-De-Obra do Complexo Coureiro no Brasil

Conforme discutido nos capítulos anteriores, o complexo coureiro-calçadista, mais especificamente, o segmento produtor de calçados e de artefatos de couro, tem como uma de suas características básicas o uso intensivo de mão-de-obra, principalmente nas etapas do processo produtivo que envolvem corte, pesponto, costura e montagem do calçado. Nesse sentido, um fator importante para a competitividade no mercado externo está relacionado ao custo da mão-de-obra. A busca de mão-de-obra barata tem explicado o deslocamento de fases ou etapas produtivas da indústria de calçados de países como a Itália e a Espanha – que lideravam a exportação de calçados até a década de 1960 – para o Brasil, Coréia do Sul e Taiwan nas décadas seguintes e, mais recentemente, para a China e a Indonésia. Esses deslocamentos, ou desdobramentos de etapas do processo produtivo, nos quais se pode observar que design e marketing do produto ocorrem em países com vantagens tecnológicas e com trabalho qualificado, bem como as etapas caracterizadas pelo uso intensivo de mão-de-obra em países periféricos, tam-

bém se reproduzem internamente, ou seja, no próprio país. Nesse sentido o caso brasileiro é paradigmático, conforme discutiremos a seguir.

No presente momento, os pólos exportadores mais expressivos, como Franca e Vale dos Sinos, inserem-se na cadeia internacional, com base no baixo custo da mão-de-obra e nos incentivos, mas continuam dependentes do design e do marketing do comprador externo. Paralelamente, empresas desses pólos vêm reproduzindo esse mesmo movimento ao deslocar etapas produtivas para outras regiões do país, as quais ofereçam vantagens em termos de incentivos e de custo de mão-de-obra. Esse é o caso de várias empresas do Sul e do Centro Sul, as quais se instalaram no Nordeste brasileiro mas mantêm seu centro de pesquisa e de concepção nos pólos de origem, ao passo que as suas subsidiárias montam o produto.

A literatura sobre a produção de couro e de calçados no Brasil [Bazan, 2000; Costa, 1997; Schmitz, 1995] aponta três grandes momentos ou fases na evolução desses segmentos no país. O primeiro é caracterizado por uma produção artesanal que se desenvolveu no século XIX, a partir de entrepostos comerciais, e em áreas próximas à produção pecuária, e/ou com certa tradição de manuseio de couro para arreios e selas, como a do Vale dos Sinos e a de Franca. Até o fim da década de 1960 predominavam, nos segmentos de couro e calçados, pequenas e médias empresas cuja produção se destinava basicamente ao mercado interno. A organização da produção nesse período é caracterizada por gestão familiar dos estabelecimentos, por mão-de-obra pouco qualificada, por baixa remuneração e por relações de trabalho fortemente influenciadas pelos vínculos de etnia e de comunidade.

Estudos [Bazan, 2000; Costa et alii, 1997; Nadvi, 1999; Schmitz, 1995] sobre o Vale dos Sinos mostram que a origem comum teuto-brasileira dos empresários do calçado é um elemento importante no desenvolvimento desse cluster, na medida em que gerou uma identidade e formas de cooperação entre os empresários do setor. A origem étnica comum e os laços de comunidade são também apontados por Bazan (2000) como elementos importantes na construção da identidade dos trabalhadores de calçados do Vale dos Sinos, pois atuaram como mediadores das relações de trabalho a fim de minimizar os conflitos na fase inicial da formação do atual cluster. Empregados e empregadores percebiam-se como sapateiros que partilhavam origens, valores comuns baseados em compromissos morais com o trabalho e com tradições típicas das colônias agrícolas de origem alemã que se estabeleceram no sul do país em séculos passados. Essa percepção e certa identificação entre empregados e empregadores vão se desvanecendo à medida que, com o crescimento da produção, nas décadas seguintes, surgem novos atores e valores, que orientam o novo processo produtivo, e as diferenças socioeconômicas se intensificam.

O boom exportador ocorrido no fim de 1960 e nas duas décadas seguintes consolida uma nova fase no complexo coureiro-calçadista, e esse assume um caráter mais industrializado (passagem do predomínio artesanal para a produção em série com estabelecimento de linhas de montagem com bases tayloristas) e um papel de destaque na pauta de exportação. Cabe ressaltar que, embora tenha havido certa reorganização produtiva no setor, o crescimento da produção de couro e de calçados deu-se de forma extensiva ao incorporar mão-de-obra e recursos produtivos.

No período 1970/1980 consolidam-se as bases dos clusters coureiro-calçadistas de Franca e do Vale dos Sinos, com o desenvolvimento da produção de máquinas,

de equipamentos, de artefatos e de componentes. No tocante à gestão da produção de empresas calçadistas, esses pólos contaram, em que pesem, as diferenças regionais, com práticas semelhantes no sentido de reduzir ainda mais o custo da mão-de-obra sob a forma de ateliês ou bancas. Por meio dessas práticas, que consistiam basicamente no deslocamento de uma parte do processo produtivo do calçado de couro, tais como cola e costura, da linha de montagem na fábrica para ateliês com base no trabalho familiar.

O sistema de bancas ou ateliês vai permitir redução dos custos da produção, e isso não só via eliminação dos encargos legais do contrato de trabalho como também pela remuneração abaixo da oferecida ao trabalhador na produção formal. A redução da remuneração dos trabalhadores das bancas/ateliês era de certa forma possibilitada pelo fato de as atividades serem realizadas no domicílio, por mulheres, por adolescentes e mesmo por crianças, além de serem consideradas como complementares da renda familiar. A ausência de direitos básicos previstos na legislação trabalhista, tais como férias, fundo de garantia, pagamento de horas extras, além da remuneração abaixo do piso praticado no segmento formal são características do sistema de bancas ou ateliês que permitiam rebaixar os custos do calçado de forma que a tornasse ainda mais competitivo. Essas práticas, aliadas ao sistema de pagamento por peças, às pressões e ao ritmo imposto pela fábrica, cujas linhas de montagem eram abastecidas diariamente, levaram à intensificação da jornada de trabalho e à degradação das condições de trabalho que incorporava crianças, adolescentes e idosos.

Cabe ressaltar que, embora os trabalhadores formalmente contratados pelas empresas estivessem num patamar diferente do dos trabalhadores das bancas, por terem direitos básicos garantidos pela legislação trabalhista, a situação de pressão e extensão de jornadas para atender os picos de demanda que caracterizam o complexo não era muito melhor que a dos trabalhadores informais. A remuneração média mensal da grande maioria de trabalhadores das indústrias de calçados, no fim da década de 1980, não ultrapassava o valor de três salários-mínimos [RAIS, 1988], e isso em áreas onde esse segmento estava em franca expansão, como é, por exemplo, o caso do Rio Grande do Sul. Segundo Bazan (2000), mesmo os trabalhadores formais do setor calçadista tinham salários inferiores aos dos trabalhadores de outros setores industriais tradicionais do estado, tais como o de alimentação, de vestuário, o de bebidas, etc.

A combinação de produção em série, de baixa remuneração e de intensificação do ritmo de produção nas fábricas com trabalho domiciliar, precário, informal e muitas vezes ilegal, típico das bancas ou ateliês, vai definir os contornos do quadro das relações de trabalho e dar o tom das acordos e dos conflitos entre capital e trabalho nas próximas fases da evolução do complexo coureiro-calçadista no país. As relações de trabalho no complexo coureiro-calçadista vão ser orientadas, a partir de meados da década de 1980 em diante, pelo embate entre capital e trabalho enquanto a base étnica comum e a identificação com a comunidade perderão seu significado como mediadoras dos conflitos de trabalho. Contribuem para essa nova configuração das relações entre capital e trabalho a intensificação das desigualdades sociais,

a degradação das condições de trabalho e o surgimento de um novo sindicalismo,¹⁵ em âmbito nacional, que confrontava e rejeitava as práticas autoritárias e paternalistas do empresariado nacional.

