

## 2 Desempenho competitivo e caracterização da estrutura produtiva do polo industrial de franca em tempos de globalização

Agnaldo de Sousa Barbosa

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

BARBOSA, AS. Desempenho competitivo e caracterização da estrutura produtiva do polo industrial de franca em tempos de globalização. In: *Atuação pública e promoção da eficiência coletiva em arranjos produtivos locais: a experiência do polo industrial de Franca-SP* [online]. São Paulo: Editora UNESP, 2016, pp. 35-67. ISBN 978-85-6833-476-8. Available from: doi: [10.7476/9788568334768](https://doi.org/10.7476/9788568334768). Also available in ePUB from: <http://books.scielo.org/id/fm24q/epub/barbosa-9788568334768.epub>.

---



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença [Creative Commons Atribuição 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia [Creative Commons Reconocimiento 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## 2

# DESEMPENHO COMPETITIVO E CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA PRODUTIVA DO POLO INDUSTRIAL DE FRANCA EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO

O município de Franca, localizado a 400 km da capital do estado, possui população de 318.640 habitantes, área de 605,679 km<sup>2</sup> e densidade demográfica de 526,09 hab/km<sup>2</sup>, sendo que desse total da população 98,2% residem na zona urbana (IBGE, 2010). Possui papel de destaque na sua economia a indústria de calçados e os demais elos da cadeia produtiva vinculada ao setor (curtumes, fabricantes de solados, palmilhas, máquinas, adesivos, corantes, facas para corte de couro, adornos e acessórios de metal ou plástico, empresas de logística, *tradings* etc.). De acordo com o Relatório Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE, [s.d.]), apenas os estabelecimentos fabris especificamente voltados à fabricação de calçados alcançou 1.386 em 2011, empregando diretamente cerca de 21 mil trabalhadores (6% da mão de obra em atividade neste setor no Brasil); a produção anual alcançou 37,2 milhões de pares em 2011 (cerca de 4,5% da produção nacional em pares e 10% em valor), e os valores de exportação alcançaram US\$ 93,7 milhões no mesmo ano (3 milhões de pares exportados) – cerca de 7,7% do faturamento total das exportações

brasileiras de calçados no ano em questão (SindiFranca, 2013). Os demais estabelecimentos industriais vinculados à cadeia produtiva somavam 548 em 2010, sendo 283 fornecedores diversos e 265 prestadores de serviços (SindiFranca, 2010, p.12).

Soma-se a esses agentes do universo produtivo a existência de organizações privadas e públicas que atuam tanto na coordenação dos interesses do setor como na formação de capital humano e fomento de P&D, tais como o Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (SindiFranca, fundado em 1959), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Núcleo de Tecnologia e Design do Couro e Calçado do Senai, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), a Faculdade de Tecnologia de São Paulo (Fatec), a Universidade de Franca (Unifran), o Centro Universitário Municipal de Franca (Uni-FACEF) e a Universidade Estadual Paulista (Unesp). Como se pode perceber, estão presentes em Franca os elementos centrais de um arranjo produtivo local, de acordo com o entendimento que se tem dessa configuração fabril no âmbito da literatura e nas políticas públicas<sup>1</sup>.

Não obstante ainda manter atualmente inegável projeção, as últimas décadas foram de visível declínio para o polo industrial de Franca, sobretudo ao que diz respeito ao desempenho competitivo internacional, dando ensejo a processos recorrentes de crise. A seguir será realizada uma breve análise das características econômico-produtivas do arranjo produtivo de Franca nas duas últimas décadas, chamando atenção para as singularidades da estrutura de produção do calçado, assim como para o perfil de seu tecido empresarial. A discussão desses aspectos contribui de modo especial para a compreensão do efetivo impacto das políticas públicas existentes em face das demandas concretas do setor calçadista e do arranjo produtivo em questão, assunto trabalhado no capítulo seguinte.

---

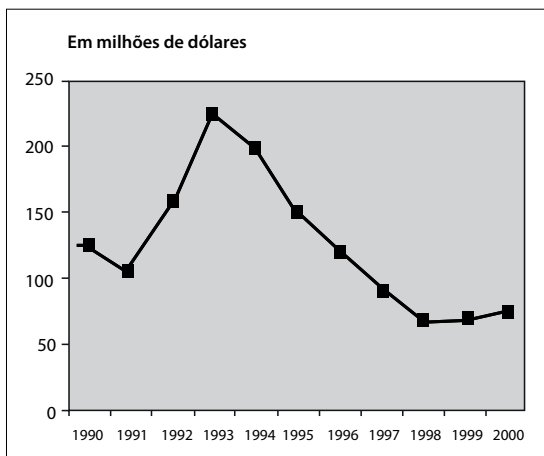
1. Em estudo sobre as aglomerações industriais do estado de São Paulo, Suzigan et al. (2001) argumentam que “Franca constitui um exemplo praticamente perfeito de cluster industrial”.

## 2.1 Desempenho competitivo no contexto da globalização

Tendo sua origem na década de 1920 e seu período de consolidação nos anos 1950/60, a indústria calçadista local vivenciou seu momento de auge na década de 1980. Em 1984, por exemplo, foram exportados mais da metade dos 32 milhões de pares de calçados (11,6% da produção nacional) fabricados no município, o faturamento com as vendas para o exterior atingiu a marca de US\$ 164,5 milhões, o equivalente a 15% do total das exportações brasileiras de calçados (Gorini et al., 2000). No contexto do setor calçadista nacional, Franca detinha à época representatividade superada apenas pelo polo industrial do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul, formado por cerca de duas dezenas de municípios.

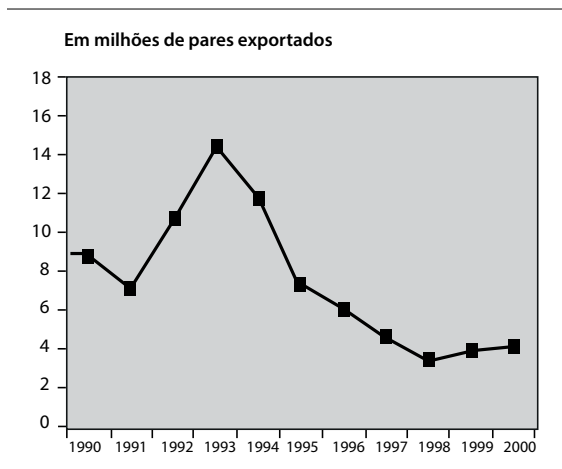
Entretanto, o período que se seguiu a esse apogeu foi particularmente dramático para o arranjo produtivo de Franca. Esse polo industrial local sofreu como poucos o impacto das mudanças decorrentes da abertura da economia brasileira, engendrada como resposta à intensificação do processo de globalização, sendo o efeito mais agudo desse processo o acirramento da concorrência com produtores chineses e do sudeste asiático na disputa do mercado nacional e internacional. Por outra parte, observou-se ainda o arrefecimento – até o quase desaparecimento – dos estímulos e benefícios estatais diretos ao setor. Nos gráficos a seguir, é possível vislumbrar a dinâmica de instabilidade no que diz respeito à manutenção da participação no mercado externo, destacando-se a acentuada queda nos valores e volume de exportação nesse período, a despeito de um bom momento vivenciado em 1992 e 1993. Quanto ao mercado interno, após o pico de vendas de 26 milhões de pares atingido em 1986, houve um decréscimo abrupto no ano posterior, seguido por um modesto crescimento nos dez anos seguintes, sendo que apenas em 1999 se chegou próximo (25,4 milhões de pares) ao número alcançado treze anos antes (Gráficos 1, 2 e 3).

