

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A FRAGILIDADE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL CALÇADISTA DE FRANCA-SP.**

CATARINE PALMIERI PITANGUI TIZZIOTTI

TESE DE DOUTORADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A FRAGILIDADE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL CALÇADISTA DE FRANCA-SP.**

Catarine Palmieri Pitangui Tizziotti

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Oswaldo Mário Serra Truzzi

Coorientador: Prof. Dr. Agnaldo de Sousa Barbosa

SÃO CARLOS

2013

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

T625fa

Tizziotti, Catarine Palmieri Pitangui.

A fragilidade do ambiente organizacional do arranjo produtivo local calçadista de Franca-SP / Catarine Palmieri Pitangui Tizziotti. -- São Carlos : UFSCar, 2013.
287 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2013.

1. Engenharia de produção. 2. Ambiente institucional. 3. Indústria do calçado. I. Título.

CDD: 658.5 (20^a)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Catarine Palmieri Pitanguí Tizziotti

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 22/02/2013 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Oswaldo Mário Serra Truzzi
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Agnaldo de Souza Barbosa
UNESP/Franca

Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes
PPGE/UFSCar

Prof.ª Dr.ª Maria Teresa Miceli Kerbauy
PPGS/UNESP

Prof. Dr. José Renato de Campos de Araújo
EACH/USP

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGE/UFSCar

Ao Guilherme

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

A Deus, pela força para cumprir mais esta etapa da minha vida.

Ao Prof. Dr. Oswaldo Mario Serra Truzzi, pela orientação e paciência na condução dos rumos deste trabalho de tese.

Ao Prof. Dr. Agnaldo de Sousa Barbosa, pelas oportunas sugestões e discussões, que em muito contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSCar, constantes exemplos de dedicação e competência. Em especial aos professores Dr. Luiz Fernando de O. Paulillo e Dr. Mauro Rocha Côrtes, cujas contribuições na banca de qualificação foram essenciais para o desenvolvimento da tese.

Aos funcionários da secretaria de pós-graduação.

Ao meu pai, Paulo, pelo apoio que me conduziu e me permitiu seguir em frente.

À minha mãe, Nilda, pelos momentos de emoção que fizeram meus dias mais leves.

À minha irmã, Caroline, pela amizade imparcial.

Ao meu esposo Guilherme, pelo carinho e inspiração.

Aos meus sogros e cunhados, pela atenção às conversas acadêmicas.

Aos amigos Francielle e Pablo, pelo apoio nos momentos finais.

“Dá-se então o contrário do que era dantes. Quanto mais versamos os modelos, penetramos as leis do gosto e da arte, compreendemos a extensão da responsabilidade, tanto mais se nos acanham as mãos e o espírito, posto que isso mesmo já nos esperte a ambição, não já presunçosa, senão refletida.”

Machado de Assis

RESUMO

Se uma aglomeração produtiva consegue manter sua existência no tempo, é interessante notar quais são os seus atributos específicos, e qual a natureza da sua eficiência coletiva. A partir desta perspectiva, este trabalho tem por finalidade mostrar as relações organizacionais que acontecem no interior do Arranjo Produtivo Local (APL) de calçados de Franca e, assim, observar quais os efeitos das ações destes atores neste APL. Para isso foi feita uma pesquisa exploratória através de levantamento de dados secundários, além de entrevistas semiestruturadas com representantes de entidades de classe e do poder público local.

Palavras-chave: Ambiente Institucional, Neoinstitucionalismo Cognitivo, Arranjos Produtivos Locais, Indústria Calçadista, Franca-SP.

ABSTRACT

If a productive clusters can maintain its existence in time, it is interesting to note what their specific attributes, and the nature of their collective efficiency. From this perspective, this work aims to show organizational relationships that occur within the Local Productive Arrangement (APL) from Franca and thus observe what effects the actions of these actors in APL. To this was done through an exploratory survey of secondary data, and semistructured interviews with representatives of professional associations and local government.

Keywords: Institutional Environment, Cognitive Neo-Institutional Theory, Local Production, Footwear Industry, Franca-SP.

LISTA DE FIGURAS

Figura1. Mapa do Setor Coureiro Calçadista de Franca e Região.....	102
Figura 2. Organograma do Sindifranca.....	159

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Relação entre os fatores que geram os custos de transação de Coase (1937), e as variáveis de North (1994), que ajudam a definir esses fatores	42
Tabela 2. Evolução do número de estabelecimentos na indústria do calçado de Franca-SP (por porte) - 1990 a 2011.....	106
Tabela 3. Presidentes do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca 1959 a 2011.....	159
Tabela 4. Análise da Aglomeração Produtiva de Calçados de Franca sob a ótica da Mudança da Natureza da Confiança, de Schmitz (1997).....	178

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Elementos morfológicos da rede.....	52
Gráfico 2. Evolução das Vendas para o Mercado Interno - 1990 a 2011.....	106
Gráfico 3. Produção anual de calçados (milhões de pares) – 1990 a 2011.....	107
Gráfico 4. Número de trabalhadores empregados na indústria calçadista de Franca (em mil) – 1990 a 2011.....	109
Gráfico 5. Centralidade do Sindifranca no APL calçadista de Franca.....	181
Gráfico 6: Exportações físicas e valor das exportações de calçados do estado do Rio Grande do Sul em relação ao Brasil.....	183
Gráfico 7. Preço médio dos calçados gaúchos e brasileiros em dólares.....	184

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Evolução das vendas para o Mercado Interno - 1990 a 2011.....	105
Quadro 2. Produção anual de calçados (milhões de pares) – 1990 a 2011.....	107
Quadro 3. Número de trabalhadores empregados na indústria calçadista de Franca (em mil) – 1990 a 2011.....	108
Quadro 4. Instituições integrantes do ambiente do APL calçadista de Franca.....	133

LISTA DE SIGLAS

ABIACAV – Associação Brasileira das Indústrias de Artefatos de Couro e Acessórios de Viagem

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

ABLAC – Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados

ACIF – Associação do Comércio e Indústria de Franca

AFIC – Associação Nacional dos Fornecedores da Indústria Calçadista e Afins

APEX-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

APL – Arranjo Produtivo Local

ASSECOFRAN – Associação das Empresas de Serviços Contábeis de Franca e Região

ASSINTECAL - Associação Brasileira das Indústrias de Componentes Sintéticos para Calçados

BASA – Banco da Amazônia

BB – Banco do Brasil

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CCDM – Centro de Caracterização e Desenvolvimento de Materiais (Departamento de Engenharia de Materiais – UFSCar)

CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas

CEF – Caixa Econômica Federal

CIEE – Centro de Integração Empresa Escola

CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo

CIS - Instituto de Crédito Industrial da Sardegna

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

COMTUR – Conselho Municipal de Turismo

CRAS – Centro de Referência de Assistência Social

CTBC – Companhia de Telecomunicações do Brasil Central

CTCCA – Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins

CREDINOVA – Cooperativa de Crédito de Nova Serrana

DI – Distrito Industrial

DIIS – Distritos Industriais Italianos

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FANS – Faculdade de Nova Serrana

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Jaú

FEAC – Fundação das Entidades Assistenciais de Campinas

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

FUSSOL – Fundo Social de Solidariedade

GTP APL – Grupo de Trabalho Permanente para o APL

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBITEC - Instituto Brasileiro de Tecnologia em Calçados

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

IPEA – Instituto de Pesquisa em Estatística Aplicada

IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas

IRFIS - Instituto Regional para o Financiamento da Indústria na Sicília

ISVEIMER - Instituto para o Desenvolvimento Econômico do Sul Continental da Itália

LabDES – Laboratório de Estudos Sociais do Desenvolvimento e Sustentabilidade

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

ME – Ministério do Esporte

MF – Ministério da Fazenda

MI – Ministério da Integração Nacional

MME – Ministério de Minas e Energia

MPMEs – Micro, Pequenas e Médias Empresas

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

MT – Ministério dos Transportes

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

NICC – Núcleo de Inteligência Competitiva do Couro e do Calçado

NIT Materiais – Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais (Departamento de Engenharia de Materiais – UFSCar)

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômicos

PAT – Posto de Atendimento ao Trabalhador

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESCON – Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado de São Paulo