A resposta dos empresários do atual Vale dos Sinos para que se continuasse garantindo mão-de-obra barata e pouco reivindicativa foi o deslocamento das unidades produtivas para o interior da região. Essa estratégia aproveitava-se, ao mesmo tempo em que evitava a influência de um sindicalismo mais combativo, do fato de que nessas novas áreas ocorria o esgotamento da pequena produção rural. Isso significou, para o colono, a possibilidade de complementar o rendimento do trabalho no campo com atividades de fabricação de calçados e, para o empresário, a possibilidade de oferecer salários menores do que aqueles praticados nas áreas de produção antiga, como Novo Hamburgo e Dois Irmãos por exemplo.¹⁶

A estratégia de deslocamento da unidade produtiva do complexo coureiro-calçadista para áreas de mão-de-obra abundante, mais barata e com pouca experiência de atividade sindical, tem continuidade na década de 1990; só que então com um movimento mais amplo em direção aos estados do Nordeste, principalmente Ceará, Paraíba e Bahia. Ilustra bem essa situação a fala de um dos entrevistados, membro de uma das secretarias do estado do Ceará: “O empresário gaúcho veio para o Nordeste com trauma de mão-de-obra”. É preciso ressaltar, nesse processo o papel importante dos estados receptores, os quais ofereceram uma série de incentivos, em forma de isenções fiscais, de infra-estrutura e de mecanismos de redução dos custos do contrato formal de trabalho via criação de cooperativas de mão-de-obra, nas regiões onde essas empresas se estabeleceram. O papel das cooperativas e das atividades informais na redução do custo da mão-de-obra na produção será analisado posteriormente.

O deslocamento geográfico da produção e a evolução da mão-da-obra empregada no complexo coureiro-calçadista podem ser visualizados se comparados os dados da RAIS 1994/1998 dos estados com maior desempenho produtivo do complexo. Conforme observado nas tabelas 7 (a, b), a participação percentual do Ceará em termos de absorção de mão-de-obra nos principais segmentos do complexo coureiro-calçadista cresce de 2%, em 1994, para cerca de 9%, em 1998. No Sul, o movimento é inverso: há redução da participação de mão-de-obra de 27% em São Paulo para 19,5% e no Rio Grande do Sul, o percentual passa de 50,1% para 48,6% no referido período. Nesses dois estados, observa-se uma redução expressiva no número de empregados em todos os segmentos do complexo coureiro-calçadista e não só no segmento de produção de calçados de plástico, o qual teria se deslocado para o Nordeste.

No exame das tabelas 7 (a,b,c), dois aspectos merecem destaque: a queda expressiva no nível de emprego formal em praticamente todos os segmentos do complexo coureiro-calçadista no país, principalmente nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo; e o deslocamento geográfico de postos de trabalho do Sul para o Nordeste, o qual vem ocorrendo de forma diferenciada. Ou seja, no nordeste, especificamente no Ceará, observa-se o crescimento de mão-de-obra empregada na produção de tênis, de calçados de couro e de plástico destinada à população de menor renda do mercado in-

¹⁵ A literatura sobre o movimento sindical desse período é vasta e foge aos propósitos desta investigação. A esse respeito, ver Abramo (1991), Antunes (1997), Boito (1991) e Tavares de Almeida (1975).

¹⁶ O processo de deslocamento e incorporação de novos municípios ao atual cluster do Vale dos Sinos é analisado com maiores detalhes em Bazan (2000).

terno. No Rio Grande do Sul e em São Paulo, ainda que com perdas expressivas de postos de trabalho, mantêm-se a produção de calçados e a de artefatos de couro – de maior valor agregado – orientadas para o mercado externo.

TABELA 7a
**Número de Empregados em 30/12/1994 segundo Classificação CNAE-95,
 por Estados Seleccionados**

| | CE | SP | RS | TOTAL | TOTAL (%) |
|---|--------------|---------------|----------------|----------------|--------------|
| Fabricação de calçados de couro | 803 | 30 712 | 101 126 | 156 563 | 50,8 |
| Fabricação de tênis de qualquer material, de calçados de plástico e de outros materiais | 4 278 | 33 124 | 27 756 | 84 092 | 27,3 |
| Curtimento e outras preparações de couro | 843 | 8 844 | 18 534 | 39 178 | 12,7 |
| Fabricação de malas, de valises e de outros artefatos de couro | 352 | 10 896 | 6 906 | 28 463 | 9,2 |
| Total | 6 276 | 83 576 | 154 322 | 308 296 | 100,0 |
| Participação percentual dos estados no emprego | 2,0 | 27,1 | 50,1 | 100,0 | |

Fonte: RAIS (1998).

TABELA 7b
**Número de Empregados em 30/12/1998 segundo Classificação CNAE-95,
 por Estados Seleccionados**

| | CE | SP | RS | TOTAL | TOTAL (%) |
|---|---------------|---------------|----------------|----------------|--------------|
| Fabricação de calçados de couro | 9 405 | 19 649 | 88 411 | 134 | 56,4 |
| Fabricação de tênis de qualquer material, de calçados de plástico e de outros materiais | 10 838 | 14 829 | 7 115 | 50 698 | 21,3 |
| Curtimento e outras preparações de couro | 394 | 4 656 | 12 286 | 27 821 | 11,7 |
| Fabricação de malas, de valises e de outros artefatos em couro | 208 | 7 252 | 7 604 | 25 051 | 10,5 |
| Total | 20 845 | 46 386 | 115 416 | 237 597 | 100,0 |
| Participação percentual dos Estados no emprego | 8,8 | 19,5 | 48,6 | 100,0 | |

Fonte: RAIS (1998).

TABELA 7c
**Evolução do Número de Empregados em 30/12/1998 em Relação a 31/12/97,
 Segundo Classificação CNAE-95 por Estados Seleccionados**

Em %

| | CE | SP | RS | TOTAL |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Fabricação de calçados de couro | 1071,2 | -36,0 | -12,6 | -14,4 |
| Fabricação de tênis de qualquer material, calçados de plástico e de outros materiais | 153,3 | -55,0 | -74,4 | -39,7 |
| Curtimento e outras preparações de couro | -53,3 | -47,4 | -33,7 | -29,0 |
| Fabricação de malas, de valises e de outros artefatos em couro | 40,9 | -33,4 | 10,1 | -12,0 |
| Total | 232,1 | -44,5 | -25,2 | -22,9 |

Fonte: RAIS (1998).

Dados preliminares da RAIS/1999 sugerem que essa distribuição geográfica dos segmentos do complexo coureiro-calçadista tenderá a manter-se ou a consolidar-se nas próximas décadas. Segundo essa fonte, o número de trabalhadores com vínculos formais de emprego no complexo coureiro-calçadista em 31/12/1999 era da ordem de 264 273, e apresentava a seguinte distribuição percentual: 49% no Rio Grande do Sul; 21% em São Paulo; 8,4% no Ceará; 7% em Minas Gerais; e 2,3% na Bahia. Ou seja, embora tenha havido um crescimento do número de empregados no complexo, em termos totais, o que indica certa recuperação da crise da década passada, a distribuição geográfica se mantém e novos estados do Nordeste, como a Bahia, por exemplo, são incorporados. Cabe aqui ressaltar que esses dados retratam apenas a

situação em termos de emprego formal. Acreditamos que, computadas as diversas formas de trabalho informal (bancas, ateliês, cooperativas, casquetas) do complexo, o quadro apresentaria tonalidades bem mais fortes.