Gráfico 1 – Evolução do valor das exportações de calçados realizadas pelo polo industrial de Franca entre 1990 e 2000



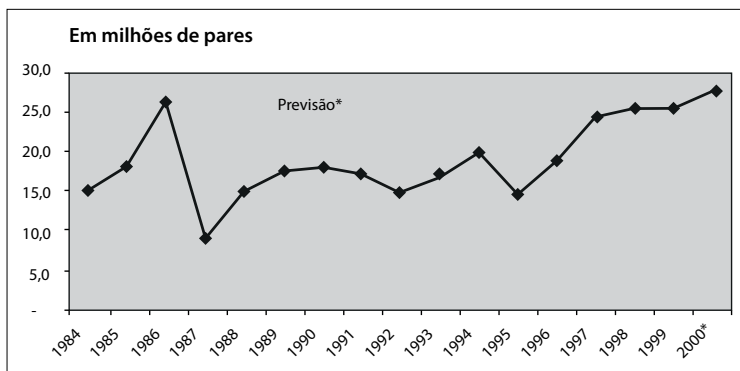
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de Abicalçados (2005).

Gráfico 2 – Evolução do volume das exportações de calçados realizadas pelo polo industrial de Franca entre 1990 e 2000



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de Abicalçados (2005).

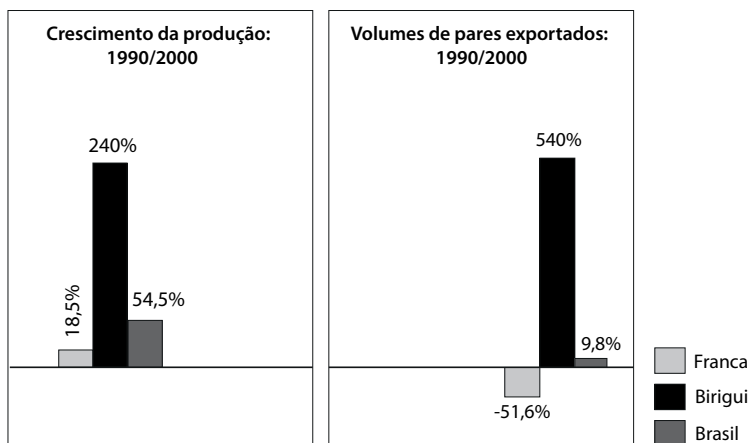
Gráfico 3 – Evolução do volume de vendas no mercado interno realizadas pelo polo industrial de Franca entre 1984 e 2000



Fonte: Gorini et al. (2000, p.13).

Quando se compara o desempenho econômico do arranjo produtivo de Franca com o polo industrial de Birigui, aglomeração industrial especializada na produção de calçados infantis, a perda de competitividade do primeiro se destaca mais. Enquanto a produção em Franca cresceu modestos 18,5% entre 1990 e 2000, passando de 27 para 32 milhões de pares fabricados, em Birigui a elevação foi de 240%, passando de 21 para 71,4 milhões de pares fabricados. No que diz respeito à exportação, enquanto em Franca há um decréscimo de 51,6% no mesmo período, indo de 8,9 milhões para 4,3 milhões de pares vendidos ao mercado externo, em Birigui o número de pares exportados aumentou 540% – passando de irrisórios 700 mil pares no início da década de 1990 para 4,5 milhões de pares, um pouco acima do número obtido por Franca.

Gráficos 4 e 5 – Desempenho da produção e das exportações (1990/2000)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de Gorini et al. (2000), Guerrero (2004) e Abicalçados (2005).

A diferença de desempenho entre os dois polos calçadistas se torna ainda mais significativa quando se considera o fato de que o segmento produtivo predominante em Birigui – tênis infantis em material sintético – sofreu mais forte a concorrência asiática que os tradicionais sapatos masculinos de couro característicos de Franca. De valor agregado mais baixo, sobretudo em virtude da matéria-prima mais barata e confecção menos complexa (fator que converge com o baixo custo da mão de obra), os calçados sintéticos fabricados na China, Índia, Taiwan, Indonésia, Tailândia e Vietnã, entre os competidores mais importantes, colocaram o mercado do setor sob uma forte concorrência em todo o mundo.

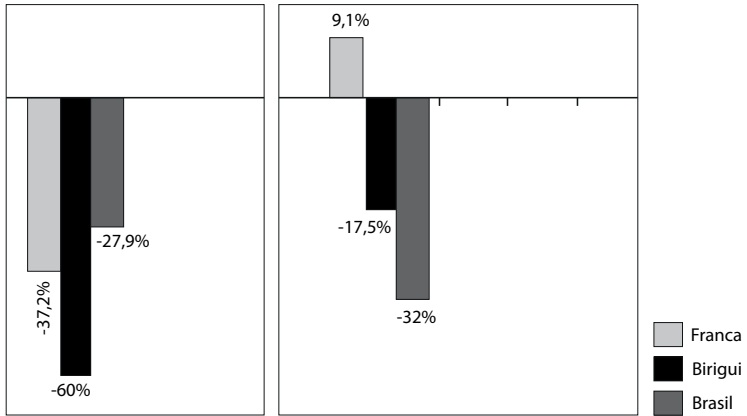
Passada a primeira década de maior impacto em razão dos efeitos da reestruturação produtiva capitalista, o arranjo produtivo de Franca demonstra ter sofrido, tanto quanto o conjunto da indústria calçadista brasileira, as consequências da competição asiática no mercado internacional. Todavia, paralelamente ao ine-

gável declínio do volume exportado, elevou-se significativamente o número de pares fabricados, e as vendas no mercado interno tiveram acréscimo considerável – certamente impulsionadas pela ascensão da chamada “nova classe média” na última década. Não obstante a perda de espaço no mercado externo, houve uma pequena alta no valor total das exportações (9,1%) se comparadas as cifras de 2000 e 2012; de toda forma, o montante de US\$ 83,7 milhões obtido em 2012 representa cerca da metade das vendas internacionais em 1984 (US\$ 164 milhões) ou 51,4% menos que em 1990 (US\$ 126,7 milhões). Embora tenha experimentado momentos de aguda crise na última década, o polo de Franca ainda obteve desempenho acima da média nacional do setor: o valor exportado pelo conjunto da indústria de calçados brasileira decresceu 32%, passando de US\$ 1,47 bilhões em 2000 para US\$ 1 bilhão em 2012, enquanto o volume exportado diminuiu de 157 milhões para 113,2 milhões de pares vendidos (queda de 27,9%). A alta no valor total das exportações certamente deveu-se à elevação em 74% do preço médio no mercado externo do calçado produzido em Franca, o que qualitativamente é um fator muito importante, pois materializa o aperfeiçoamento de parte da indústria existente no polo.