SESI - Serviço Social da Indústria

SINDICALÇADOS – Sindicato dos Calçados de Jaú

Sindifranca – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca

SINDINOVA – Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana

SINDIVAR – Sindicato do Comércio Varejista

SVIMEZ - Associação para o Desenvolvimento da Indústria do Mezzogiorno

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

UNIDO – Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial

UNIFACEF – Centro Universitário de Franca

UNIFRAN – Universidade de Franca

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	20
2. INSTITUIÇÕES E O REFERENCIAL PARADIGMÁTICO DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	28
2.1. Introdução.....	28
2.2. O Institucionalismo.....	30
2.3. O Novo Institucionalismo.....	35
2.3.1. Institucionalismo Regulativo ou da Escolha Racional.....	36
2.3.2. Institucionalismo Normativo ou Histórico.....	44
2.3.3. Institucionalismo Cognitivo ou Sociológico.....	46
2.4. Redes.....	49
2.5. Confiança, cooperação e capital social.....	60
2.6. Os Arranjos Produtivos Locais.....	67
2.7. Conclusão.....	90
3. CARACTERIZAÇÃO DO APL CALÇADISTA DE FRANCA E SEU AMBIENTE .93	
3.1. Introdução.....	93
3.2. O setor calçadista no Brasil.....	96
3.2.1. A produção do calçado.....	98
3.3. O Arranjo Produtivo Local calçadista de Franca.....	100
3.4. O ambiente do APL calçadista de Franca.....	120

4. AS AÇÕES DO SINDIFRANCA E SEUS EFEITOS SOBRE O APL CALÇADISTA	
DE FRANCA.....	142
4.1. Introdução.....	142
4.2. O Sindifranca em ação.....	143
4.3. Conclusão	188
CONCLUSÃO	193
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	197
ANEXO A.....	209
APÊNDICE A.....	236
APÊNDICE B.....	238
APÊNDICE C.....	240
APÊNDICE D.....	242
APÊNDICE E.....	244
APÊNDICE F.....	268
APÊNDICE G.....	271
APÊNDICE H.....	286

1.INTRODUÇÃO

O interesse pelo estudo dos Arranjos Produtivos Locais (APLs)¹ apresenta-se sob diversos referenciais analíticos, ao longo do tempo, nos trabalhos que tratam sobre a organização desses arranjos.

Os arranjos produtivos locais são uma realidade produtiva em que as instituições se mostram importantes, haja vista que à ideia de APL tem sido estabelecida uma relação além da presença de empresas, mas também a um conjunto de organizações que conferem a um ambiente local a capacidade de reforçar a competitividade das empresas que compõem um arranjo produtivo local. Assim, o objetivo deste trabalho é levantar dados referentes às relações organizacionais no APL calçadista de Franca, uma vez que, no conceito de APL, entende-se que a própria estruturação de um APL estimula um processo de interação local dos atores que compõem um arranjo e que por sua vez viabilizaria um melhor aproveitamento das economias externas, a despeito da existência ou não de cooperação produtiva ou tecnológica, pois existiria um ambiente propício à elevação da competitividade destes atores. Fica de fora deste trabalho, então, a observação das interações entre empresas e seus impactos no aprendizado e dinamização do processo produtivo.

Apesar de ter um enfoque microanalítico, este trabalho, ao evidenciar a realidade institucional do Arranjo Produtivo Local calçadista de Franca, mostra que o macroambiente tem efeitos importantes sobre as ações dos atores que compõem o APL em estudo.

¹ Concentração geográfica e setorial de empresas capaz de gerar *externalidades positivas* que levem a um maior nível de eficiência e competitividade.

A aglomeração em questão é composta por um número bastante representativo de empresas de um mesmo setor produtivo, situadas em uma mesma região que possui empresas de diversos portes, compreendendo, praticamente, toda a cadeia produtiva de calçados, mas com predominância de micro e pequenas empresas; sua produção é de um produto específico, o calçado masculino; além disso, possui diversos atores, entre eles empresas, entidades representativas de classe, instituições de ensino e pesquisa, organizações públicas, entre outros que, de alguma maneira, atuam (ou deveriam atuar) na sustentação dessa aglomeração.

A hipótese que guia este trabalho é que existe no APL calçadista de Franca um isolamento das instituições em sua atuação, o que impede que haja uma sinergia² entre os atores responsáveis pela gestão da informação nesse território, pela formação de capital humano e social, pela P&D e pelo ordenamento do território, o que resulta em um baixo nível de eficiência coletiva e num tímido aproveitamento das economias externas. Entende-se por isolamento a falta de relações interinstitucionais entre os atores que participam da realidade do ambiente institucional do APL calçadista de Franca e que visem melhorias para o desempenho econômico-social deste APL.

As razões que motivaram este trabalho têm suas raízes nos diversos estudos realizados no âmbito do grupo de pesquisa LabDes (Laboratório de Estudos sobre Desenvolvimento e Sustentabilidade), sediado na UNESP/campus Franca, fundado em 2005 sob o nome de CEDER/NEIC (Centro de Estudos do Desenvolvimento Regional/ Núcleo Interdisciplinar de Estudos Sobre a Indústria e Cadeia Produtiva Calçadista) e que, há sete anos, portanto, realiza estudos sobre a dinâmica econômico-social da indústria calçadista e da

² A sinergia pode ser entendida como um ação conjunta de pessoas, organizações, instituições que gera um efeito superior ao que seria obtido pela totalidade das ações separadas dos atores envolvidos.

cadeia produtiva vinculada a ela, no município de Franca-SP e também em outros pólos calçadistas de representatividade nacional.

Do ponto de vista metodológico, trata-se este trabalho de uma proposta de pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória é geralmente usada quando pouco se conhece sobre o assunto estudado. Em face do problema exposto, a abordagem qualitativa de exploração é considerada apropriada, de modo que uma maior compreensão do fenômeno pode ser obtida através da descrição e explicação dos fenômenos observados. De acordo com Godoy (1995a), em pesquisas de caráter qualitativo não há a preocupação com a mensuração dos eventos, não havendo, assim, necessidade de empregá-la na análise de dados e instrumentos estatísticos e matemáticos. As análises realizadas são voltadas para as percepções que os pesquisados têm acerca dos fatos em estudo.

O procedimento técnico utilizado para a pesquisa foi o levantamento de dados, apontado por Gil (2006) como possibilidade para o entendimento dos fenômenos organizacionais, através de pesquisa de dados secundários e de interrogação direta dos atores cujo comportamento se deseja conhecer. A técnica utilizada na fase da interrogação foi a entrevista semiestruturada, aplicada entre os atores que têm um papel de destaque neste ambiente institucional, com a intenção de compreender as ações organizacionais destes atores e suas consequências para o *status operandi* dessa aglomeração.

O levantamento de dados secundários está pautado em informações disponibilizadas nos sítios do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, da Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, da Secretaria de Desenvolvimento do município de Franca, e em outros veículos de comunicação como jornais locais e de circulação nacional.

Este levantamento foi guiado pelas ações institucionais acontecidas após a criação do Grupo de Trabalho Permanente para os APLs (GTP APL) em agosto de 2004, no âmbito do Ministério do Desenvolvimento, que evidenciou as instituições que participam (ou deveriam participar) da realidade dos APLs no Brasil desde 2005 até os dias de hoje.

O levantamento de dados secundários, realizado acerca das ações governamentais difundidas em âmbito nacional, estadual e municipal desde a criação de um grupo de trabalho criado para dar uma atenção maior ao tema das aglomerações produtivas, nos três âmbitos da esfera governamental, justifica-se pelo fato de que as ações institucionais acontecidas desde então é que pautarão os levantamentos de dados e as discussões deste trabalho. O levantamento secundário evidenciou a existência de 44 instituições como integrantes do ambiente institucional do APL calçadista de Franca.

Cabe aqui salientar algumas limitações para a coleta de dados nas instituições locais. Várias tentativas foram feitas para entrevistas, mas todas tiveram como resposta uma postura de negação.

A primeira negação veio da FATEC, na pessoa de sua diretora, que concordou em receber a pesquisadora, mas ao ler o roteiro da entrevista respondeu apenas algumas questões, e não permitiu gravação. Esse primeiro contato evidenciou a fragilidade das relações entre os atores locais, fato que pôde ser observado também no discurso da entrevistada quando afirma que não existe parceria entre a FATEC, o IPT e o SENAI para a utilização do maquinário existente nessas duas instituições, maquinário este indispensável para as atividades práticas das disciplinas profissionalizantes do currículo do curso de Gestão da Produção Industrial. Depois de ir à FATEC e perceber a distância desta instituição com a realidade do APL, outra

negativa veio do Secretário de Desenvolvimento de Franca que, nas cinco primeiras tentativas, negou a entrevista e, somente depois de receber as questões via e-mail e uma carta do PPGEP assinada pelo orientador do trabalho, disse que iria receber a pesquisadora, porém adiar a data várias vezes, até que, por fim, depois de muita insistência, disse que não iria recebê-la, e que responderia às questões por e-mail. Dado que um Fórum de Desenvolvimento foi criado pela Secretaria de Desenvolvimento de Franca, no qual constam vários projetos que, em tese, seriam desenvolvidos em parceria com diversas instituições, inclusive de ensino e pesquisa, e que este se trata de um trabalho de pesquisa justamente sobre o APL calçadista da cidade, responsável por mais de 50% da economia local, passa a ser esse um fato paradoxal. Trata-se dessa maneira, também, de um ponto de questionamento sobre em quais moldes se dão as relações entre o poder público local e as demais instituições que participam da realidade do APL.