Essa nova configuração do complexo coureiro é em parte explicada pela perda de capacidade competitiva do segmento coureiro-calçadista a partir do início da década de 1990, a qual culminou no fechamento de grande número de microempresas e de pequenas empresas, bem como na eliminação de postos de trabalho, principalmente em São Paulo e no Rio Grande Sul. Explica-se também pelo deslocamento de segmentos do complexo, no caso os produtores de calçados e de tênis sintéticos, para buscar redução de custos via incentivos e menores gastos com mão-de-obra. Incentivos governamentais e menores gastos com remuneração e encargos trabalhistas têm sido a base desses segmentos para fazer frente aos novos competidores asiáticos no mercado interno. Esse diferencial, em termos dos custos de mão-de-obra nos diversos segmentos do complexo, e nos estados produtores, é examinado a seguir.

Os dados referentes à remuneração média anual em salários-mínimos, dos principais segmentos do complexo coureiro-calçadista, refletem no ano de 1998, não só a baixa remuneração de todo o complexo como também as expressivas diferenças entre os estados e os segmentos do complexo. Conforme observado na tabela 8a, a remuneração média da mão-de-obra formalmente contratada em todo o complexo é baixa (2,7 salários-mínimos) e a do Ceará é ainda menor (2,1 salários-mínimos). Ou seja, a remuneração média de um trabalhador no Ceará é, aproximadamente, 40% menor do que a de um trabalhador em São Paulo, o qual, no período em exame, recebia uma remuneração anual média de 3,1 salários-mínimos.

Além das diferenças de remuneração entre os estados examinados, observamos também diferenças entre os segmentos do complexo. Em geral, os trabalhadores do segmento de curtimento e de artefatos de couro tiveram rendimentos acima da média nacional, ou seja, de 3,4 salários-mínimos no curtimento e de 2,9 salários-mínimos na fabricação de malas, de bolsas e de outros artefatos. Os trabalhadores de menor remuneração média no país foram os dos segmentos produtores de calçados de plástico e outros materiais. A remuneração média de 5,8 salários-mínimos nesse segmento, encontrada no RS, explica ou reflete o fato de a concepção e a modelagem do calçado de plástico (etapas que empregam profissionais mais qualificados) serem feitas no Sul, enquanto as linhas de montagem se deslocam para o interior do Ceará.

O segmento que apresenta maiores variações salariais é o dos trabalhadores das indústrias produtoras de tênis, conforme podemos observar na tabela 8c. Tomando-se como referência a maior remuneração (no caso São Paulo, com 4,1 salários-mínimos), os trabalhadores do segmento de tênis e de calçados de outros materiais, no Ceará, recebiam no período analisado 25% da remuneração dos de São Paulo, e, os trabalhadores do Rio Grande do Sul, 60%. Os trabalhadores com remunerações salariais mais homogêneas são os empregados na fabricação de calçados de couro. Mesmo assim existem diferenças entre estados produtores. Observa-se que os trabalhadores desse setor, no Ceará, receberam, comparada à dos seus colegas de São Paulo, 70% da remuneração média anual.

TABELA 8a

**Remuneração Média Anual dos Trabalhadores do Complexo
Coureiro-Calçadista, segundo Classificação CNAE/95, nos Estados
do Ceará, de São Paulo, do Rio Grande do Sul e no Brasil como um todo**

Em salários-mínimos – 1998

| Segmentos | CE | SP | RS | Brasil | Brasil |
|---|------------|------------|------------|------------|--------|
| Curtimento e outras preparações de couro | 2,6 | 4,0 | 3,6 | 3,4 | 100,0 |
| Fabricação de malas, de valises e de outros artefatos | 1,5 | 3,5 | 2,6 | 2,9 | 83,3 |
| Fabricação de tênis de qualquer material | 1,0 | 4,1 | 2,5 | 2,8 | 82,7 |
| Fabricação de outros artefatos de couro | 1,7 | 3,1 | 2,7 | 2,7 | 80,1 |
| Fabricação de calçados de couro | 2,0 | 2,8 | 2,7 | 2,6 | 76,3 |
| Fabricação de calçados de plástico | 2,2 | 2,5 | 5,8 | 2,5 | 73,1 |
| Fabricação de calçados de outros materiais | 1,7 | 2,7 | 2,4 | 2,5 | 72,2 |
| Total | 2,1 | 3,1 | 2,8 | 2,7 | |

Fonte: RAIS (1998).

TABELA 8b

Evolução da Remuneração Média Anual em Salários-Mínimos dos Trabalhadores do Complexo Coureiro-Calçadista, entre 1994 e 1998 segundo Classificação CNAE/95, nos Estados do Ceará, de São Paulo, do Rio Grande do Sul e no Brasil como um todo

1994 = 100

| Segmentos | CE | SP | RS | Brasil |
|---|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Curtimento e outras preparações de couro | 109,4 | 123,1 | 109,9 | 105,2 |
| Fabricação de malas, de valises e de outros artefatos | 119,4 | 108,7 | 109,7 | 103,0 |
| Fabricação de tênis de qualquer material | 119,9 | 111,0 | 91,9 | 90,2 |
| Fabricação de outros artefatos de couro | 106,7 | 102,0 | 144,1 | 87,4 |
| Fabricação de calçados de couro | 136,6 | 91,3 | 91,2 | 87,3 |
| Fabricação de calçados de plástico | – | 109,1 | 83,9 | 83,2 |
| Fabricação de calçados de outros materiais | 94,0 | 66,3 | 82,5 | 71,6 |
| Total | 107,1 | 91,6 | 90,9 | 86,0 |

Fonte: RAIS (1998).

TABELA 8c

Varição Salarial dos Segmentos do Complexo Atacadista por Estados

Maior Salário de Cada Segmento = 100,0

| Segmentos | CE | SP | RS |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Curtimento e outras preparações de couro | 64,3 | 100,0 | 90,1 |
| Fabricação de malas, de valises e de outros artefatos | 42,9 | 100,0 | 72,7 |
| Fabricação de tênis de qualquer material | 52,9 | 100,0 | 86,6 |
| Fabricação de outros artefatos de couro | 70,2 | 100,0 | 96,1 |
| Fabricação de calçados de couro | 25,0 | 100,0 | 60,0 |
| Fabricação de calçados de plástico | 39,0 | 43,8 | 100,0 |
| Fabricação de calçados de outros materiais | 64,3 | 100,0 | 89,2 |
| Total | 68,4 | 100,0 | 91,5 |

Fonte: RAIS (1998).

Entrevistas com representantes sindicais dos trabalhadores do complexo nos permitiram levantar dados referentes aos pisos salariais negociados em 2000 para os principais segmentos. Os dados do quadro 2 mostram não só a baixa remuneração da mão-de-obra como também as diferenças regionais do complexo. O menor piso salarial é o dos trabalhadores do segmento de calçados de plástico localizado no interior do Ceará, pois é 40% menor que o piso praticado pelas empresas de calçados em São Paulo. Esse quadro é, de certa forma, um bom exemplo da pouca integração entre os

sindicatos dos trabalhadores das empresas do complexo. Pisos salariais diferenciados por região e por segmentos sugerem a dificuldade de os sindicatos articularem ou apresentarem uma pauta com pontos similares, mesmo em questões básicas como a do piso salarial. Esse tema será retomado na próxima seção ao examinarmos as relações de trabalho predominantes no complexo.

QUADRO 2

Pisos Salariais, de Sindicatos Seleccionados, do Complexo Calçadista dos Estados do Rio Grande do Sul, de São Paulo e do Ceará

Em novembro de 2000 | Em R\$ |

| Segmentos | RGS Sindicato dos Trabalhadores de Calçados de Novo Hamburgo | RGS Sindicato dos Trabalhadores de Estância Velha | RGS Sapiranga – Calçados Curtume | Sindicato dos Trabalhadores de Franca – Calçados Curtume | Sindicato Unificado de São Paulo | Sindicato dos Trabalhadores de Calçados de Fortaleza | Sindicato dos Trabalhadores de Calçados de Sobral |
|-----------------------|--|---|----------------------------------|--|----------------------------------|--|---|
| Calçados | 169,40 151,00 ¹ | 167,20 | 191,40 | 217,00. | 240,00 231,00 ¹ | 178,00 | 145,00 |
| Curtume | | 231,00 215,60* | 204,60 | 270,00. | 322,00 312,00 ¹ | | |
| Artefatos em couro | | | | | 323,00 313,00 ¹ | | |
| Calçados de Segurança | | | | | 336,60 367,40 ¹ | | |

Nota: ¹Piso de efetivação (após 180 dias).