Ao se retomar a comparação com o polo calçadista analisado anteriormente, verifica-se que em Birigui os efeitos da concorrência asiática foram muito mais intensos na década de 2000 que na anterior, havendo significativa retração de seu desempenho em números absolutos em todos os aspectos. Nos Gráficos 6, 7, 8 e 9 é possível observar que em Birigui o valor e o volume das exportações caíram significativamente, assim como a produção geral de calçados. No entanto, esses dados camuflam um surpreendente salto qualitativo: competindo internacionalmente em um mercado dominado pelos asiáticos, a indústria de Birigui conseguiu agregar valor ao seu produto em níveis ainda superiores aos de Franca: o preço médio do par exportado elevou-se em 104%, enquanto assistiu-se a um decréscimo de 6% na média nacional.

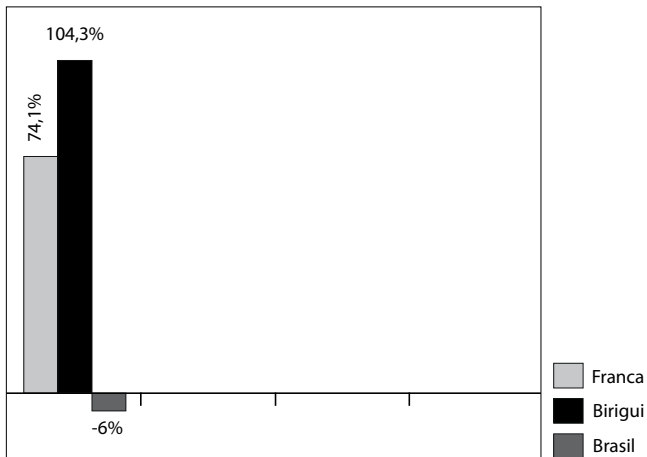


Gráficos 6 e 7 – Desempenho das exportações em volume e valor (2000/2012)



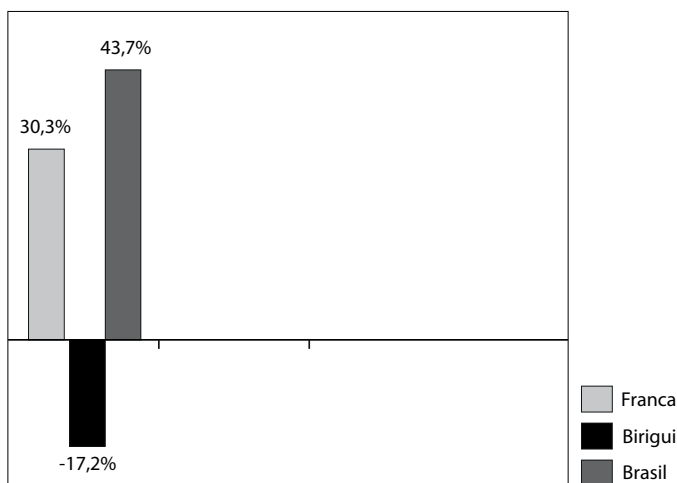
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gorini et al. (2000), Abicalçados (2012) e SindiFranca (2013).

Gráfico 8 – Valor médio do par exportado entre 2000 e 2012



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gorini et al. (2000), Rizzo (2004), Souza (2004), Abicalçados (2012) e SindiFranca (2013).

Gráfico 9 – Crescimento da produção de calçados entre 2000 e 2012



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gorini et al. (2000), Rizzo (2004), Souza (2004), Abicalçados (2012) e SindiFranca (2013).

Compreensão mais abrangente da performance competitiva do arranjo produtivo de Franca exige, com efeito, o aprofundamento da apreensão da dinâmica produtiva característica da fabricação do calçado, por um lado, e da indústria calçadista de Franca, por outro. Aspectos específicos da produção desse artefato explicam muitos dos fatores pertinentes à estrutura produtiva local, contribuindo para o entendimento do perfil empresarial, no que diz respeito tanto a sua formação social quanto a sua conduta empreendedora. Nas seções seguintes busca-se uma reflexão aprofundada sobre esses elementos.

## 2.2 Especificidades técnicas da indústria do calçado

A primeira discussão a ser feita quanto à estrutura produtiva do polo industrial de Franca diz respeito às especificidades das condições de produção que caracterizam a fabricação do calçado,

sobretudo se comparadas às transformações tecnológicas e de desenvolvimento de novos processos que distinguem o capitalismo industrial em tempos atuais. Na indústria do calçado, de forma nenhuma podemos falar de uma “expansão do trabalho intelectual e de redução e desvalorização do trabalho manual”, cenário que o sociólogo Bernardo Sorj (2001, p.78) utiliza para descrever as características do novo processo de acumulação capitalista decorrente das transformações globais em curso a partir das duas últimas décadas do século XX.

Ainda prevalece nessa indústria a habilidade manual como fator fundamental não apenas na dinâmica da produção, mas também como elemento de ligação para a gênese de inúmeras trajetórias empresariais. Atualmente, enquanto se observa nos mais diversos setores o avanço quase sem limites da microeletrônica no que diz respeito ao planejamento, execução e controle dos processos de produção fabris, na indústria do calçado essa dinâmica é ainda incipiente, restringindo-se praticamente à concepção do produto. A explicação de Achyles Barcelos da Costa em importante estudo sobre a competitividade da indústria brasileira serve como ponto de partida para o entendimento dessa questão; segundo esse economista, a natureza do artefato “calçado” é um elemento a obstaculizar a modernização técnica da sua produção: “a complexidade das fases de costura e montagem, onde se concentra cerca de 80% da mão de obra, tem limitado as possibilidades de automação” (Costa, 1993, p.2). Conforme complementa, a fabricação do calçado

caracteriza-se por constituir um processo de trabalho de natureza intensiva em mão de obra, *com tecnologia de produção que guarda ainda acentuado conteúdo artesanal*. Assim, esta indústria apresenta elevado potencial de emprego, desempenhando importante papel na incorporação de mão de obra, inclusive não especializada (Ibid., p.1, grifo nosso).

Com essa mesma ênfase, Valmíria Carolina Piccinini (2001, n.p.) assinala “a tecnologia da maioria das máquinas utilizadas no setor calçadista é relativamente simples [...] presentemente 50 a 60% das máquinas utilizadas na fabricação do calçado são convencionais, isto é, não dispõem de dispositivos eletrônicos”.