No período em que estavam sendo realizadas as entrevistas para este trabalho, acontecia em Franca eleições municipais. Uma possível tensão entre as relações políticas na cidade também é considerada neste trabalho como uma dificuldade para a concessão de entrevistas. Apesar de a relação da situação política pouco se alterar, em virtude de o candidato eleito ser do mesmo partido da última gestão, que ficou no cargo por oito anos, o candidato eleito chegou a ficar atrás do candidato da oposição nas pesquisas do primeiro turno, mas foi para o segundo turno com mais votos que a concorrente, e manteve índices de intenção de voto superiores no restante da campanha.

O setor calçadista de Franca mostra-se arisco à concessão de informações. Outros pesquisadores que buscaram informações em instituições do APL calçadista de Franca nestes dois últimos anos encontraram muitas dificuldades, citadas inclusive como frustrações.

Para este trabalho, o acesso às informações foi muito dificultado. Entre elas estão a baixa receptividade à proposta da pesquisa de instituições, que exercem ou deveriam exercer influência na governança do setor; a desistência de participar da pesquisa, às vezes de última hora; obstáculos de contato pessoal direto com os tomadores de decisão; falta de familiaridade dos sujeitos com o tema da pesquisa. Ou seja, dificuldades em falar da existência de ações concretas entre as instituições do APL, e da importância e dos resultados disso para o APL; discrepância de informações fornecidas pela resenha estatística do Sindifranca quando comparadas aos dados da RAIS; não existência de informações em periódicos ou revistas especializadas locais sobre parcerias institucionais e seus resultados no APL calçadista e Franca. Esta dificuldade ajudou na delimitação da busca de informações.

Foi feito, então, um recorte seguindo os seguintes critérios: 1. Conhecimento das características e particularidades do APL calçadista de Franca; 2. Instituições aparentemente mais influentes no APL. A partir desse recorte chega-se então a dois atores locais: Sindifranca – Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca, no âmbito da sociedade civil, e a Secretaria de Desenvolvimento do município de Franca, no âmbito governamental.

Tal recorte permite ainda uma observação mais detalhada dos atores aos quais cabe um papel mais intensivo de ações com vistas à sustentação do APL. A partir desses dados, verificou-se que um ator coletivo local possui atuação destacada no APL: o Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca. Adicionalmente, tendo em vista o levantamento das ações do poder público que apareceram nos dados secundários, saber o que o poder público local está fazendo atualmente pode trazer noções de quanto do que é divulgado como ação governamental é realmente feito.

Assim, como dados primários, este trabalho conta com informações recolhidas em quatro entrevistas semiestruturadas e, portanto, está pautado nas ações do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, ator coletivo que representa os empresários calçadistas. Ademais, a partir de uma entrevista semiestruturada aplicada ao Secretário de Desenvolvimento de Franca, foi possível observar o que já foi de fato realizado pelo poder público local. Para enriquecer a discussão e contextualizar os resultados obtidos, foi realizada uma entrevista com um empresário do setor, ex-presidente da ABICALÇADOS, membro da diretoria do Sindifranca, e com um membro do GAPE.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos, distribuídos logo após a introdução e finalizados com as considerações finais.

O primeiro capítulo tem por finalidade contextualizar o objeto de estudo deste trabalho, qual seja, o Arranjo Produtivo Local (APL) de calçados de Franca e, para isso, apresenta uma revisão teórica que será a base para a análise e discussão da realidade atual do APL calçadista de Franca. Assim, é apresentada uma revisão teórica sobre o Institucionalismo, apresentando o Institucionalismo Cognitivo ou Sociológico como a perspectiva que pautará o desenvolvimento dos argumentos deste trabalho. Nesse capítulo é feita também uma revisão teórica sobre Redes como perspectiva de análise dos laços que deveriam interligar os atores do APL calçadista de Franca. Ainda no capítulo 1 é feito um resgate do referencial teórico que trata do tema dos Arranjos Produtivos Locais, desde as primeiras teorias de Alfred Marshall, passando pela literatura que trata da Terceira Itália, e chegando à realidade atual da flexibilidade do trabalho.

O segundo capítulo apresenta, por sua vez, uma descrição do arranjo produtivo de calçados de Franca e seu ambiente institucional.

Já no terceiro capítulo são apresentadas as ações do Sindifranca, evidenciando sua centralidade no referido APL.

No quarto capítulo é feita uma discussão dos efeitos das relações institucionais levantadas no APL calçadista de Franca.

Por fim, é apresentada a conclusão deste trabalho de tese.

Os roteiros das entrevistas utilizadas para as pesquisas podem ser encontrados nos anexos deste trabalho, logo após a lista das referências bibliográficas utilizadas ao longo do mesmo.

2. INSTITUIÇÕES E O REFERENCIAL PARADIGMÁTICO DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

2.1. Introdução

Para que se possa compreender o isolamento entre as organizações que participam da realidade do ambiente institucional do APL calçadista de Franca, são necessários alguns conceitos. Optou-se nesse trabalho por escolher a teoria institucional como base teórica para compreender o ambiente do APL calçadista de Franca mediante a importante presença das instituições no contexto social de um APL. Portanto, a teoria institucional é a base teórica deste trabalho. A partir dela, destaca-se a abordagem do institucionalismo cognitivo.

Outras abordagens teóricas são importantes para esta perspectiva. O contexto de um APL remete a questões de governança, entendida como a coordenação que determinados atores exercem nas relações organizacionais deste ambiente institucional. Por isso, uma revisão teórica acerca dos principais estudos sobre APL é importante.

O entendimento de que a governança reflete nas ações coletivas dos atores deste APL traz a necessidade de uma revisão teórica sobre cooperação, confiança e capital social.

Este capítulo traz uma revisão bibliográfica das principais abordagens teóricas consideradas neste trabalho. Primeiramente, este capítulo traz uma apresentação do Institucionalismo e do Novo Institucionalismo. Dentro do Novo Institucionalismo são

apresentados o Institucionalismo Regulativo ou da Escolha Racional, o Institucionalismo Normativo ou Histórico e o Institucionalismo Cognitivo ou Sociológico. Este último é o referencial teórico que ampara este trabalho. A abordagem do Institucionalismo Cognitivo destaca a importância da cultura, dos mitos e das cerimônias no ambiente institucional, e defende que as instituições influenciam não apenas as estratégias dos indivíduos, mas também as suas identidades.

Posteriormente, é resgatado o referencial teórico que versa sobre Arranjos Produtivos Locais, desde a concepção do conceito de Distrito Industrial até o conceito atual de APL. Este referencial é importante para compreender as especificidades e implicações de tais arranjos produtivos e ajudam no levantamento das diferenças entre a Terceira Itália, considerada como uma realidade produtiva paradigmática, e o APL calçadista de Franca.

Logo depois, é feita uma revisão teórica sobre capital social, cooperação e confiança, utilizados para a compreensão do isolamento das organizações que compõem o ambiente institucional do APL calçadista de Franca, reconhecidas neste trabalho como decorrentes de um baixo nível de capital social.

O capítulo se encerra com uma conclusão sobre os conceitos importantes de cada teoria para este trabalho, indicando os subsídios que ajudarão na análise dos motivos do isolamento das organizações em sua atuação no APL calçadista de Franca.

2.2 – O Institucionalismo

As primeiras formulações acerca do institucionalismo começaram na Alemanha no final do século XIX, como produto do famoso *Methodenstreit*, o debate acerca do método científico e da maneira através da qual estava enquadrada a investigação acadêmica, que reduzia a economia a uma série de leis universais. A questão era se poderia existir uma ciência, além da história, que pudesse explicar a dinâmica da ação humana. Mais especificamente, refere-se a uma particular controvérsia sobre o método e o caráter epistemológico da economia exercida no final dos anos 1880 e 1890 entre os adeptos da Escola Austríaca de Economia, liderada por Carl Menger e os defensores da Escola Histórica, liderada por Gustav Von Schmoller. Este último defendia que os processos econômicos eram operados dentro de uma estrutura social, que era moldada por um conjunto de forças culturais e históricas. Carl Menger, por sua vez, era o principal defensor do pensamento clássico e defendia a utilidade de hipóteses simplificadoras e o valor do desenvolvimento de princípios econômicos ao mesmo tempo abstratos e atemporais (Jaccoby, 1988).

As ideias da escola histórica foram desenvolvidas mais tarde, na virada do século XIX, por economistas institucionais que criticavam os convencionais modelos econômicos e seus pressupostos irrealistas, além da desatenção para com a mudança histórica. Merecem destaque Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchell.