Obs.: os sindicatos com apenas um valor não fazem distinção entre piso inicial e piso de efetivação.

Fontes: os sindicatos mencionados.

5.2 Relações de Trabalho

Nesta seção, discutimos dois aspectos: *(i)* cooperação e conflito entre organizações sindicais de trabalhadores; e *(ii)* entre esses e as organizações empresariais. Para isso, apresentamos em primeiro lugar a agenda dos contratos coletivos de trabalho.

Uma das principais motivações desta pesquisa era examinar o grau de coordenação dos acordos coletivos no complexo calçadista, bem como os diferentes padrões contratuais existentes no segmento. Estudos sobre contratos coletivos mostram uma variação considerável nas relações de trabalho dos diversos segmentos de uma mesma cadeia produtiva. Por outro lado, há indicadores que mostram similaridades entre as pautas dos sindicatos de um mesmo setor.¹⁷

Tanto o mercado quanto as instituições e as práticas sociais podem levar à padronização de contratos e de relações de trabalho. O sistema corporativo e setorial dos sindicatos de trabalhadores e dos sindicatos empresariais reforça o isoformismo¹⁸ nas relações de trabalho de um mesmo setor. Isso é claro no complexo calçadista. Uma indústria de calçados tende a ter um padrão contratual mais similar ao de seus concorrentes do que ao de seus fornecedores e compradores. Ao mesmo tempo, o sistema federativo brasileiro induz à criação de disparidades entre os estados. Assim, e embora os sindicatos sejam predominantemente municipais, a unidade federativa é um fator de homogeneização em razão das semelhanças de mercado ou por força das instituições estaduais, sejam elas organizações de classe, sejam elas órgãos governamentais da justiça ou da fiscalização do trabalho.

¹⁷ A mais recente e ampla pesquisa foi realizada pelo DIEESE (1999).

¹⁸ Sobre isoformismo institucional, ver DiMaggio e Powell (1983).

Contudo, nossa hipótese sustenta que onde houver efetivamente uma cadeia produtiva, nos termos de Gereffi, provavelmente encontraremos nela efeitos de contágio dos padrões contratuais, o que representaria uma mudança significativa na lógica predominantemente setorial (horizontal) das relações de trabalho. Os sindicatos de trabalhadores tenderiam a definir sua pauta a partir da lógica da cadeia produtiva. A lógica federativa e horizontal do sistema de relações de trabalho seria desafiada se os vínculos das empresas de uma cadeia produtiva fossem efetivos.

Assumimos, em nosso modelo de análise, que a definição de padrões contratuais depende em primeiro lugar da legislação federal e das forças do mercado. Entretanto, lei e mercado deixam ampla margem para os atores, empregados e empregadores, na definição de padrões contratuais: seja porque os constrangimentos do mercado são interpretados de formas diferentes, seja porque a lei deixa uma gama considerável de temas para ser tratados nos contratos coletivos; ou seja ainda porque a lei pode não ser respeitada e nem interpretada de forma diferente. Na ampla margem deixada pelas forças do mercado e da lei, a definição dos padrões contratuais depende da forma de comunicação e do escopo da comunicação entre empresas, e entre essas e os trabalhadores. Lógicas setoriais (horizontais) são contrárias às lógicas de cadeia (verticais). Essas últimas são menos compatíveis com lógicas regionais que as organizações setoriais. Por outro lado, comunicações estabelecidas nos clusters são, ao mesmo tempo, verticais (tal como as cadeias produtivas) e regionais. Assim, embora a forma de comunicação (e, portanto, de compromissos, lealdades, etc.) vertical esteja não só nas cadeias produtivas, mas também nos clusters, a noção de identidade regional (seja vertical ou horizontal) é o que predomina nos clusters.

Apesar dos fracos vínculos encontrados no complexo calçadista, detectamos aí algumas práticas definidas pela lógica dos clusters ou das cadeias produtivas.

De acordo com um survey que aplicamos aos sindicalistas representantes dos setores coureiro e calçadista, os contatos entre os líderes sindicais do complexo são bastante raros. Os líderes sindicais vivem em um mundo setorial e fragmentado; conhecem apenas sua base; são relativamente bem informados apenas a respeito de contratos coletivos das mesmas categorias (isto é, calçadistas são uma categoria diferente da de coureiros ou da de trabalhadores das indústrias de calçados de segurança) do mesmo estado; possuem alguma noção sobre o que ocorre com categorias da mesma cadeia em seu município mas raramente informações sobre os contratos coletivos de categorias da mesma cadeia no próprio estado; salvo os líderes nacionais, os sindicalistas desconhecem os padrões contratuais de sua categoria em outros estados.

Os sindicatos do complexo calçadista são segmentados, em termos de categorias, e isolados regionalmente, mas mantêm alguma relação com seus vizinhos municipais. As centrais sindicais, especialmente a CUT, são uma referência para a definição da agenda e de um estilo de política sindical, os quais são apreendidos nos congressos e nos encontros regionais ou nacionais. Porém, e segundo os depoimentos, as centrais nunca interferem diretamente na vida dos sindicatos locais. Esses não contam com o apoio delas nas negociações coletivas, em treinamento dos trabalhadores ou das lideranças, e nem têm qualquer outro tipo de apoio direto.

A necessidade de coordenação vertical é percebida por parcela da liderança sindical e tem resultado em algumas iniciativas, como na criação da CNTV por exemplo. Entretanto, tais iniciativas derivam mais da percepção, da CUT, da fragmentação das

organizações sindicais, bem como de esforços para o estabelecimento de contratos coletivos mais amplos, do que de uma concepção menos setorial das relações de trabalho. A experiência ainda é incipiente. Em 1999, os três dias, nos quais deveria ter sido realizado, pela CNTV, um congresso, foram gastos em disputas internas entre grupos da CUT. Na prática, não foi dado início do referido congresso, e nenhum ponto da pauta foi debatido.

Porém, e não obstante as raras e frágeis relações entre as lideranças dos segmentos do complexo calçadista, encontramos alguns padrões similares nas indústrias de couros e de calçados: baixos salários,¹⁹ ausência de benefícios adicionais aos definidos pela lei, e relações tradicionais e personalistas no chão de fábrica. Os principais tópicos da pauta dos acordos são: piso salarial, segurança e saúde no local de trabalho.

Temas como treinamento e qualidade são percebidos como matérias empresariais. Duas razões podem explicar a ausência desses pontos na pauta. Primeira: pode-se levantar a hipótese de que enquanto temas básicos ainda forem cruciais para a categoria, não haverá espaço para a entrada de temas mais sofisticados. Segunda: a hipótese de que a existência de um sistema semipúblico (SENAI) de treinamento, embora controverso, satisfaça a demanda atual dessa área. O *Banco de Horas* é o único tema “moderno” e matéria bastante polêmica, e isso não só por significar uma redução nos pagamentos de horas extras, mas também pela resistência em romper rotinas familiares.²⁰

A frequência de contatos entre lideranças sindicais e empresários foi medida pelo survey mencionado. As repostas dos sindicalistas sobre a frequência dos contatos (pessoais, por telefone, correio eletrônico, cartas, etc.), formais ou informais, mantidos com empresários, variaram de uma vez por ano (somente no contrato coletivo) até diariamente. O padrão predominante são contatos esporádicos, possivelmente mensais, com apenas algumas empresas. O Sindicato dos Calçadistas de Franca parece ser uma exceção, pois mantém contatos diários com diversas empresas. Outra experiência inusual de Franca foi a criação de um conselho bilateral para solucionar conflitos individuais sem a interferência da Justiça do Trabalho anos antes da prévia criação das câmaras de conciliação. Essas duas experiências são excepcionais em relação aos padrões de relações de trabalho da cadeia, e ocorrem em um sindicato marcado por fortes conflitos entre empregados e empregadores. O Sindicato Coureiro de Franca (cutista, tal como o calçadista) mantém, com os empresários, um padrão de relação menos conflitivo mas menos intenso, e possivelmente por essa razão com menor possibilidade de iniciativas conjuntas.