Sob diferentes aspectos, a confirmação desses argumentos para o caso do polo industrial de Franca já foram tratados em diversos trabalhos científicos (Barbosa; Mendes, 2004; Barbosa, 2006, 2012). Da mesma maneira, outros estudiosos também compartilham essa mesma avaliação. Analisando a evolução tecnológica da indústria calçadista do Rio Grande do Sul, Clovis Leopoldo Reichert (2004, p.53) observa: “a absorção de inovações nessa indústria se efetua em condições relativamente precárias”, com exceção de algumas poucas empresas de grande porte que, pela natureza de seu produto, conseguem utilizar equipamentos com maior nível de eletrônica embarcada e experimentar graus mais elevados de automação. No entanto, sua conclusão sobre o conjunto da indústria corrobora a linha de raciocínio que vem sendo desenvolvida:

O setor calçadista precisa de parceiros competentes que ajudem na orientação para a concepção e o estabelecimento do planejamento estratégico e tático. [...] Além do treinamento e qualificação de seu pessoal, o setor calçadista também precisa de mais ajuda para qualificar o processo de tomada de decisões no que diz respeito à avaliação e introdução de novas tecnologias e processos (Reichert, 2004, p.67).

Mesmo em países onde a indústria calçadista apresenta maior evolução técnica, o processo de fabricação mantém poucos traços que possibilitem identificar procedimentos tecnológicos avançados. Em pesquisa sobre o operariado da indústria portuguesa, Elísio Estanque (2000, p.246) assinala que

pode dizer-se que o calçado é um daqueles sectores em que a automação é assaz limitada. Mesmo nas tarefas mais mecanizadas, a

componente manual tem um peso significativo. Em todas as posições da linha de montagem essa componente está presente, muito embora haja umas que são mais facilmente efetuadas do que outras.

As especificidades técnicas da indústria do calçado trazem à tona outro fator a ser considerado nesta pesquisa: as condições de produção facilitam a entrada de novos empreendedores e possibilitam a ascensão de pequenos fabricantes à condição de empresários. O baixo nível tecnológico, resultante da lentidão das inovações no setor, reflete-se na configuração de uma indústria de mão de obra intensiva na qual as exigências de capital tendem a ser muito baixas. Segundo Costa (1993, p.1),

a intensidade em força de trabalho e a relativa difusão da habilidade de produzir calçados têm permitido que se inicie essa atividade com uma necessidade de capital relativamente baixa, de modo que as barreiras à entrada e à saída de novas empresas no setor não são expressivas.

Em análise do setor, Reichert (2004, p.53) considera “a quase inexistência de barreiras à entrada de novos competidores no mercado” como componente de uma espécie de círculo vicioso que dificulta o processo de inovação tecnológica nessa indústria; os demais elementos seriam as “condições específicas da produção do calçado de couro” e “a pequena potencialidade de valorização do capital nessa atividade produtiva” (Ibid.). Gorini et al. (2000), por sua vez, apontam as características do processo produtivo do calçado – que “apresenta fortes descontinuidades, o que estimula a sua fragmentação” e as “reduzidas barreiras à entrada verificadas no setor” – como os fatores explicativos para a multiplicação de microempresas nesse ramo industrial (Ibid., p.8).

## 2.3 A estrutura produtiva do território diante do impacto da reestruturação capitalista

Em face do exposto na seção anterior, o exemplo da indústria do calçado se mostra distante daquele salientado pelo sociólogo Ricardo Antunes para caracterizar a essência da “lógica destrutiva vigente” no capitalismo contemporâneo, marcada indelevelmente por “mecanismos utilizados pela reestruturação produtiva do capital visando reduzir trabalho *vivo* e ampliar trabalho *morto*” (Antunes, 2003, p.112, grifo do autor). A persistência da fabricação predominantemente manufatureira<sup>2</sup> nessa indústria possibilitou a sobrevivência do “saber-fazer” e da “habilidade” como fatores importantes no universo da produção, não fazendo da subsunção plena do trabalho à maquinaria uma realidade incondicional. Assim, contrariando a *lógica* dos novos tempos, nesse setor, o ofício, a habilidade manual, acabou por constituir uma porta de acesso ao “mundo empresarial”, tornando o *saber-fazer* um aspecto relevante a explicar a emergência de empresários do setor, já que essa é uma indústria na qual a magnitude do capital não parece ser componente decisivo para o início do empreendimento.

Ao contrário do que possa indicar determinadas simplificações teóricas recorrentes, no território estudado, em razão das características singulares de sua estrutura produtiva, o impacto das mudanças desencadeadas em escala global produziu efeitos que exigem um esforço interpretativo mais complexo que aqueles que correlacionam a ordem econômico-social atual meramente a hipertrofia das dimensões do mercado e a depreciação do fator trabalho. Essas mudanças ocasionaram ao mesmo tempo tanto a precarização

---

2. Entenda-se aqui produção manufatureira no sentido concebido por Karl Marx nos capítulos “Divisão do trabalho e manufatura” e “A maquinaria e a indústria moderna” de *O Capital*. Resumidamente, Marx (1996) entende como manufatura a produção realizada manualmente a partir da divisão do trabalho – podendo ainda haver a combinação de trabalho manual com máquinas simples, utilizadas individualmente. Grosso modo, a manufatura seria o estágio tecnológico intermediário entre o artesanato e a produção mecanizada.

quanto uma fuga à rigidez da produção fordista para os trabalhadores empregados na indústria do calçado – ambos os processos gerados sob o efeito da hegemonia de determinada versão do toyotismo<sup>3</sup> como padrão de organização da produção fabril.

As transformações observadas no tecido empresarial do arranjo produtivo de Franca desde o início da década de 1990 demonstram que, por certo, não foi incomum nesse período a *conversão* de operários do calçado à condição de empresários – sobretudo, microempresários. Em virtude das baixas barreiras à entrada nesse setor, o estabelecimento como fabricantes foi, por certo, o caminho encontrado por muitos trabalhadores dispensados de grandes e tradicionais empresas como Terra, Pestalozzi, Francano, Guaraldo, Paragon, M 2000, entre outras, que nos anos 1990 sucumbiram ao “choque de competitividade” engendrado pela emergência da concorrência asiática na aurora da nova ordem econômica global. No segmento no qual predomina ainda o trabalho essencialmente manufatureiro, e por vezes artesanal, o “saber-fazer” teve, seguramente, peso crucial na “decisão” dos trabalhadores em se estabelecerem como empresários.

Um forte indicativo de que essa dinâmica de *conversão* de ex-operários em industriais se processou de maneira incontrolável nas últimas décadas é percebida na expansão de micro e pequenas empresas fabricantes de calçados na estrutura econômico-produtiva de Franca, quase triplicando em número entre 1990 e 2011. De acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais do

---

3. Deixe-se bem claro que a influência do *toyotismo* na indústria calçadista de Franca se restringiu predominantemente a duas de suas dimensões principais: a subcontratação da produção (a principal e mais disseminada delas) e o estabelecimento da multivariabilidade de funções, que estimula a polivalência do trabalhador (esta, apenas nas empresas que adotaram a produção por células). Outros dos demais traços básicos do *toyotismo*, como produção vinculada à demanda, *just in time*, *kanban* e os círculos de controle de qualidade, praticamente inexistiram ou apenas marginalmente foram implementados pelas empresas calçadistas locais. Para um rápido balanço das principais transformações impressas no universo produtivo com a emergência do toyotismo, veja-se Antunes (2003), em especial os capítulos III e IV.