Hughes (1936, p.180) define instituição como um “estabelecimento de relativa permanência de um estilo social distinto³.” Em 1939 (p. 297), o autor identificou seus elementos essenciais como sendo um conjunto de regras morais ou formais (ou ambas), as

³ Traduzido pela autora.

quais podem ser cumpridas apenas por pessoas, agindo coletivamente, em estabelecidas capacidades ou atividades complementares. As regras expressam consistência e as pessoas expressam união ou organização.

Embora não tenha explicitado o conceito de instituição, é possível perceber nos trabalhos de Weber (1924, 1968) a existência de uma preocupação para o entendimento das maneiras pelas quais as regras culturais definem as estruturas sociais e governam o comportamento social. Para Weber, a ação é social quando (e tanto quanto) a realização individual vincula um significado subjetivo em seu comportamento.

O enfoque dos institucionalistas produziu diferenças na maneira de interpretar e analisar alguns campos de estudo como, por exemplo: a economia do trabalho; as relações industriais e os fatores que afetam suas estruturas e seus processos econômicos; e a economia dos setores e suas diferentes estruturas e efeitos nas estratégias e desempenho das empresas.

As manifestações acerca da análise institucional e sua contribuição aos estudos organizacionais têm origem no período entre 1937 e 1947 (Scott, 1995), com as publicações de Gulick e Urwick (1937), Barnard (1938), Roethlisberger and Dickson (1939), Simon's (1945/1957) e March e Simon (1958).

Uma série de estudos empíricos realizados a partir do final da década de 1940 por Merton (1940/1957), Selznick (1949), Gouldner (1954), Blau (1955), Lipset, Trow e Coleman (1956) contribuíram para o estabelecimento das organizações como um campo de estudos distinto.

Merton (1940/1957) propôs uma discussão acerca dos processos dentro das organizações que levam funcionários a orientar suas ações pelas regras até o ponto em que a principal preocupação com a conformidade da regras interfere na realização dos fins da organização.

A partir deste trabalho e dos argumentos de Durkheim, Hughes e Parsons, Merton (1957) estabelece sua visão dos processos institucionais nas organizações, afirmando que em determinadas organizações existe uma dependência emocional com relação aos símbolos burocráticos, à competência e à autoridade, envolvendo atitudes e legitimidade moral, confirmados como valores em si mesmos e não mais como meios técnicos para acelerar a administração.

Neste ínterim, Selznic (1948) inicia sua concepção sobre os processos de institucionalização nas organizações, e para isso faz uma distinção entre as organizações como estruturas de expressão de ações racionais, e a organizações como um sistema orgânico, adaptável, afetada pelas características sociais dos seus participantes, assim como pelas pressões impostas pelo seu ambiente. Assim, organizações, de forma variável, ao longo do tempo, se transformam em instituições. As conseqüências imprevistas das ações sociais intencionais, argumento de Merton's (1936), ajudam a explicar como as ações sociais não se dissociam de seu contexto, e são limitas e moldadas pelo ambiente no qual ocorrem. Os limites das ações são impostos pela institucionalização. Como as organizações são sistemas sociais, metas e procedimentos tendem a atingir um status estabelecido, impregnado de valor.

Selznic (1949) preocupou-se com as distinções que desenvolvem o caráter específico de uma organização, com os processos pelos quais, com o tempo, uma organização

desenvolve suas estruturas, capacidades e responsabilidades distintas. Para o autor, as organizações não são as estruturas racionais que pretendem ser, mas veículos que vão incorporando valores pois suas estruturas e metas são transformadas ao longo do tempo pelos seus participantes e pelas exigências impostas pelo seu ambiente.

A respeito das forças institucionais e as organizações, Parsons (1960) argumenta que as relações entre as organizações e o seu ambiente se dão pelas maneiras através das quais os sistemas de valores da organização são legitimados por suas conexões com os principais padrões insitucionais em diferentes contextos funcionais. Em sua análise sobre as organizações, o autor chama a atenção para a dimensão objetiva por meio da qual um sistema de normas define como as relações dos indivíduos devem ser. Esta estrutura normativa serve para legitimar a existência das organizações além de legitimar os principais padrões funcionais das operações que são necessárias para implementar os valores. Neste sentido, organizações que operam em diferentes setores funcionais são legitimadas por valores diferentes, apresentam diferentes padrões adaptativos, e são regidas por diferentes códigos e padrões normativos.

Ao descrever como as estruturas organizacionais trabalham para simplificar e dar apoio à decisão dos indivíduos nas organizações, Simon (1957) mostrou níveis mais elevados de comportamento consistente e limitadamente racional do que seria possível. Ou seja, tais rotinas reduzem muito o critério da maioria dos participantes de modo que levam-nos a fazer menos escolhas e as escolhas que fazem são mais circunscritas pela premissas de valor, molduras cognitivas, regras e rotines, considerados pelo autor ingredientes que conduzem as pessoas a se comportarem de forma racional. Essa visão privilegia as características e funções micro das formas institucionais.

O trabalho de Simon sobre o comportamento nas organizações foi paralelo aos desenvolvimentos na psicologia e na sociologia como campos de estudo que experimentaram a revolução cognitiva. O impacto da teoria cognitiva está na ênfase nas deficiências individuais no processamento de informação e tomada de decisão. Psicólogos cognitivos têm reconhecido que os indivíduos participam ativamente no sentido de perceber, interpretar e agir no mundo. (Markus e Zajonc, 1985).

Por outro lado, sociólogos tendem a dar primazia aos efeitos de fatores estruturais, vendo os indivíduos mais como passivos, em conformidade com as exigências de seus sistemas e papéis sociais. A Teoria da Identidade emerge dando uma atenção renovada às ações e reflexões dos indivíduos que criam, sustentam e mudam as estruturas sociais. (Rosenberg, 1979; Stryker, 1980; Burke e Reitzes, 1981). Através da construção e manutenção das identidades sociais, os indivíduos constroem uma base para a ação em situações sociais. Nesta visão, os indivíduos agem de acordo com seus interesses, em vez de simplesmente se submeter à estrutura social que os envolve.

Portanto, observa-se que os autores apresentados trazem a análise institucional aos assuntos dos estudos organizacionais. Para os seguidores da Teoria Institucional as decisões dos agentes econômicos tendem a seguir critérios maximizadores de ganhos, considerando para isso, o ambiente institucional no qual as organizações estão inseridas. Esse entendimento implica em reconhecer que as instituições são restrições construídas pelos indivíduos, e estruturam a interação social, econômica e política. Segundo North (1991, p.97) essas restrições podem ser informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e formais (constituições, leis e direito de propriedade). Ao considerar, então, o ambiente

institucional uma construção social, admite-se um ambiente que pode ser modificado pela ação dos indivíduos.

O Novo Institucionalismo, abordagem mais moderna da teoria institucional, será tratado no próximo item.

2.3 – O Novo Institucionalismo

A introdução dos argumentos institucionais no estudo da estrutura e do comportamento das organizações foi feita mais recentemente pelos chamados neoinstitucionalistas econômicos, que desenvolveram seus trabalhos durante a metade dos anos 1970.

O novo institucionalismo, segundo Hall e Taylor (1996), é dividido em três perspectivas de análise: o neoinstitucionalismo da escolha racional, o neoinstitucionalismo histórico, e o neoinstitucionalismo sociológico. Scott (1995) também divide a abordagem neoinstitucionalista em três perspectivas: regulativa, normativa e cognitiva. Apesar de receberem nomenclaturas distintas, as abordagens não diferem muito entre si. Para este trabalho será usada a nomenclatura de ambos os autores.

O novo institucionalismo tornou-se um campo multidisciplinar de estudos, que engloba pesquisas bem diversificadas. Neste sentido, os novos institucionalistas da vertente regulativa ou da escolha racional observam os novos ideais de influência das instituições para uma adequação dos postulados da economia neoclássica. Assim, a análise da influência das instituições é voltada para o comportamento econômico dos agentes. Os novos

institucionalistas da vertente normativa ou histórica defendem que o comportamento coletivo é orientado por regras normativas e valores na vida social que levariam à organização de toda a sociedade. Os novos institucionalista cognitivos ou sociológicos destacam a importância da cultura, dos mitos e das cerimônias no ambiente institucional.

2.3.1 – Institucionalismo Regulativo ou da Escolha Racional

O institucionalismo regulativo ou da escolha racional surge a partir do ajustamento dos postulados da economia neoclássica frente à influência da teoria institucionalista. Neste sentido, preocupa-se com as regras e sistemas de governança desenvolvidos para regular as trocas econômicas. Esses sistemas ocorrem em muitos níveis, incluindo as estruturas que regem uma economia inteira, aqueles sistemas de controle sobre um setor específico, bem como as estruturas administrativas de organizações individuais.