O nível e a importância da industrialização de cada estado ou região, a importância relativa do complexo calçadista em cada estado, a tradição organizacional sindical e os padrões mais ou menos tradicionais de relações de trabalho de cada estado ou região são provavelmente as principais variáveis explicativas das diferenças encontradas em Franca e no Vale dos Sinos. O adensamento das organizações sindicais tende a impor relações mais fortes entre empregados e empregadores, mesmo que à custa da manifestação de seus conflitos. As mudanças no padrão da negociação coletiva, ocorridas nas últimas décadas, certamente estão associadas a essas variáveis.

¹⁹ A partir de dados comparados da indústria nacional Moreira e Najberg (1997) mostram que o complexo calçadista mantém uma das piores médias salariais.

²⁰ Relatos de empresários e de sindicalistas indicam que a resistência parece derivar mais das inconveniências causadas pelos horários flexíveis nos arranjos familiares do que da possível redução dos ganhos.

Entretanto, variáveis institucionais também são relevantes. O sistema federativo torna os sindicatos fragmentados ao mesmo tempo em que o sistema corporativo reforça solidariedades horizontais e, por conseqüência, dificulta cooperações verticais, incluindo-se aí as relações entre empregados e empregadores. O desenho setorial dos sindicatos patronais reforça ainda mais a identidade oposta de empregados e de empregadores.

Duas matérias explosivas entraram em pauta nas duas últimas décadas, isto é, o contrato informal e o trabalho infantil. As denúncias internacionais sobre trabalho infantil no setor calçadista brasileiro, incentivadas pelos competidores internacionais, surtiram considerável impacto na opinião pública. O trabalho infantil é bastante enraizado nas tradições familiares de Franca e do Vale dos Sinos.²¹ Ações conjuntas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de agências públicas nacionais, de associações ou de sindicatos empresariais e de trabalhadores foram avaliadas pela maioria dos entrevistados. Vê-se que nesse caso o encaminhamento da solução de um problema comum dependeu dos constrangimentos e da ação de agentes externos.

O contrato informal de trabalho no complexo calçadista tem história análoga. A adoção do contrato informal coloca, para os empresários, um problema de ação coletiva no sentido olsoniano do termo. Não se trata apenas do tema trabalho e capital, como tem sido usualmente percebido. De fato, o contrato informal implica considerável redução na folha salarial mas sua adoção é mais provável em pequenas empresas, as quais estão menos expostas à fiscalização do Ministério do Trabalho e à ação sindical. Todavia, e além disso, enquanto confinada a empresas familiares ou pequenas a adoção do contrato informal não é percebida pelas grandes empresas como competição injusta. Entretanto, quando adotada direta ou indiretamente por concorrentes de porte o conflito interempresarial se manifesta. A experiência das falsas cooperativas é bem ilustrativa desse processo. As empresas que não adotaram a prática, ou se expunham ao risco de ações jurídicas ou se opunham à prática dos concorrentes. Empresários seguidores da lei não denunciaram seus colegas mas sinalizaram para os sindicalistas sua aprovação às denúncias das novas formas de contrato informal. Relatos de empresários e de sindicalistas deixam claro o efeito multiplicador de ações exemplares, as quais incluem muitas da fiscalização do trabalho na redução da prática de falsas cooperativas.²²

A internacionalização da produção de calçados, bem como o princípio jurídico de responsabilidade solidária, no qual as empresas contratantes são consideradas responsáveis pelas práticas contratuais de seus fornecedores, indiretamente definem um padrão contratual no complexo. Na ausência de organizações verticais, que, por sua própria natureza, favoreceriam cooperações verticais, a produção de bens coletivos no complexo calçadista tem ocorrido somente quando agentes externos ao complexo forçam ou induzem relações verticais entre seus membros em busca de um novo padrão de cooperação.

²¹ Essa é uma matéria complexa. Ao longo dos anos o trabalho infantil tradicional das unidades calçadistas familiares (antes visto como positivo, pois significava aprendizado) misturou-se ao trabalho intenso e insalubre encomendado pelas indústrias calçadistas. Até hoje é grande a diversidade de trabalho infantil encontrada entre os extremos de aprendizado e detrabalho intenso e insalubre. Ver estudo financiado pela UNICEF/OIT e desenvolvido pelo DIEESE (1994).

²² Note-se que o contrato informal é prática ainda bastante disseminada na indústria calçadista. Ver DESEP/CUT/SNF (1999).

6 TEMAS RECORRENTES DO COMPLEXO CALÇADISTA

6.1 Wet-Blue

A política de exportação de couros salgados e de wet-blue tem sido um dos principais pontos de discórdia do setor, na medida em que reflete um complexo jogo de interesses e de percepções da economia e do papel governamental na regulação dos mercados. Nesse embate, a posição dos atores contra ou em favor da exportação de produtos de baixo valor agregado (e, portanto, com baixa criação de empregos) variou ao longo dos anos e à proporção que variaram os próprios produtores de wet-blue e os preços do produto nos mercados internos e externos.

Enquanto, nas décadas anteriores, os principais interessados na exportação de couro semi-acabado eram os curtumes tradicionais, no presente momento encontramos frigoríferos e mesmo calçadistas que atuam como exportadores de couro com tratamentos apenas iniciais (salgado e wet-blue), em razão de incentivos e de melhores preços no mercado externo.

Ações cooperativas no segmento coureiro têm sido dificultadas especialmente pela existência de duas estratégias divergentes de mercado. Uma busca a exportação de couros semitratados (dada a baixa demanda de couros tratados no mercado internacional), e outra visa a atender ao mercado nacional (especialmente o de calçados) comprador de couros tratados. Esse segmento do curtume alia-se ao dos calçadistas na defesa de taxação da exportação de wet-blue ou nas outras formas de defesa da manufatura nacional. Com isso ambos objetivam manter abastecido o mercado interno com couros de baixos preços, tanto para atender aos curtumes de tratamento de couros quanto às indústrias calçadistas locais, e alegam que a maioria dos países taxa a exportação de semimanufaturados em defesa de seus empregos. As primeiras etapas do tratamento do couro requerem pouca mão-de-obra e agregam pouco valor, mas são as mais ofensivas ao meio ambiente.

A dificuldade de cooperação no setor expressava-se de forma clara até recentemente, quando então duas associações nacionais representavam esses interesses opostos: o Centro das Indústrias de Couro do Brasil (CICB), criado em 1957; e a Associação Brasileira da Indústria de Couros (ABICOURO), criada em 1996 por empresários do Vale dos Sinos a partir da Associação das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul (AICSUL). Acordos entre as duas associações levaram à desativação da ABICOURO, o que não significa o fato de o tema em disputa ter saído de pauta. Ocorre que a disputa vem deixando de ser um problema restrito ao segmento coureiro para tornar-se um tema que atinge vários segmentos da cadeia calçadista, já que parte da indústria calçadista, e, mais recentemente, parte dos frigoríficos, entraram no mercado exportador de wet-blue.

Assim, do ponto de vista dos empresários do setor o conflito divide claramente exportadores de wet-blue e consumidores de couros (calçadistas e setor de artefatos e de curtumes de couros acabados). Os primeiros lucram com a exportação e a crescente demanda internacional por produtos semi-acabados; os segundos sofrem o desabastecimento ou o aumento do preço interno do produto, o qual dificilmente pode ser

repassado para os produtos finais dado o retraído poder de compra do mercado consumidor nacional. Quanto mais atrativo o couro se tornou para o mercado internacional mais segmentos se dedicaram à exportação de semi-acabados, o que tornou muito mais complexa, ou mesmo contraditória, a posição dos segmentos da cadeia como, por exemplo, o dos calçadistas que compram e exportam wet-blue como forma de compensar retrações do mercado internacional de calçados.