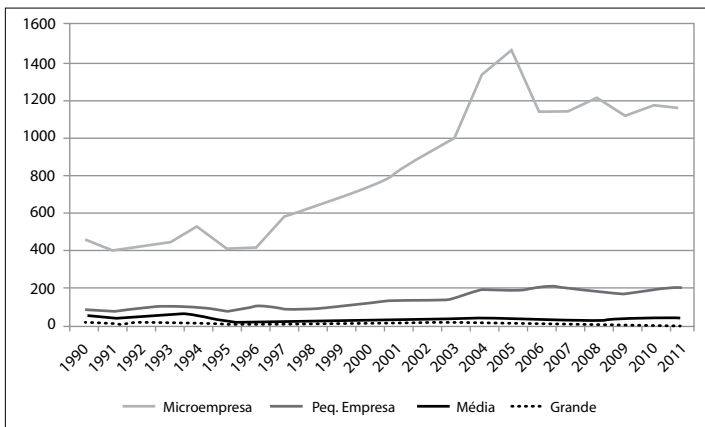
Ministério do Trabalho e do Emprego (RAIS/MTE, [s.d.]),<sup>4</sup> as microempresas aumentaram de 449 para 1.163, e as pequenas foram de 71 para 195 – sendo que em alguns anos desse período esses números foram ainda mais elevados<sup>5</sup>. Por outro lado, os estabelecimentos de médio e grande porte diminuíram significativamente: as médias reduziram de 49 para 27 e as grandes diminuíram de 9 para apenas 1. Os últimos cinco anos da década de 1980 apresentaram números ainda mais impressionantes; justamente nesse período que foi o momento histórico de maior impacto para o país das mudanças que deram ensejo à reestruturação do capitalismo em escala global, o número de microempresas calçadistas mais que dobrou em um curto espaço de tempo: de 204 em 1985 para 449 em 1990.

Nos Gráficos 10 e 11 é possível acompanhar a evolução do número de empresas calçadistas no polo industrial de Franca segundo o seu porte.

- 
4. Salvo outra indicação, todas as informações acerca do número de empresas e o total de trabalhadores têm essa fonte. É importante ressaltar que os números aqui apresentados se referem apenas às empresas fabricantes de calçados, estando excluídas as prestadoras de serviços – das quais se falará adiante.
  5. Para a classificação das empresas utilizou-se aqui os mesmos critérios empregados pelo SindiFranca: *microempresa* (até 19 funcionários); *pequena* (20 a 99 funcionários); *média* (100 a 499 funcionários); e *grande* (mais de 500 funcionários).

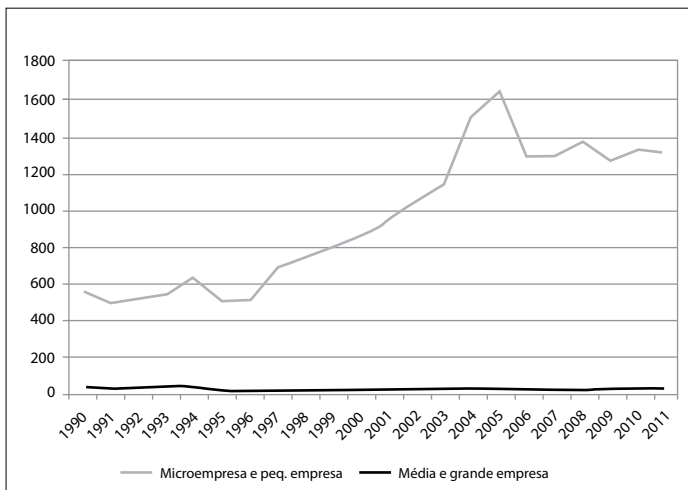


Gráfico 10 – Evolução do número de empresas calçadistas por porte (1990-2011)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da RAIS/MTE, [s.d.]

Gráfico 11 – Evolução do número de empresas calçadistas – Números agregados para micro e pequenas empresas / médias e grandes empresas (1990-2011)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do RAIS/MTE, [s.d.]

Paralelamente à dinâmica de expansão das micro e pequenas empresas e, com efeito, de forma complementar a esse processo, a eliminação de postos de trabalho pelo fechamento de indústrias de médio e grande porte levou a um alargamento sem precedentes da rede de prestadores de serviços. Segundo o Cadastro de Contribuintes Ativos da Prefeitura Municipal de Franca (2013), atualmente o número de estabelecimentos que prestam serviços de pesponto, acabamento, costura manual, corte, chanfração etc., perfaz o total de 1.546 – em meados da década passada esse total já ultrapassava o total de 1.500<sup>6</sup>. Todavia, em Franca, diferentemente do padrão observado pela literatura que trata da temática da reestruturação produtiva, essa expansão de empresas prestadoras de serviços não tem como causa imediata o atendimento das necessidades de flexibilização do grande capital. Pelo contrário, esse processo favoreceu o surgimento de micro e pequenos empreendimentos, que puderam emergir já dispensados das obrigações de uma série de atividades, desde seu início transferidas a terceiros – o que diminuiu ainda mais o capital inicial necessário à entrada no ramo.

Nesse aspecto, a experiência do polo industrial de Franca assume configuração bastante distinta daquela presente em trabalhos que se tornaram referências na análise dos efeitos desencadeados pela reestruturação produtiva do capitalismo a partir da década de 1970, como os do geógrafo David Harvey e do sociólogo André Gorz. De acordo com Harvey, no contexto do que chama de *acumulação flexível*, caracterizada pela flexibilização dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo,

os pequenos negócios, as estruturas organizacionais patriarcais e artesanais também floresceram. [...] Novos sistemas de coordenação foram implantados, quer por meio de uma complexa variedade de arranjos de subcontratação (que ligam pequenas firmas a

---

6. Dados de 2005 referentes ao mesmo cadastro.

operações de larga escala, com frequência multinacionais), através da formação de novos conjuntos produtivos em que as economias de aglomeração assumem crescente importância, quer por intermédio do domínio e da integração de pequenos negócios sob a égide de poderosas organizações financeiras ou de marketing (a Benetton, por exemplo, não produz nada diretamente, sendo apenas uma potente máquina de marketing que transmite ordens para um amplo conjunto de produtores independentes). (Harvey, 1995, p.150).

Ênfase semelhante é pontuada por Gorz (2005, p.26) quando ressalta que os pequenos prestadores de serviços independentes “estão, na realidade, sob a dependência de um único grande grupo, ou de um pequeníssimo número de grandes grupos que os submetem à alternância de períodos de hiperatividade e de desemprego”.

No caso estudado, o fenômeno do autoemprego – típico dos novos tempos do capitalismo – tem como uma das suas dimensões mais notáveis a superação das fronteiras da prestação de serviços, uma das principais características de seu advento, e se enraíza de modo efetivo no universo da produção industrial em si. Subvertendo a ideia recorrente de que no contexto da globalização a proliferação de novos pequenos negócios se dá como complemento às atividades do grande capital, em Franca a emergência de novos empresários ocorre com surpreendente vigor na linha de frente dessa indústria, ou seja, na atividade principal voltada para o mercado: a fabricação de calçados. Entrevistas realizadas com empresários em outro trabalho de pesquisa<sup>7</sup> demonstraram, ademais, que a transição da condição de prestador de serviços para a de fabricante de calçados também não foi uma possibilidade incomum na indústria de Franca. O depoimento do Empresário F.,<sup>8</sup> que em 2006 era pro-

---

7. Novos empreendedores na indústria do calçado: formação social e ação empresarial. Projeto de Pesquisa, Programa Jovem Pesquisador – Fapesp, Proc.: 2003/13963-0. 2008.