Para esta perspectiva, a existência de um mercado qualquer está pautada em instituições que propiciam sua criação e manutenção. Tais instituições atuam em um ambiente produtivo composto por diversos atores que convivem sob uma realidade econômica, política e social, que muda e exige respostas para acompanhar a mudança. North (1994) explica a natureza das mudanças pelos custos de transação (Coase, 1980). O cerne do argumento está no fato de que quando a existência de instituições favorece transações de baixo custo, estas passam a adquirir importância, e podem viabilizar a existência de um ambiente produtivo que propicie o desenvolvimento econômico.

os custos de transação dependem, como aprendemos com a nova economia institucional, do funcionamento do sistema jurídico (o sistema de direitos de propriedade, a aplicação dos direitos de propriedade, a capacidade de prever como

serão as decisões judiciais, e assim por diante) . Eles também dependem do sistema político, que dependem do sistema educacional, e eles estão inter-relacionados com outros sistemas sociais... A influência do nível de custos de transação em curso também é afetada por fatores tecnológicos. E um exemplo, que é muito discutido hoje, é a influência sobre os custos de transação, e sobre a organização da indústria, do desenvolvimento da Internet?. Disponível em: <http://www.coase.org/coaseonline.htm>. Acesso em junho de 2012.

Inicialmente, ao escrever sobre os custos de transação, Coase evidenciava que uma empresa qualquer, ao produzir, incidia além dos custos dos insumos e produtos, os custos das transações econômicas que pautavam a produção, como, por exemplo, os atos de comprar e vender.

A afirmação de que a existência de uma organização deve ser objeto de questionamento foi trazida por Coase ao salientar a própria estrutura hierárquica e de subordinação de uma organização que existe, segundo ele, porque traz resultados aceitáveis e esperados. Ou seja, a sustentação de uma organização envolve custos que vão além da função de produção resultante de insumos e produtos. Envolve também o fato de entender que os custos de recorrer ao mercado, de uma produção realizada por agentes individuais, são significativos, e têm consequências para a eficiência do processo de produção. Assim como os limites que definem a existência de um mercado que coordena os mecanismos de preço também passa pelos custos de transação.

A perspectiva regulativa ou da escolha racional dá origem a uma nova corrente de pensamento econômico, chamada Nova Economia Institucional (NEI), que incorpora elementos como as estruturas organizacionais da firma e os mecanismos de governança das transações, considerados exógenos pela teoria econômica ortodoxa.

Destaca-se como referência teórica da NEI, a Economia dos Custos de Transação (ECT), que procura explicar que as decisões dos agentes na busca por maior eficiência passa pela minimização dos Custos de Transação (Williamson, 1985). Ou seja, as condições sob as quais os custos de transação passam a ser um elemento significativo nas decisões dos atores econômicos, e colaboram para a determinação de como são alocados os recursos na economia.

A NEI toma a transação como primeira unidade de análise. Neste sentido, as instituições reduzem incertezas através da confiança e de eficientes contratos que pautam as trocas econômicas. (DiMaggio e Powell, 1991).

Para a NEI, as instituições surgem e se mantêm ao longo do tempo quando conferem benefícios melhores que os custos de transação incorridos na sua criação e manutenção. Estes custos seriam os custos de negociação, execução e cumprimento das transações existentes entre as instituições.

Os custos de transação são todos os custos que podem compor as operações em um sistema econômico. Esses custos definem a coordenação e operação de um sistema econômico, e vão determinar a distribuição dos benefícios, das informações e, em última análise, do desempenho dos agentes. Representam atributos de valor qualitativo que irão repercutir em valores quantitativos em uma dada transação.

O que torna os custos de transação significativos é o reconhecimento de que a simetria de informações (hipótese da economia clássica de que tanto o comprador quanto o vendedor conhecem todas as especificidades do objeto da troca em toda e qualquer transação) é

substituída por fatores que determinam custos que não podem ser negligenciados em uma troca, como, por exemplo, a racionalidade humana limitada, o ambiente complexo e incerto no qual são realizadas as trocas, o oportunismo e a especificidade de ativos.

A racionalidade humana limitada está relacionada à limitação da capacidade humana de acumular e processar informações, bem como à capacidade de transmitir informações, segundo H.Simon (1955), que reconhece estas limitações e as relaciona à questão dos custos de transação, já que caso a racionalidade humana fosse ilimitada, os contratos que regem as transações poderiam antecipar qualquer circunstância futura.

Associado à racionalidade limitada, o ambiente complexo e incerto, no qual há várias possibilidades de decisões para os vários agentes que compõem esse sistema, geram as assimetrias de informação para os agentes, ou seja, uma informação chega de maneira diversa para os atores envolvidos em uma dada transação.

Outro fator importante é o fato de que existem diversos interesses que permeiam a difusão de informações entre os atores, o oportunismo, ou seja, a manipulação das informações, que são assimétricas, com o objetivo de apropriar lucros futuros.

Além do oportunismo, outro fator significativo para a Teoria dos Custos de Transação é a especificidade de ativos, que é o relacionamento exclusivo, ou quase exclusivo, entre dois atores, a partir de um investimento em um ativo específico. Se um ator é o único a produzir um insumo que satisfaz às necessidades específicas do outro ator, ambos estão ligados por esse ativo específico.

Esses quatro fatores evidenciados, quais sejam, a racionalidade humana limitada, o ambiente complexo e incerto no qual são realizadas as trocas, o oportunismo e a especificidade de ativos, refletem em custos de transação, que geram dificuldade de troca entre os atores envolvidos em uma transação.

A mensuração dos custos de transação é imprevisível e, assim, há a necessidade de definir variáveis a serem consideradas quando se pensa em custos de transação. De acordo com North (1994), essas variáveis são: o alto custo das informações, o tamanho do mercado, o cumprimento das obrigações assumidas, e as atitudes ideológicas e percepções. Assim, a seguir será apresentada uma discussão sobre o ambiente institucional da aglomeração produtiva de calçados de Franca, partindo-se das variáveis citadas.

O custo da quantificação está relacionado ao nível de acesso às informações necessárias às transações. Assim, diferentes níveis de acesso às informações podem explicar como alguns atores conseguem se beneficiar frente aos outros em suas relações de troca.

Diante dessa constatação, determinados atores podem filtrar as informações e organizar suas relações de troca de forma a se beneficiar da distribuição dos benefícios advindos dessas relações. Mas, essa estrutura institucional não necessariamente terá como resultado o desenvolvimento econômico, podendo resultar, ao contrário, em estruturas que impedem o desenvolvimento econômico.

Fatores como os atributos do bem ou serviço oferecido em suas dimensões físicas e em dimensões dos direitos de propriedade (como uso, renda potencial, alienação), ou o desempenho do ator em suas atividades isoladas vão constituir o custo da quantificação,

considerado como a chave dos custos de transação. Esses custos, considerados imprevisíveis, são especificados de maneira incompleta, evidenciando, assim, a racionalidade limitada, e podendo levar ao oportunismo.

O tamanho do mercado determina se as trocas entre os atores são pessoais ou impessoais. No intercâmbio pessoal existem fatores que estabelecem limites ao comportamento dos atores, como contatos constantes, lealdade pessoal, amizades, ligações de parentesco. Em um lado oposto a esses fatores estão as trocas impessoais, nas quais não há nenhum impedimento entre as partes para a realização das trocas, ou seja, a concorrência efetiva é a força limitativa.

O cumprimento das obrigações assumidas descreve o comportamento humano como ações limitadas pelo sistema jurídico, limitação esta que causa custo para as transações, mas que também são pautadas por uma lógica que permite a realização das transações econômicas, do contrário, estas últimas não se viabilizariam, por conta dos altos custos de fiscalização necessários ao cumprimento de tais obrigações, e que teriam implicações inclusive no desenvolvimento econômico pautado pela especialização econômica. Essa lógica é constituída de atitudes ideológicas e percepções que os sujeitos carregam e transferem para as suas ações do cotidiano e do trabalho. São um arquétipo subjetivo que “controla” o modo como os indivíduos enxergam e atuam na realidade. Essas percepções individuais moldam o julgamento das regras do jogo nas quais os indivíduos estão imersos, e têm consequências para a execução de contratos. O ponto central dessa discussão é que se os custos de avaliação e execução de contratos fossem baixos, pouco importaria as diferentes ideologias que constroem as atitudes dos indivíduos, pois estaria garantido o resultado esperado ao se

estabelecer um contrato. Mas, como esses custos apresentam-se como bastante relevantes, a ideologia tem sim importância para a determinação dos custos de transação.

Abaixo, segue uma tabela que relaciona os fatores que geram os custos de transação e as variáveis que ajudam a definir estes fatores.

Tabela 1. Relação entre os fatores que geram os custos de transação de Coase (1937), e as variáveis de North (1994), que ajudam a definir esses fatores

Fatores que geram custos de transação	Variáveis que ajudam a definir os custos de transação
Oportunismo Racionalidade humana limitada	Alto custo das informações
Ambiente complexo e incerto no qual são realizadas as trocas	Tamanho do mercado
Especificidade de ativos	Cumprimento das obrigações assumidas e atitudes ideológicas e percepções

Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com Williamson (1975, 1985) os custos de transação aumentam em função de duas condições: quando a racionalidade individual, que é limitada, é confrontado pela complexidade e incerteza, e quando oportunismo individual, que é sempre uma ameaça possível, é acoplado com ausência de parceiros de troca alternativos.