O conflito de interesses decorrente das posições de exportador ou de consumidor externo aparece de forma diferente no debate público. De um lado exportadores advogam os benefícios da liberdade do comércio internacional e do impacto favorável da exportação de blue na balança comercial brasileira e, de outro, compradores de couro locais argumentam sobre os malefícios da exportação de um produto de baixo valor agregado, da baixa absorção de mão-de-obra e do alto custo para o meio ambiente. Alegam também que indiretamente a livre exportação torna o calçado brasileiro menos competitivo no mercado internacional, visto o Brasil fornecer couros baratos para os concorrentes internacionais da indústria calçadista.

Tanto os defensores quanto os críticos da exportação de couros semi-acabados apelam para argumentos macroeconômicos de interesse nacional.

Por muitos anos o governo federal manteve sua política para o setor basicamente inalterada, o que significou uma opção pelas metas de curto prazo da balança comercial em detrimento de uma intervenção estratégica no setor de longo prazo. Compatíveis com as metas de curto prazo estavam as noções de crença no mercado como regulador de preços e de investimentos.

No fim do ano 2000 houve uma reversão no sentido do planejamento da cadeia. Depois de meses de negociação entre empresários, Ministério da Fazenda e Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), aprovou-se a criação, há muito demandada, do imposto de 9% sobre as exportações de couro salgado e de wet-blue. O secretário executivo da CAMEX, Roberto Giannetti da Fonseca, afirmou que, com a nova medida, o valor das exportações brasileiras de couro poderia multiplicar-se por dez, e também que o Brasil tem condições de ser o maior fornecedor de sapato e de artefatos de couro do mundo [Folha de S. Paulo, 6/12/2000].

O real impacto da nova medida ainda não é claro. Nos quatro primeiros meses do ano 2001, houve crescimento de 20,9% de peças de couro exportadas, e um crescimento ainda maior em dólares (29,5%) em relação aos mesmos meses do ano 2000, já que o valor médio do produto exportado cresceu 7,0%. Enfim: todos os indicadores foram bastante favoráveis aos exportadores de couros quando se esperava que a medida causasse algum impacto negativo na exportação de blue e, portanto, na exportação global de couros, visto que o wet-blue representava, no ano 2000, 68,6% do total das exportações.

Entretanto, a análise do impacto da nova taxa a partir desses dados é bastante complexa, pois coincide com a chamada crise do “mal da vaca louca” e da febre aftosa no mercado europeu.

A nova taxa tenderia a diminuir a exportação de couros pouco trabalhados. Entretanto, o desabastecimento do mercado europeu e a desvalorização do real mais do que anularam os eventuais efeitos negativos na exportação de wet-blue. As estatísticas demonstram ter havido queda de 6,7% na exportação de blue e um crescimento

de 144% na de crust. As mesmas estatísticas mostram uma queda de 25% no valor médio, em dólar, do crust, o que não teria nenhuma razão para ter ocorrido. Na verdade, supõe-se que essas estatísticas estejam distorcidas por fraudes na declaração do tipo de produto que estava sendo exportado (wet-blue estaria saindo do país como couro tratado como forma de burlar a taxa de 9%). No mês de abril, somente em dez dias foram apreendidas 600 toneladas de couro wet-blue declarado, como produto já reparado após o curtimento [Revista Courobusiness, n. 15].

De qualquer forma, a exportação global de couros aumentou tanto no que se refere a unidades quanto no que se diz respeito a valores em dólares.

O decreto presidencial não tem sido criticado nem mesmo por aqueles segmentos contrários à taxação da exportação de salgados e de wet-blue, seja porque o aumento do custo do produto exportado foi contrabalanceado pela conjuntura favorável à exportação, seja pelo impacto político da medida na comunidade internacional. Posto que a Comunidade Européia taxa a importação de couros tratados brasileiros, a taxação brasileira da exportação do semi-acabado nacional reequilibra os preços dos couros trabalhados e não trabalhados. Independentemente dos efeitos restritivos que a medida causaria pela elevação do custo dos semi-acabados, a medida pode ter efeito político nas negociações da taxação européia sobre couros acabados.

Alguns empresários concebem a medida como provisória ou como forma de compensação. Enfim, a medida pode funcionar como moeda de troca entre os defensores do livre mercado internacional à taxação imposta ao couro tratado nacional. Esse é um tema a ser acompanhado para que possamos avaliar os impactos de médio prazo da medida governamental na balança comercial e, principalmente, no que diz respeito ao desenvolvimento do curtume acabado no Brasil e a conseqüente geração de emprego e do eventual benefício para todos os segmentos da cadeia coureiro-calçadista.

6.2 Produção para Exportação

O quadro delineado demonstra que uma das mais acirradas disputas internas da cadeia coureiro-calçadista divide exportadores e consumidores internos de couros. O segmento calçadista, especificamente, também sofre conflitos internos derivados da posição de exportadores de calçados e de produtores para o mercado interno.

O perfil da produção do Vale dos Sinos é bastante diferente do de Franca. No Rio Grande do Sul, o predomínio da produção de calçados femininos de custo relativamente baixo e voltada à exportação em grande escala, com design e especificações técnicas definidas pelos compradores, caracteriza uma produção integrada na cadeia internacional, mas ao mesmo tempo fortemente dependente, tal como descrita nos trabalhos de Gereffi e Korzeniewicz (1990).

A relação que se estabeleceu entre grandes empresas nacionais, que negociam a produção em grande escala com empresas estrangeiras ou com agentes exportadores, e terceirizam parte de sua produção para pequenas e médias empresas, gerou um sistema altamente competitivo entre as indústrias locais. Alguns entrevistados caracterizam a situação como a de “um mercado de concorrência perfeita”, no qual a diversidade de agentes e de produtores dificulta qualquer articulação entre as indústrias nacionais. Outros entrevistados caracterizam o sistema como um “leilão de preços”, no

qual a indústria manufatureira nacional tem baixa capacidade de negociar preços, inclusive os de suas matérias-primas, as quais são muitas vezes, previamente negociadas pelos agentes exportadores.

Como já dissemos, o Rio Grande do Sul é o maior produtor de calçados do país e, principalmente, o maior exportador. Contudo, sua produção é a mais dependente de um mercado – o dos EUA –, bem como das flutuações do câmbio e das políticas de exportação governamentais. Analistas do setor, empresários e pesquisadores ressaltam a necessidade de diversificação da produção, de diversificação de mercados (seja por meio da expansão para o MERCOSUL, seja ou para o próprio mercado nacional), tal como a necessidade de inverter o quadro de “ser comprado” para transformar-se em reais exportadores, com design e marcas próprios. Alguns críticos argumentam que o calçadista do Rio Grande do Sul em geral não soube aproveitar a experiência e a tecnologia adquiridas ao longo das duas últimas décadas na manufatura de calçados com marca e design internacional para utilizá-la na criação de marcas próprias.

O impacto do sistema produtivo sobre a mão-de-obra é dúbio: de um lado há grande geração de empregos, visto que as encomendas internacionais são volumosas e requerem mão-de-obra intensiva e; de outro, há a geração de um conflito permanente e; pela redução de custos, e, conseqüentemente, de salários, já que uma das vantagens competitivas do Brasil na cadeia calçadista internacional é justamente o baixo custo da mão-de-obra. As terceirizações informais com más condições de trabalho, as chamadas “falsas cooperativas” ou mesmo o trabalho infantil²³ resultam dessa necessidade constante e fortemente competitiva de redução de custos de mão-de-obra.