8. Foram utilizados aqui nomes fictícios a fim de preservar a identidade dos entrevistados.

prietário de uma fábrica com 72 funcionários e produção de 800 pares/dia, confirma essa assertiva: “*com apoio do sogro iniciei pres-tando serviço, depois em meados de 1986 me tornei um pequeno fabri-cante com outros sócios*” (informação verbal).<sup>9</sup> A declaração dada pelo Empresário E.<sup>10</sup> contribui no mesmo sentido: “*no início fizemos uma transição da banca de pesponto pra fábrica, aproveitando parte dos funcionários para este processo*” (informação verbal).<sup>11</sup>

A expressão mais contundente da reestruturação do capita-lismo no polo calçadista de Franca obedece, então, a uma dupla di-nâmica, marcada por elementos bastante singulares considerados as características desse processo em escala global. É possível ob-servar, por um lado, uma intensa fragmentação do tecido empresar-ial representada pela predominância absoluta de micro e pequenas empresas especializadas na fabricação de calçados. Por outro lado, essa dinâmica tem como substrato importante a hiperintensificação da subcontratação, localmente também chamada de “terceiri-zação”, ou seja, a realocação de parte do processo produtivo por meio da subcontratação de empresas e/ou pessoas especializadas na realização dos mais diversos serviços próprios a essa indústria: pesponto, corte, chanfração, entre outros. O *toyotismo* assume, nesse caso, um sentido inverso ao que comumente lhe é peculiar. A transferência de parte da produção a “terceiros” não serve estrita-mente ao objetivo de desoneração do grande capital, pelo contrário, tem papel decisivo na expansão das micro e pequenas indústrias que passam a concorrer diretamente com as médias e grandes em-presas – concorrência esta que não raro ganhou contornos de uma competição predatória.

---

9. Depoimento concedido a Barbosa em 5 de julho de 2006, presente no trabalho *Novos empreendedores na indústria do calçado: formação social e ação empresar-ial* (2008).

10. O empresário em questão era, em 2006, proprietário de microempresa com 9 funcionários e produção de 300 pares/dia.

11. Depoimento concedido a Barbosa em 15 de agosto de 2006, presente no tra-balho *Novos empreendedores na indústria do calçado: formação social e ação empresar-ial* (2008).

Outrossim, cabe lembrar que a subcontratação não é um fenômeno novo na indústria do calçado como é em outros setores, em que apenas nas três últimas décadas emerge esse tipo de trabalho. É sim, um elemento praticamente inerente à fabricação de sapatos há pelo menos um século e meio. Conforme já foi destacado em trabalho anterior (Barbosa, 2006), em *O Capital*, o trabalho domiciliar de costuradores de calçados é exemplo recorrente utilizado por Karl Marx para tratar do moderno trabalho a domicílio; segundo Marx (1996),<sup>12</sup> o trabalho familiar na fabricação de sapatos e botas absorveu boa parte da produção de máquinas de costura, que eram, já naquela época, alugadas aos trabalhadores domiciliares que não tinham condição de comprá-las. Marx assinala ainda que, em Londres, após o surgimento da máquina de costura, a distribuição de trabalho a domicílio para a fabricação de calçados foi a última a desaparecer entre os setores nos quais esse tipo de trabalho era comum, e a primeira a reaparecer depois de algum tempo. Em seu clássico *A evolução do capitalismo*, Maurice Dobb (1976, p.324) confirma esse argumento ao assinalar que em 1871 “diversos processos na fabricação de botas ainda eram executados por trabalhadores externos [sendo que] quase todo o acabamento era feito em casa”. Dessa forma, não há como falar deste elemento do *toyotismo* como uma completa novidade a transformar toda a estrutura de produção no setor.

O impacto maior do *toyotismo* no território produtivo local não se fez sentir por intermédio da introdução de novas tecnologias, sejam elas de produção, materializadas no aprimoramento de maquinário visando ampliar a automação fabril, ou de processos, com a implantação do *just in time*, *kanban* ou difusão da economia de escopo. Esse é o caráter geral do processo de acumulação flexível que passa a caracterizar o capitalismo industrial nas últimas décadas. É pensando justamente nesse aspecto que o sociólogo Mi-

---

12. Ver, sobretudo, o tópico 8 do Capítulo XIII (Livro I, Vol. I), que trata do trabalho domiciliar.

chel Vakaloulis (2003, p.124-125) argumenta: “as estratégias de flexibilidade apoiam-se nas novas tecnologias de automatização para intensificar a mobilidade da mão de obra e dos fluxos produtivos” e que essa mesma flexibilidade somente consegue efetivo êxito nas tarefas de gerir com fluidez os processos de trabalho, integrar funcionalmente os coletivos de trabalho, descompartimentar as hierarquias da empresa, dispersar as unidades de produção e colocá-las em concorrência, porque “assistida ‘materialmente’ pelas novas tecnologias de informação” (Ibid.). Em Franca, a flexibilização capitalista tem sua expressão mais marcante na hipertrofia de um antigo elemento já presente e tradicional na sua estrutura produtiva e que traduz notadamente sua característica manufatureira: a subcontratação.

Essa interpretação é corroborada pela socióloga Vera Navarro (2006, p.424), que em importante artigo sobre o tema conclui: “as mudanças ocorridas nesse setor produtivo não dependeram da incorporação de recursos tecnológicos avançados, mas fundam-se no uso intensivo do trabalho informal nas ‘bancas’ e em domicílio”. No entanto, em que pese essa concordância inicial, a avaliação geral feita por Navarro a respeito dos efeitos da reestruturação produtiva em Franca diverge das considerações apresentadas nesta pesquisa. Para ela, o processo de reestruturação capitalista tem uma dinâmica monolítica, qual seja, o da precarização das relações de trabalho. Conforme argumenta,

o processo de terceirização em curso no país, na sua variante “espúria”, intensifica a extorsão de mais-valia absoluta, e o comportamento da indústria calçadista francana diante dessa nova lógica do mercado serve de exemplo, pois naquele ramo industrial a subcontratação ou terceirização, com tem sido referenciada ultimamente, é velha conhecida e convive com formas não especificamente capitalistas de exploração do trabalho, como o trabalho em domicílio, que pode, ou não, assumir características de trabalho familiar (Navarro, 2006, p.413).