Williamson (1991) introduziu uma agenda de pesquisa que permitiu a junção entre os estudos do ambiente institucional e das estruturas de governança, empurrando-os para além da comparação de mercado versus empresa. Considerou uma ampla variedade de sistemas de governança, variando de mercados para formas híbridas, tais como franchising ou formas de

aliança, de formas hierárquicas, como empresas e corporações unificadas multidivisionais.

Para os teóricos da escolha racional as instituições são sistemas de governança que representam construções racionais estabelecidas pelos indivíduos que procuram promover ou proteger seus interesses (Scott, 1995). Ou seja, são estruturas que emergem e tomam forma específica porque resolvem problemas de ação coletiva e, assim, facilitam ganhos. É uma extensão da NEI.

O estudo da relação entre instituições e desenvolvimento econômico pode ser considerado uma análise macro, principalmente quando observamos os trabalhos de North neste sentido. Ao surgir como um campo de estudo, a abordagem da Nova Economia Institucional (NEI) se apresentava de duas maneiras com relação ao papel as instituições: a primeira contempla o ambiente institucional e, portanto, as instituições em um nível macro; e a segunda contempla, por sua vez, as estruturas de governança e, portanto, as instituições em um nível micro.

Quando trata das instituições em um nível macro, a NEI procura compreender as relações humanas a partir das macroinstituições criadas para a sustentação destas relações. No entanto, quando trata das instituições em um nível micro, a NEI procura compreender as relações humanas a partir de microinstituições que regulam uma transação específica.

2.3.2 - Institucionalismo Normativo ou Histórico

O novo institucionalismo normativo ou histórico pode ser visto como uma reação à ênfase comportamentalista que dominou os estudos da área na metade do século XX. Surge como uma reação à análise da vida política em termos de grupos, considerando-a como resultado da interação entre as partes. Ou seja, propunham explicações para situações políticas além daquelas que difundiam a idéia de que o conflito entre grupos por recursos escassos é central à vida política. (Hall e Taylor, 1996). Seus autores foram influenciados por uma corrente teórica que via a organização institucional do sistema político como principal fator estruturante do comportamento coletivo. Portanto, desconsideram as particularidades sociais, culturais e psicológicas como condutoras do comportamento dos agentes.

Para os institucionalistas históricos, que preocupam-se com as análises dos regimes e mecanismos de governança, as instituições são vistas como estruturas formais e regras e procedimentos informais que estruturam o comportamento (March and Olsen (1984, 1989), Hall (1986)). Para esta escola, os arranjos sociais são uma escolha restrita e inesperada. Ou seja, assume uma posição de construção social, na qual as capacidades e preferências próprias dos atores não podem ser compreendidas sem levar em consideração uma estrutura institucional maior.

Neste sentido, o comportamento coletivo é orientado por regras normativas e valores da vida social, que levam à organização de toda a sociedade (Scott, 1995). As normas são procedimentos e ações previsíveis, definidos pela tradição, cultura ou organização coletiva. Os valores são um conjunto de preferências de ações e conduta dentro de um padrão

comparativo do comportamento social. Os valores e as normas vão conferir legitimidade à ação dos agentes.

O novo institucionalismo normativo ou histórico possui especificidades que ajudam a caracterizá-lo (Hall e Taylor, 1996). A primeira está relacionada a duas vertentes teóricas que para responder à pergunta: como as instituições afetam o comportamento dos indivíduos? Para a perspectiva calculadora, os indivíduos agem estrategicamente, considerando todas as opções de ações possíveis. As instituições influenciam ao fornecer informações relevantes aos agentes, alterando suas expectativas e modificando suas ações. Para a perspectiva cultural, a ação dos indivíduos é limitada pelas informações e pela visão de mundo dos agentes. As instituições representam fontes de moldes cognitivos a serem interpretados pelos agentes.

A segunda característica indica a intensidade de poder das instituições, e que explica a influência dos interesses individuais na tomada de decisões nas instituições.

A terceira característica considera que as instituições agem de acordo com a trajetória já percorrida, *path dependent*. Assim, teóricos tentam explicar como as instituições produzem determinados trajetos, e como em alguns casos situações críticas levam a mudanças institucionais importantes, que conduzem ao desenvolvimento de um novo trajeto.

A quarta característica da concepção normativa ou histórica aponta a importância das instituições na vida política e procura situá-las entre outros fatores, como o desenvolvimento socioeconômico e a difusão de idéias, na influência do sistema político.

2.3.3- Institucionalismo cognitivo ou sociológico

A corrente do novo institucionalismo na sociologia tem como uma de suas principais referências Silverman (1970), que propôs uma construção de significados sociais para as ações organizacionais. Ou seja, a ação social constrói significados no campo organizacional. As organizações possuem significados para seus membros, significados que são construídos também por eles. Destaca a importância da cultura, dos mitos e das cerimônias no ambiente institucional.

Zucker (1977), por exemplo, enfatiza o poder das forças cognitivas que fundamentam o comportamento, enfatizando que o conhecimento social, uma vez institucionalizado, existe como um fato, como uma parte objetiva da realidade, e pode ser transmitido.

A premissa dos neoinstitucionalistas cognitivos ou sociológicos é que os instrumentos institucionais usados pelas organizações nem sempre são os mais racionais ou eficientes, mas estão relacionados também a práticas culturais específicas, como os mitos e cerimônias construídos pelas sociedades.

Assim, buscam explicar porque as organizações adotam e difundem determinados procedimentos. O neoinstitucionalismo na sociologia aparece, então, como uma dimensão cognitiva do comportamento humano. As práticas específicas, os cerimoniais, procedimentos e símbolos são usados para explicar as semelhanças das práticas organizacionais como construção social dos atores coletivos.

Segundo Hall e Taylor (1996), nessa abordagem neoinstitucional há uma expansão do conceito de instituições. Às regras formais, procedimentos e normas são incluídos os sistemas

de símbolos, características cognitivas e estruturas morais, que orientam a ação humana. Aos indivíduos que se institucionalizam em uma organização há a incorporação de suas normas, costumes e ritos, que vão afetar o seu comportamento social.

Este enfoque associa a cultura a uma rede de hábitos e símbolos que fornecem modelos de comportamento, sendo essa a maneira pelo qual as instituições exercem influência sobre o comportamento através de esquemas, categorias e modelos cognitivos, que vão ajudar um indivíduo confrontado com uma situação a identificá-la e a reagir a ela, estabelecendo uma linha de ação a partir dos modelos institucionais disponíveis.

O surgimento e a modificação de determinadas práticas institucionais estão relacionados a razões que reforçam a sua legitimidade social e a de seus indivíduos. Ou seja, as organizações utilizam práticas institucionais específicas porque elas conferem um valor reconhecido nem ambiente cultural mais amplo (Hall e Taylor, 1996).

Esta visão ajuda a compreender porque algumas práticas nas organizações que compõem o ambiente do APL calçadista de Franca parecem desconectadas de seus objetivos oficiais. Sua lógica respeita as conveniências sociais.

Do mesmo modo, ajuda a explicar algumas escolhas organizacionais neste APL pelo valor que é atribuído pelo ambiente cultural mais amplo, e ratificado pela visão dos demais acerca do seu papel social.

Scott (1995) destaca, dentro do novo institucionalismo sociológico, as visões de Meyer e Rowan (1977), que enfatizaram o impacto das mudanças nas formas organizacionais

como extensão do ambiente institucional, no qual estas estavam inseridas. Argumentaram que as organizações eram o resultado de uma racionalização de regras culturais, as quais eram responsáveis pelas bases independentes sobre as quais eram construídas as organizações.

Scott e Meyer (1983b) sugerem que alguns tipos de organizações, embora estejam sob a égide de forças técnicas e institucionais de análise que explicariam suas estruturas e comportamentos, podem ser explicadas a partir da consideração de um outro nível de análise entre o macro e o micro: o campo ou setor organizacional como um novo nível de estudo sob o processo institucional de análise das organizações.

DiMaggio e Powell (1983) elaboraram mecanismos importantes, chamados coercitivo, normativo, mimético, pelos quais os efeitos institucionais são difundidos através de um campo organizacional, e eles enfatizam o isomorfismo estrutural (semelhança), como uma importante consequência de processos tanto competitivos quanto institucionais. Assim, cria-se uma tendência nas organizações de serem isomórficas na suas ações e na estrutura cultural. O isomorfismo implica que as organizações agirão e maneira similar a outras organizações que compõem o mesmo ambiente institucional. Sua dimensão cognitiva é a imitação, o processo mimético.