Diferentemente, os empresários de Franca, em parte devido à sua especialização em calçados masculinos de maior valor, encontraram maior dificuldade para exportação de seu produto. Com isso a região vem mantendo uma distribuição mais equilibrada de produção para exportação e para mercado interno. As dificuldades maiores de exportação e um produto mais caro e menos consumido (o calçado masculino) levaram o empresário de Franca a buscar, no mercado interno, a âncora para as flutuações do câmbio e das políticas governamentais de exportação. O contato com o mercado interno, com produção em menor escala, e a necessidade de criação de design e de marca talvez expliquem a maior resistência do empresário local à manufatura de produtos de marcas internacionais se comparada à do Vale dos Sinos.

A experiência do Ceará é também bastante ilustrativa dos conflitos interempresariais e dos conflitos entre empregados e empregadores subjacentes à lógicas da produção para o mercado interno ou para a exportação.

No início da década de 1990, o governo estadual do Ceará criou um forte programa de incentivos fiscais para atrair indústrias de mão-de-obra intensiva para o estado. Essa é a origem do novo pólo calçadista cearense. O programa previa incentivos fiscais crescentes quanto mais distante de Fortaleza fosse instalada a nova fábrica. A idéia era incentivar a formação de pólos industriais nas regiões secas e pobres do estado. O baixo custo da mão-de-obra era um atrativo adicional às indústrias.

²³ Embora haja, nesse caso, também uma cultura popular de valorização do trabalho infantil, a qual vem sendo revertida por meio de ações, às vezes conjuntas, de órgãos governamentais, internacionais, empresariais e sindicais.

Além disso, o governo estadual incentivou a formação de cooperativas de trabalhadores com vistas em reduzir o custo dos encargos previstos pela CLT. Tal incentivo, entretanto, restringiu-se às indústrias exportadoras, o que criou duas frentes de conflitos: de um lado os trabalhadores do setor de calçados tradicional de Fortaleza denunciaram as novas cooperativas como falsas, posto que manteriam relações tradicionais de subordinação, as quais caracterizam o trabalho assalariado, segundo a lei nacional e, de outro, os empresários produtores para o mercado interno reivindicavam aberta ou veladamente tratamento igualitário.

No fim da década de 1990, esse debate foi intenso e envolveu o governo do estado, empresários, sindicatos, promotores públicos do trabalho, a DRT local, o Ministério do Trabalho e a Justiça do Trabalho. Segundo relatos obtidos com as partes envolvidas, com a contratação em carteira, pelas empresas, que se serviam dos trabalhos dos “cooperados”, a tendência é a descaracterização das “cooperativas”.

6.3 A Questão Federativa

Não cabe discorrer aqui, neste trabalho, sobre o complexo tema dos incentivos fiscais estaduais ou a chamada “guerra fiscal”.²⁴ Entretanto, não se pode deixar de mencioná-lo como algo a ser mais bem debatido no âmbito da própria cadeia coureiro-calçadista e não apenas no nível dos governos estaduais.

Os incentivos dados pelos estados nordestinos causaram a migração de empresas do Sul e Sudeste e evitaram o fracasso dos calçadistas sulistas ante o aumento da concorrência de países com baixo custo de mão-de-obra (especialmente a China). Por outro lado, esses mecanismos também abriram novos mercados ainda não explorados pela cadeia nacional.²⁵ Além disso, as regiões apresentam-se hoje razoavelmente especializadas. Não obstante de algumas sobreposições de especialidades, de forma geral os empresários locais de cada uma das regiões não se vêem como concorrentes diretos. Vale lembrar que a produção regionalizada para o mercado nacional deve manter-se atrativa em diversas especialidades de calçados, seja pelas disparidades climáticas do país, seja pela moda das regiões ou ainda pelo deficiente sistema distributivo nacional, bem como pela característica pulverizada do comércio calçadista.

Aliado à especialização produtiva de cada uma das regiões, há um conjunto de fatores que tornam o contato, o conhecimento e, portanto, a colaboração inter-regional do complexo coureiro-calçadista, bastante frágeis: entre esses fatores pode-se mencionar as histórias diferenciadas da formação de cada um desses pólos, a identidade cultural natural de cada região brasileira, a dimensão territorial do país e o padrão federativo dos sistemas político e tributário nacionais.

²⁴ Sobre o tema, ver Arbix (2000).

²⁵ Sobre a migração de empresas do Sul para o Nordeste, ver Costa (1997).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS: REFLEXÕES ORIENTADAS PARA POLÍTICAS PÚBLICAS

Nesta pesquisa, colocamos como questão prévia ao próprio estudo das relações de trabalho na cadeia produtiva couro, calçados e afins a propriedade de falar de uma cadeia produtiva nesse complexo. Concluímos que, em termos estritos, o conceito de cadeia produtiva não pode ser empregado no caso do complexo calçadista brasileiro. Os calçadistas brasileiros encontram-se conectados à cadeia internacional, mas seus elos nacionais, quando existentes, são frágeis e inconstantes. As regiões produtivas analisadas no Brasil mostram uma inserção dependente na comunidade internacional, como tem sido apontado por Gereffi e Korzeniewicz (1990). O Brasil, por ser um país na periferia do sistema produtivo, tem baixo poder de negociação diante de multinacionais que controlam design, marcas e processos produtivos e de comercialização.

Argumentamos, também, que os conflitos entre os elos do complexo derivam de seus diferentes interesses comerciais, e particularmente das diferenças entre exportadores e produtores voltados para o mercado interno.

Contudo, há diversos conflitos recorrentes entre os segmentos da “cadeia”, os quais independem de suas orientações para a exportação ou para o mercado interno e cujas razões devem ser buscadas na história da construção da identidade de cada um dos segmentos do complexo em cada uma das regiões onde se localizam. De forma geral, as entrevistas que realizamos indicam prevalecerem identidades setoriais e, secundariamente, regionais, o que reforça as rivalidades verticais, isto é, aquelas entre os segmentos do complexo calçadista. Todas as declarações de empresários indicam descontentamento com o baixo grau de cooperação entre empresas e a dificuldade de estabelecimento de práticas cooperativas entre fornecedores e compradores, salvo alguns poucos esforços mais recentes. Igualmente, as lideranças das organizações empresariais apontam a baixa integração entre os diversos elos da cadeia, exceto em algumas poucas experiências bem-sucedidas, especialmente em feiras nacionais e internacionais.

A não-existência de organizações verticais, que tipificaríamos as cadeias produtivas, expressa a dificuldade de se superar a força e a tradição dos vínculos horizontais. A principal hipótese desta pesquisa sustenta que a predominância da cooperação horizontal deriva do padrão federativo do sistema político e econômico e dos arranjos corporativos das relações sindicais. Procuramos mostrar que as associações livres (não definidas por lei) empresariais e as de trabalhadores refletem a forma corporativista das organizações sindicais.

Em relação aos acordos coletivos, as agendas dos diferentes segmentos do complexo calçadista, embora relativamente similares, dependem da lógica federativo-corporativa. A comunicação entre a liderança sindical dos trabalhadores é rara e irregular, tal como o são relações entre esses e os líderes empresariais. Também nas matérias sindicais a cooperação horizontal é consideravelmente maior que a vertical.

Ainda assim tem havido algumas mudanças expressivas no padrão de relações de trabalho do setor por causa da integração internacional da cadeia e do aumento da competição internacional. Por um lado o aumento da competição leva à busca de redução de custos, inclusive os de mão-de-obra – o que é um forte elemento gerador de conflitos entre empregados e empregadores e, por outro, as pressões internacionais legitimam os atores internos interessados na solução de pautas como a do trabalho infantil e a do trabalho precário ou informal – o que pode criar um ambiente mais favorável de cooperação entre empregados e empregadores. Entretanto, como ressaltamos no decorrer da análise, a atual predominância de organizações horizontais entre capital e trabalho dificulta a criação de cooperação vertical.