Por outra parte, a reflexão de Navarro sobre os efeitos draconianos da reestruturação produtiva para a indústria calçadista de Franca revela um inegável sabor de *nostalgia do fordismo*:

As principais mudanças observadas no interior das fábricas foram a redução de postos de trabalho, principalmente daqueles relacionados a tarefas auxiliares nas diversas seções das fábricas, e a utilização do trabalho em grupo ou células de produção, que, por meio do reagrupamento de tarefas antes realizadas individualmente, deu origem ao trabalhador polivalente ou multifuncional, à rotação de tarefas, mudanças essas que são apresentadas como estratégias modernas para adequar a produção à nova lógica capitalista, mas que para o trabalhador, representam apenas sobrecarga, superposição de tarefas, que passam a coexistir com maior intensificação e controle do trabalho (Navarro, 2006, p.413).

À luz da pesquisa apresentada neste livro, a *lógica* descrita por Vera Navarro poder ser também interpretada por um viés diferente – em certa medida, diametralmente oposto. A dinâmica examinada pela socióloga seguramente precarizou as relações de trabalho, “expulsando” contingente expressivo de operários das indústrias, mas, por outro lado, ao substituir a rigidez *fordista* pela disseminação do “saber-fazer” de modo mais amplo no interior das fábricas cumpriu a função de instrumento de alavancagem de boa parte dos empreendimentos surgidos nas duas últimas décadas. Muitos empresários idealizaram os modelos e foram os artífices dos produtos saídos de suas fábricas nos primeiros momentos de sua existência.

Isso foi possível em razão de ser a indústria do calçado um setor com reduzidas barreiras à entrada, conforme já salientado anteriormente, tornando possível fazer do “*savoir faire* sapateiro” uma chave de transposição da condição operária a de fabricante. A dinâmica de reestruturação produtiva, ao intensificar a difusão do trabalho domiciliar, contribuiu do mesmo modo para disseminar *know-how* de fabricação do calçado por amplas camadas da classe trabalhadora; ao facilitar o acesso à concepção de modelos, *design* e

materiais em ambiente produtivo no qual as condições de estabelecimento por conta própria são favoráveis, o “turbilhão da reestruturação” também gerou uma multidão de novos competidores.

A complexidade das tramas econômico-sociais engendradas pelos efeitos da reestruturação capitalista no polo industrial de Franca exige uma abordagem que não se restrinja, meramente, às perspectivas da generalização teórica recorrente sobre o tema, sob pena de não se conseguir contemplar o que a experiência desse território tem de singular. E mais: reduzir a análise das transformações ocorridas ao prisma da *precarização* limita a possibilidade de explicação da sobrevivência no tempo desse arranjo produtivo – não obstante as crises e sobressaltos das últimas décadas. Por um lado, a precarização esclarece a incontrolável expansão das micro e pequenas empresas, que surgem às centenas a cada ano. A análise de Werner Sengenberger e Frank Pike<sup>13</sup> fornece importante contribuição ao exame dessa questão ao vincularem o fenômeno da precarização a um círculo vicioso que resulta, recorrentemente, em uma espiral de instabilidade do emprego. De acordo com Sengenberger e Pike (2002, p.117), o problema da opção pela precarização

é que a melhora que proporciona ao desempenho competitivo, se houver alguma, costuma durar pouco. Na maioria dos casos, o que faz é acentuar o mal-estar. Salários ruins e contratos de trabalho por tempo determinado constituem um empecilho para que a firma capte e mantenha a mão de obra qualificada de que precisa para ter eficiência e flexibilidade; além disso, este enfoque raramente induz a empresa a ‘investir’ em sua mão de obra para torná-la mais produtiva. Assim, como a firma não consegue um desempenho melhor, nem tem outra opção, novos cortes podem vir a ser inevitáveis, o que resulta em uma espécie de círculo vicioso que descreve uma espiral descendente.

---

13. À época em que escreveram, Sengenberger e Pike ocupavam, respectivamente, os postos de diretor e pesquisador do Programa Nova Organização do Trabalho do Instituto Internacional de Estudos do Trabalho, entidade autônoma vinculada a Organização Internacional do Trabalho (OIT).



Por outro lado, não se pode desconsiderar o fato de que concomitantemente à precarização das relações de trabalho, desde o início da década de 1990 o polo de Franca vivenciou o fechamento de quase metade das empresas de médio porte e 90% das grandes empresas, o que poderia ter comprometido irreversivelmente não apenas a competitividade do arranjo produtivo, mas igualmente ter causado o colapso generalizado do emprego no território. Embora os momentos de crise não tenham sido incomuns nas duas últimas décadas, a indústria de Franca resguarda ainda significativa projeção no âmbito do setor calçadista brasileiro. No que diz respeito ao emprego, há períodos de agudo declínio – como nos meses finais de 2008<sup>14</sup> –, mas outros de considerável destaque no cenário nacional. De acordo com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego (CAGED/MTE), no primeiro semestre de 2008 Franca foi uma das dez cidades brasileiras que mais gerou emprego, com criação de quase 8 mil vagas (a cadeia produtiva do calçado foi responsável por 76% desse número). Em janeiro de 2011 e de 2012, Franca ocupou, respectivamente, a oitava colocação e a sexta colocação em nível nacional, de acordo com a mesma fonte – a indústria calçadista foi responsável por cerca de 80% das vagas criadas. O problema do território neste aspecto é a crônica instabilidade do emprego em face da fragilidade da estrutura produtiva.

Em face do exposto, não é de forma alguma despropositado entender a expansão das micro e pequenas empresas, assim como o autoemprego resultante dos efeitos da dinâmica de reestruturação capitalista, como fatores responsáveis por sustentar a manutenção do trabalho e da competitividade econômica no território mesmo diante da turbulência enfrentada no contexto da globalização.

---

14. Segundo dados do CAGED/MTE, em dezembro de 2008 Franca foi a terceira cidade do país com maior saldo de desemprego no país em números absolutos. Com saldo negativo de 11.101 empregos, Franca ficou atrás apenas de São Paulo (- 37.286) e Manaus (- 11.938), sendo que estas duas são metrópoles com respectivamente 10,9 milhões e 1,7 milhões de habitantes.

Nesse sentido, emerge no polo calçadista de Franca, em dimensões bastante expressivas, um tipo de estrutura produtiva diferenciada que apresenta fortes elementos tanto de desenredamento da rigidez do trabalho assalariado fordista quanto das tramas espúrias da precarização. A análise do cientista político Giuseppe Cocco e outros autores, que se valem do exemplo dos distritos industriais italianos, contribui para a compreensão da experiência de Franca ao associar a perspectiva do trabalho na nova configuração capitalista não mais à empresa fordista, mas ao território. Em suas palavras,

se o emprego (formal, *full time*) entra em crise, o trabalho (em suas múltiplas formas) se espalha pelo território, integrador de uma diversidade que encontra as condições para sua reprodução nas cadeias produtivas formadas pelas redes de pequenas e médias empresas (Cocco et al., 2002, p.23-24).