O que confere legitimidade a certas manifestações institucionais, no limite, serão as fontes de autoridade cultural. Alguns neoinstitucionalistas sociológicos os cognitivos afirmam que a expansão do papel regulador do Estado impõe práticas às organizações. Outra corrente afirma que comunidades profissionais podem ser dotadas de autoridade cultural e impor a seus membros certas práticas. Outros ainda afirmam ser possível que práticas institucionais nasçam de um processo de discussão entre os atores que formam uma dada rede (HALL E

TAYLOR, 1996).

No APL calçadista de Franca o que parece acontecer é que o processo pelo qual as práticas insitucionais são construídas está mais voltado para a interpretação da autoridade cultural imposta a seus membros por uma comunidade.

No âmbito desses estudos organizacionais, pesquisadores procuram entender como a estrutura de um ambiente organizacional é formada.

Dessa maneira, o ponto de partida da compreensão do ambiente institucional do APL calçadista de Franca passa pelo foco do neoinstitucionalismo cognitivo ou sociológico. A seguir é apresentada uma revisão teórica a respeito do conceito de redes.

2.4. Redes

O institucionalismo é uma perspectiva teórica que permite a compreensão do papel desempenhado pelas instituições no sistema capitalista, na dinâmica das organizações, nas transações econômicas. O estudo desse papel das instituições na vida em sociedade pode ser restringido a um universo determinado por uma rede de relações que se pretende estudar. No caso deste trabalho, a revisão da literatura sobre a teoria das redes, focada na teoria de redes sociais, admite um entendimento contextualizado dos acontecimentos ocorridos no ambiente que foi delineado para o estudo. Assim, pretende-se aqui utilizar o conceito de rede como perspectiva de análise da manutenção dos laços que interligam os atores do APL calçadista de Franca.

Existem várias definições na literatura para tratar do tema das redes, que podem ser entendidas como um modelo de organização social, no qual existe um entrelaçamento dos diversos empreendimentos, que se relacionam na busca de seus objetivos através do contato coletivo que permite a troca de informações e o auxílio mútuo. São um processo dinâmico e flexível que se mantém através de determinados mecanismos de governança.

Em 1990, Powell caracterizou uma teoria chamada de „Redes“ como uma terceira forma de governança, em comparação com as formas de mercado (onde a governança se dá pelo preço) e de hierarquia (onde a governança se dá pela relação de emprego) tratadas pela economia clássica. Powell (1990) caracteriza a teoria das redes como uma forma organizacional alternativa. Em 1994 Powell e Smith-Doerr reconheceram que o comportamento, as crenças, a legitimidade são formadas através de redes entre indivíduos e entre organizações, definindo rede como um conjunto de atores, que podem ser indivíduos ou organizações, com conexões específicas uns com os outros. Reconheceram ainda as redes como uma ferramenta com capacidade de analisar poder e autonomia (Powell e Smith-Doerr, 1994). Ainda segundo os mesmos autores, as análises formais de redes derivam da antropologia e da sociometria.

A perspectiva das redes, portanto, é uma forma de compreensão do comportamento dos atores, oferecendo um nível intermediário de análise ao considerar, além da intencionalidade dos atores, a estrutura social e a coação das escolhas (POWELL e SMITH-DOERR, 1994).

Em uma dada rede, cada ator ocupa uma posição, o que permite a análise da composição da rede a partir de aspectos do convívio econômico, social e político dos atores

(POWELL e SMITH-DOER, 1994). Hall (1991) destaca ainda que as redes são dinâmicas e sofrem influência com a mudança de atores e de interesses dos atores. Os autores distinguem, ainda, duas abordagens de estudo para as redes. A primeira é a das redes como forma de governança e a segunda, das redes como forma de análise.

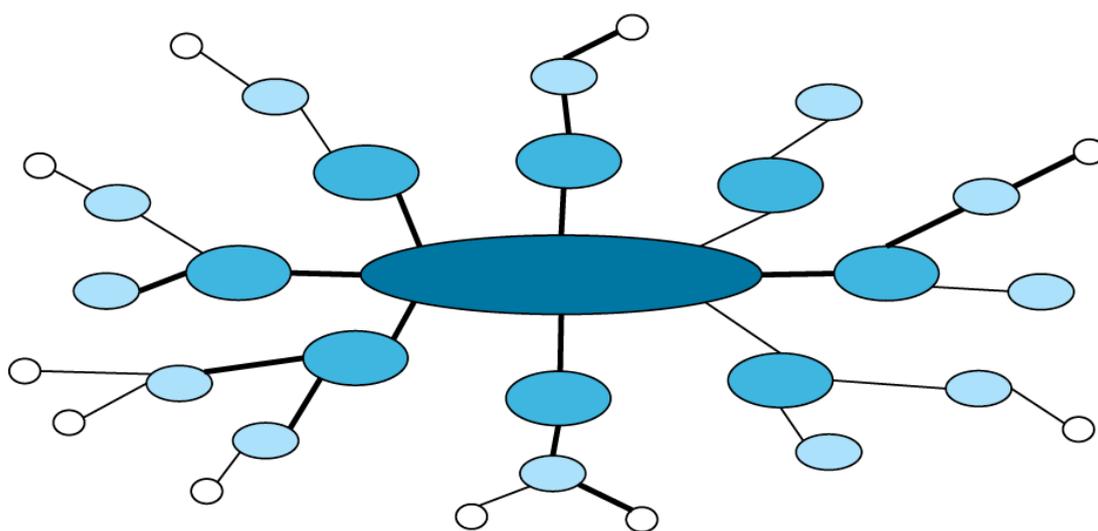
Na abordagem como formas de governança as redes funcionam como uma “cola social” que mantém os indivíduos unidos em um sistema coerente. São assim caracterizadas as teias de interdependência encontradas nos distritos industriais e certas práticas como a contratação relacional, a colaboração para a produção, ou alianças interfirmas. Essa abordagem pode gerar ideias de como os laços são criados, porque eles são mantidos, porque os recursos fluem pelas ligações entre os atores e quais as consequências disso. Assim, a abordagem de redes como forma de governança concentra-se nas estruturas das relações econômicas entre os atores da rede.

Na segunda abordagem, que é das redes como forma de análise, o foco está na natureza das relações entre os agentes, analisando como ocorrem as relações, e na estrutura e influência dessas relações na vida dos atores. Visa-se, então, elucidar as relações existentes. Nessa abordagem, o contexto de estrutura social é entendido como um padrão de relações identificáveis e a posição ocupada pelo ator pode ser fonte de oportunidades, ou de restrições, que explicam o comportamento dos atores que fazem parte da rede. Essas relações, que se apresentam como um *continuum* de informais a bastante formais são essenciais para explicar o isomorfismo entre as organizações (POWELL e SMITH-DOERR, 1994).

Brito (2002) e Sacomano Neto (2003) argumentam que uma rede é composta por quatro elementos: nós, posições, ligações e fluxos. Os nós são os pontos focais que compõem

a estrutura da rede. Podem ser um conjunto de agentes, objetos ou eventos. As posições indicam a localização dos pontos na estrutura da rede. Dependem das ligações e da divisão do trabalho de cada agente. As ligações definem o grau de difusão ou densidades dos agentes. Através das ligações fluem recursos, que são os fluxos, que podem ser tangíveis (bens, serviços, produtos) ou intangíveis (informações, contatos).

Gráfico 1. Elementos morfológicos da rede



Fonte: Adaptado de Sacomano Neto (2003).

As relações entre os agentes são expressas através de ligações entre as unidades de análise. Por essas ligações fluem recursos materiais e não materiais. (WASSERMAN e FAUST, 1994).

A respeito das redes como forma de governança, Powell e Smith-Doerr (1994, p.370) argumentam que existem relações importantes entre as práticas organizacionais e econômicas e a infraestrutura institucional de uma sociedade.

Gandori e Soda (1995) levantam questões a respeito das possíveis diferenças entre as formas de relações das redes. Questionam ainda se é possível diferenciar as redes, classificá-las e compará-las. Para tentar responder estas questões, os autores sugerem uma tipologia de classificação utilizando mecanismos de coordenação, quais sejam, o grau de formalização e a centralização das redes interfirmas.

Dessa forma, destacam três tipos diferentes de redes: as redes sociais, as redes burocráticas e as redes proprietárias. Nas redes sociais, as relações é que regulam as trocas econômicas. Não existem, portanto, acordos formais. A abordagem das redes sociais possibilita uma visão mais ampla das relações que acontecem em um ambiente organizacional. Com o conceito de redes sociais, busca-se analisar as estruturas econômicas considerando as relações entre os indivíduos e organizações envolvidas no ambiente organizacional.

As redes sociais estão relacionadas à formação de capital social, e têm uma relação com a abordagem da Sociologia Econômica.