Nesta pesquisa, evidenciou-se também um curioso descompasso entre a importância do mercado interno, em termos de volume de produção, e a pouca ênfase que lhe é dada no discurso de empresários e de analistas de política industrial, sejam técnicos de agências governamentais, sejam pesquisadores de órgãos independentes como universidades. Uma boa expressão disso é o contraste entre a qualidade dos dados disponíveis sobre importação e exportação e a ausência de dados e informações sobre o mercado nacional. O mercado interno é em geral tratado como cativo e os empresários não se sentem ameaçados pelas importações atuais (de fato reduzidas) nem pela perda futura desse mercado. Não crêem que qualquer empresa estrangeira possa atuar com sucesso num mercado pulverizado, regionalizado e altamente dividido entre as empresas nacionais. No segmento de calçados sofisticados e de maior valor, a importação é tratada como residual e poucas empresas parecem dispostas a competir nessa área.

Em virtude do potencial do mercado popular interno,²⁶ bem como do da classe média; da existência de uma mão-de-obra preparada; do baixo custo da mão-de-obra nacional e da abundância de matéria-prima o Brasil tem todas as condições de aliar metas de exportação à ampliação do nosso mercado interno. Além disso, cabe ressaltar o impacto social da geração de emprego na preparação de couro e na manufatura de calçados. Tecnicamente, a expansão de exportações latino-americanas é bastante compatível com a expansão do mercado interno tanto de produtos populares quanto de produtos de maior valor. Moda e características anatômicas da população favorecem tal integração. Contudo, um debate sobre esses temas depende também da geração de informações sobre a produção e o consumo nacional. Cremos que a segurança do mercado cativo nacional e a percepção de um mercado consumidor nacional plenamente satisfeito com os produtos ofertados são temas que mereceriam debates e, eventualmente, pesquisas que orientassem as ações dos diversos atores do complexo.

Por fim, julgamos necessário realizar avaliações cuidadosas a respeito das ações bem-sucedidas que envolveram diversos segmentos da cadeia produtiva. Temos, nesta pesquisa, bons indícios que mostram que ações cooperativas entre empresários de diversos segmentos da cadeia ou entre esses e trabalhadores tenderam a ocorrer quando mediadas por um ator externo ao sistema produtivo. Por exemplo, uma agência estatal dando suporte a feiras, agências internacionais que atuam na análise e na mediação de debates sobre trabalho infantil ou órgãos governamentais responsáveis pela resolução de conflitos trabalhistas.

²⁶ Segundo entrevistas realizadas na ABICALÇADOS, comparado ao consumidor externo o brasileiro ainda consome poucos pares de calçados. Além disso, temos uma classe média que busca produtos importados e mais sofisticados.

Não há uma agência ou fórum capaz de processar temas de interesse de toda a cadeia produtiva, e cremos que ela dificilmente será criada dada a força das identidades setoriais (e não de cadeia) ou regionais dos atores envolvidos. Por outro lado, empresários e trabalhadores percebem a dificuldade da execução de práticas cooperativistas na ausência de espaços institucionais que a promovam.

No estágio atual, qualquer organização empresarial que tente liderar o conjunto da cadeia produtiva terá dificuldade de legitimar-se perante seus pares. Similarmente, a ação de ministérios ou de órgão governamentais com poder executivo sofrerá pressões, seja por ser um agente interessado (impostos), seja em razão de seus poderes políticos e redistributivos. Assim, é necessário estudar novas formas de aumentar o contato e o conhecimento entre os diversos segmentos da cadeia. Uma nova agência ou fórum de pesquisas e de debates poderia ser pensada a partir de institutos de pesquisas não governamentais ou de órgãos técnicos governamentais sem poder executivo. Caberia a esses órgãos “despolitizar” o tema ou as questões que dificultam ou impedem a cooperação entre os segmentos do complexo coureiro-calçadista. Acreditamos que uma mediação técnica para o conhecimento dos pontos de conflitos, bem como das experiências de cooperação bem-sucedidas, como é o caso das feiras e esforços para a eliminação do trabalho infantil, poderia gerar uma nova cultura de interação que criasse aos poucos identidades não restritas a um setor ou região do país e, assim, incentivasse a formação de elos entre os membros da cadeia produtiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARBIX, G. Guerra Fiscal e Competição Intermunicipal por Novos Investimentos no Setor Automotivo Brasileiro. *Dados – Revista de Ciências Sociais*, v. 43, 2000.
- BAZAN, Luiza Helena Pires. *Etnia e Relações Industriais: alemães e brasileiros no setor calçadista no "Vale dos Sinos"*. Porto Alegre, 2000.
- BNDES. O Setor de Calçados no Brasil. *Informe Setorial*, v. 5, 1998.
- COSTA, Achyles Barcelos da. *Avaliação do Movimento de Relocalização Industrial de Empresas de Calçados do Vale dos Sinos*. Porto Alegre: Sebrae/RGS, 1997. p. 25 .
- DESEP/CUT/SNF. *Carderno Síntese – couro e calçados*. São Paulo: DESEP/CUT/SNF, 1999. p. 14.
- DIEESE. *Crianças que Estudam e Trabalham na Cidade de Franca*. DIEESE, 1994.
- _____. O Comportamento das Negociações Coletivas de Trabalho nos Anos 90: 1993-1996. In: *Pesquisa Dieese*. São Paulo: Dieese, 1999, p. 119.
- DIMAGGIO, Paul. Culture and Economy. In: SMELSER, Neil; SWEDBERG, Richard. *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, 1994, p. 27-57.
- DIMAGGIO, Paul. POWELL, Walter W. *The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields*. *American Sociological Review*, v. 48, 1983, p. 147-160.
- ERICKSON, Kenneth Paul. *Sindicalismo no Processo Político no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1979.
- GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel. Commodity Chains and Footwear in the Semiperiphery. In: MARTIN, William G. *Semiperipheral States in the World Economy*. New York: Greenwood Press, 1990, p. 46-67.
- GORINI, Ana Paula F.; SIQUEIRA, Sandra Helena G. de. *Complexo Coureiro-Calçadista Nacional: uma Avaliação do Programa de Apoio do BNDES*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999a.
- _____. *Complexo Coureiro-Calçadista*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999b.
- HUMPREY, John. Industrial Reorganisation in Developing Countries: from models to trajectories. *World Development*, v. 23, 1995, p.149-162.
- MOREIRA, Maurício Mesquita; NAJBERG, Sheila. *Abertura Comercial: Criando ou Exportando Empregos?* BNDES, 1997.
- NADVI, Khalid. Facing the New Competition: business associations in developing country industrial cluster. www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp103/33, 1999.
- OLSON, Mancur. *A Lógica da Ação Coletiva*. São Paulo: EDUSP, 1999.

- RODRIGUES, Leôncio Martins. *Partidos e Sindicatos – escritos de sociologia política*. São Paulo: Ática, 1990.
- SCHMITTER, Philippe C. *Interest Conflict and Political Change in Brazil*. Stanford: Stanford University Press, 1971.
- _____. Still the Century of Corporatism? In: *Review of Politics*, v. 36, 1974. p. 85-131.
- SCHMITZ, Hubert. Small Shoemakers and Fordist Giants: tale of a supercluster. *World Development*, v. 23, p. 9-28. 1995.
- SOUZA, Amaury de. The Nature of Corporatist Representation: leaders and members of organised labour in Brazil. *Massachusetts Institute of Technology*, 1978.
- TAVARES DE ALMEIDA, Maria Herminia. Difícil Caminho: “Sindicatos e Política na Construção da Democracia.” In O'DONNELL, G.A. e REIS, F. W. (Ed.) *Democracia no Brasil: Dilemas e Perspectivas*. São Paulo: Vertice, 1988, p. 327-367.
- _____. *Crise Econômica e Interesses Organizados*. São Paulo: EDUSP, 1996.
- VIANNA, Luiz Werneck. *Liberalismo e Sindicato no Brasil*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.