Em estudo publicado em 2004, a economista Gláucia Campregher vislumbra, em experiências dessa natureza, a possibilidade de se confrontar de modo eficaz com o poderio das grandes organizações capitalistas – e até mesmo de superá-las rumo à construção de uma nova ordem econômica. Segundo observa,

paralelamente à superação da rigidificação fordista pela acumulação flexível, abre-se a possibilidade de uma superação do assalariamento como forma exclusiva do trabalho e da grande empresa como destino de toda e qualquer empresa vitoriosa na concorrência capitalista. Não muda apenas a forma de contratação do trabalho, mas da sua organização, de modo que os trabalhadores têm a chance de se organizar independentemente do empresário (ou, pelo menos, independentemente daquele empresário que meramente pagava o preço da força de trabalho e a carregava para a fábrica). *O que significa dizer que o trabalho não está fadado a amargar o destino inexorável de uma flexibilização contratual apenas benéfica para o capital* (Campregher, 2004, p.135-136, grifo nosso).

Cabe ressaltar, porém, que a maioria dos novos industriais de Franca se estabeleceu sem quaisquer noções de preceitos contábeis, de marketing, de processos de informação ou de logística, entre tantas outras habilidades básicas para a administração de uma empresa no estágio atual da sociedade capitalista. São, em grande medida, homens e mulheres egressos do “chão de fábrica”. Pesquisa recente encomendada pelo SindiFranca a um instituto independente<sup>15</sup> constatou que 61% dos empresários locais do setor trabalharam como operários de outras indústrias calçadistas (SindiFranca, 2011).<sup>16</sup> Complementa o perfil dos estabelecimentos industriais do polo a informação de que 50% delas são “empresas familiares, tendo como funcionários esposas, cunhados e outros parentes próximos, [...] [sendo que] 41% são empresas individuais (sem funcionários) [...] [e quanto à estrutura econômica, ressalta-se que] 67% das empresas faturavam no máximo R\$ 10 mil ao mês e 82% eram optantes do Sistema Simples” (Ibid., p.45). Resumindo, a estrutura produtiva do polo calçadista de Franca está assentada em bases econômico-sociais bastante frágeis.

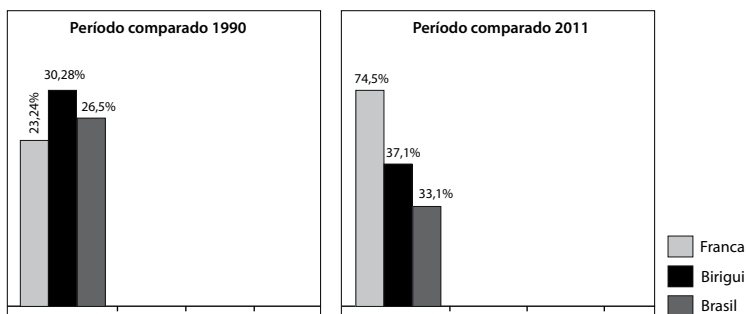
---

15. A pesquisa parece ter sido realizada sobre bases bastante consistentes. De acordo com informações do documento no qual a investigação está inserida (SindiFranca, 2001), o universo de empresas selecionadas para responder as entrevistas em profundidade alcançou o total de 300 estabelecimentos, sendo estes responsáveis por 83% da produção do polo.

16. Pesquisa realizada por Barbosa (2008), em meados da década de 2000, inferiu resultados bastante próximos a essa porcentagem (60%).

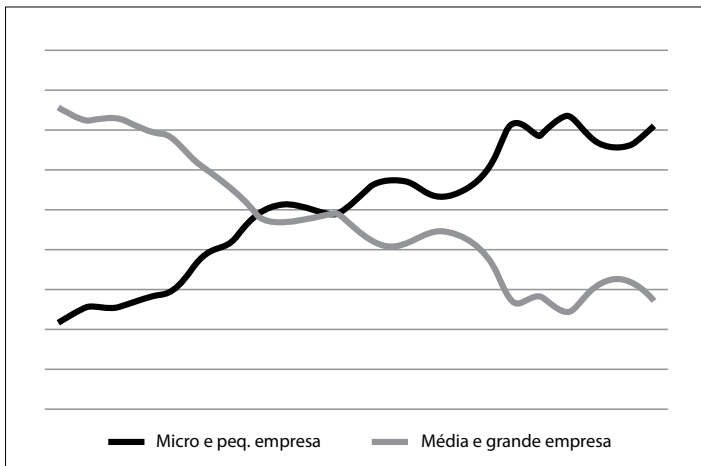
Se nos distritos industriais da Terceira Itália a importância da grande organização fabril permaneceu praticamente inabalada, a despeito da presença maciça de micro e pequenas empresas (Cocco; Urani; Galvão, 2002), no polo calçadista de Franca repousa sobre esta categoria de empreendimentos industriais a responsabilidade pela maior parte da geração dos empregos. Atualmente as empresas de micro e pequeno porte respondem por mais de 2/3 dos empregos (71,5%) da indústria de calçados; somente as microempresas, ou seja, aquelas que possuem até 19 funcionários, são responsáveis por 28,6% dos empregos. Em 1990 a situação era inversa: as médias e grandes empresas respondiam por mais de 3/4 dos empregos (76,8%), sendo as de grande porte responsáveis por 32,1% dos postos de trabalho (Brasil, [s.d.]). Em outras palavras, nas duas últimas décadas o arranjo produtivo local enfrentou um intenso processo de fragilização das bases do emprego. Se comparada à média da indústria calçadista brasileira ou ao polo industrial de Birigui, com o qual já houve cotejamento anterior, pode-se perceber claramente que em Franca as micro e pequenas empresas têm atualmente um peso significativamente maior na geração de empregos – o que não acontecia no início da década de 1990. Nos gráficos a seguir é possível vislumbrar essa diferença, assim como a evolução desse processo nas duas últimas décadas em Franca.

Gráfico 12 – Participação de micro e pequenas empresas na geração de empregos (1990/2011)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do RAIS/MTE (Brasil, [s.d.]).

Gráfico 13 – Evolução da participação de micro e pequenas empresas e de médias e grandes empresas na geração de empregos em Franca (1990-2011)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do RAIS/MTE (Brasil, [s.d.]).

Como se pode depreender da linha de interpretação assumida, a pesquisa relatada buscou analisar as características da estrutura produtiva do território para além de uma perspectiva de uma evocação saudosista do fordismo, de uma chamada ao “retorno à linha de produção”. Pelo contrário, perseguiu-se uma explicação que contemplasse as singularidades da estrutura produtiva local, buscando uma abordagem que convergisse com as exigências do problema abordado. Conforme já discutido, essas singularidades não devem ser examinadas apenas pelo prisma da precarização, desconsiderando o potencial de engendramento de uma nova experiência de configuração produtiva e enfatizando a “vitimização” dos atores sociais envolvidos. Mas seria igualmente equivocado desprezar as fragilidades desses atores e, por conseguinte, da estrutura produtiva na qual eles representam o papel de protagonistas. Por isso o empenho na investigação da atuação pública para a promoção da eficiência coletiva no território analisado. Diante das fragilidades observadas, o Estado e seus agentes institucionais

representam a possibilidade de oferta de serviços que possam suprir as deficiências e debilidades; sua ação é essencial para o fortalecimento de atores sociais que sem apoio oficial certamente terão dificuldade em sobreviver à agressividade da competição na nova lógica global do capitalismo. É isso que será tratado no terceiro capítulo.