As redes sociais caracterizam-se por possuírem atores ligados por relações sociais específicas, constituídas, portanto, de dois elementos centrais: os atores e suas relações sociais. Os interesses dos atores podem ser políticos, financeiros, jurídicos, tecnológicos etc, e para alcançarem seus objetivos, utilizam-se de recursos disponíveis. O contexto caracteriza as relações sociais dos atores, e essas relações são moldadas pelas normas e regras institucionais. (SORENSEN, 2007).

Assim, a abordagem das redes sociais permite uma investigação sobre os padrões de

relação entre os atores possibilitando um entendimento relacional mais aprofundado, à medida que possibilita uma descrição da realidade dinâmica que caracteriza as redes sociais. Essa perspectiva amplia o conjunto de elementos da realidade do ambiente que caracteriza o APL calçadista de Franca.

A relação entre a análise das redes e a Nova Sociologia está na integração economia e sociedade para explicar o processo econômico de acumulação pela interação entre o ator e seu ambiente que, segundo Polanyi (1980) passa por processo de institucionalização.

Vem da Sociologia Econômica, portanto, a relação entre ação econômica e estrutura social. Suas origens estão nos trabalhos Émile Durkheim, no final do século XIX.

A sociologia econômica é menos preocupada com a regulação, com a coordenação. Preocupa-se em entender porque as organizações adotam práticas específicas e o que confere legitimidade a determinados arranjos.

As decisões econômicas são tomadas dentro de uma rede de relacionamentos. As resoluções de cada mercado seguem sua lógica. Entender a referência usada por um ator para tomar suas decisões passa pelo entendimento da realidade que governa a prática de determinado mercado. E essa realidade está pautada em regras, crenças, valores que, por sua vez, constituem as instituições.

A ação econômica, como primeiro colocou Polanyi (1944), está incrustada (embedded) na estrutura social e na cultura. A Nova Sociologia Econômica atribui às instituições o local no qual ocorrem as interações e a formação das normas que regem os

comportamentos. Essa noção de construção social e conseqüentemente econômica da sociedade abre perspectivas de observação de fenômenos econômicos que têm como base a criação e o estabelecimento de instituições que reproduzem uma realidade.

Granovetter (1985) procura entender como os comportamentos e as instituições são afetadas pelas relações sociais. Ao escrever sobre a questão da incrustação (*embeddedness*), chama a atenção para como a ação econômica está incrustada em estruturas de relações sociais. De acordo com o mesmo autor, “pequenas empresas podem subsistir num contexto de mercado, pois existe uma densa rede de relações sociais sobrepostas às relações de negócios que une essas empresas, reduzindo assim as pressões para a integração (GRANOVETTER, 1985, p.507).”.

Polanyi (1992) defende que a organização e a manutenção do sistema social e econômico cabem aos arranjos institucionais. Seu argumento é o de que unidade e estabilidade não existem no vazio e, portanto, os arranjos institucionais existem porque as interações sociais são importantes. A estabilidade do sistema social e econômico, então, estaria vinculada à articulação de interesses diversos.

As redes sociais são divididas, ainda, em dois tipos: as redes simétricas e as assimétricas.

As redes sociais simétricas são caracterizadas pelos contatos pessoais. Esses contatos, que ocorrem geralmente entre empresários e gerentes, são cruciais para manter a confiabilidade entre os atores e para constituir possíveis parceiros futuros (GRANDORI e SODA, 1995). Nessas redes, existem normas sociais que regulam os processos de troca.

Exemplos de redes sociais simétricas podem ser encontrados nos distritos industriais, nos polos tecnológicos e nos polos de pesquisa e desenvolvimento.

As redes sociais assimétricas possuem um agente central e podem ser coordenadas verticalmente ou apresentarem interdependência em suas transações, que são formalizadas por meio de contratos de troca de bens e serviços.

Neste sentido, há uma relação entre a abordagem de redes e aglomerações produtivas locais, à medida que o referencial analítico da Sociologia Econômica utiliza o conceito de redes.

O desenvolvimento de ações coordenadas está enraizado nas relações de confiança estabelecidas em uma rede composta por interações sociais em um dado contexto que, segundo Granovetter (1995), pode ser descrito pela abordagem da Sociologia Econômica, que considera a importância da estrutura social.

Neste sentido, ajuda a explicar as especificidades das estrutura de governança do APL calçadista de Franca, levando em consideração sua organização social e suas instituições sociais.

Granovetter (1985) afirma que, para o desenvolvimento de ações coordenadas, a confiança é de extrema importância, assim como as interações sociais, o engajamento cívico e a reciprocidade dos atores. Assim como Putnam (2002), salienta o conceito de capital social como promotor de confiança, e conseqüentemente de cooperação com vistas a uma ação coletiva.

No cerne da definição das redes burocráticas, destaca-se a formalização das trocas entre os agentes através de contratos formais respaldados por um sistema legal, que visa proteger os direitos das partes envolvidas em uma dada troca. As redes burocráticas podem ser caracterizadas em simétricas e assimétricas (GRANDORI e SODA, 1995).

Exemplos de redes burocráticas simétricas são as associações entre as firmas, entre elas as associações de comércio, as federações, as cooperações para pesquisa e desenvolvimento. Destacam-se, nessas redes, os mecanismos formais de coordenação para o controle do desempenho e os incentivos e punições.

Exemplos de redes burocráticas assimétricas são as redes de agência, licenciamento e *franchising*, nas quais contratos específicos e padronizados, inspeções, visam a garantir a operacionalização das trocas.

As redes proprietárias dispõem de um contrato formal com acordos de propriedade, que visam a manter uma forma de cooperação entre os agentes. Os autores também diferem dentro das redes proprietárias, as redes simétricas e assimétricas.

Um exemplo de redes proprietárias simétricas são as *joint ventures*, que são duas ou mais firmas que trabalham de maneira conjunta e são proprietárias de uma terceira empresa. A simetria está nos mecanismos de coordenação e nos processos de negociação conjuntos.

Um exemplo de rede proprietária assimétrica é a *capital venture*, que é uma aliança de relações organizacionais entre um investidor e um parceiro, que surge com o objetivo de

fornecer capital para atividades que não conseguem obter crédito pela maneira tradicional (SACOMANO NETO, 2004).

Segundo Mello e Paulillo (2005), é no ambiente das redes que acontecem as interações entre atores e entre organizações, que dependem de recursos organizacionais, financeiros, tecnológicos, políticos, jurídicos e constitucionais.

Assim, o que flui por estas redes deve ser considerado nos estudos organizacionais e, conseqüentemente, o ambiente territorial influencia na formação das redes, já que determinados relacionamentos em uma dada rede podem acontecer em virtude de alianças que são formadas por atores em situações muito peculiares de interação. Um exemplo disso é um secretário do desenvolvimento que exerce um cargo influente nas decisões de uma rede social em um distrito industrial e que é indicado pelo prefeito da cidade, o qual, por sua vez, é eleito por voto popular da sociedade. O ambiente territorial, portanto, exerce influência no que flui nas redes sociais.

Powell (1990, p.301) define rede como uma forma de organização caracterizada pela reciprocidade de padrões de comunicação e troca. O autor apresenta também uma comparação entre as formas de organização de mercado, hierárquica e em rede⁴ para identificar os fatores que, segundo o mesmo, fazem das redes formas diferenciadas de coordenação da atividade econômica. E, a partir desta caracterização, é possível definir a frequência, a durabilidade e as limitações das redes.

⁴ Nas transações de mercado os benefícios da troca são especificados claramente, não é requerida confiança, os acordos são baseados no poder e na sanção legal. O valor dos bens é muito mais importante que o relacionamento em si. As transações na forma de organização hierárquica, a comunicação ocorre em um contexto de contrato de emprego. Relações importam e interações formam uma corrente, mas os padrões e o contexto de troca intraorganizacional são mais fortes e causados por uma posição hierárquica formal em uma estrutura de autoridade. As trocas em rede acarretam transações sequenciais em um contexto de padrões gerais de interação. Sanções são tipicamente normativas ao invés de legais.

Salais & Storper (1993) falam da relação entre os agentes econômicos de uma região e suas iniciativas de organização que lhes conferem uma identidade econômica.

A construção social das características pessoais e coletivas dos atores e das firmas varia de acordo com o tempo e o lugar.

O desempenho das aglomerações produtivas, indicado pela sua permanência no tempo, estaria na eficiência coletiva incrustada na formação de redes entre os atores privados e públicos que compõem uma aglomeração produtiva. A perspectiva das redes, entendida como um modelo de organização social no qual existe um entrelaçamento de relações institucionais na busca de seus objetivos, sugere que a estrutura social e a coação das escolhas devem ser consideradas quando se pretende compreender as relações e o comportamento dos atores de determinado ambiente (Wasserman e Faust, 1994). Utilizando esta perspectiva, chega-se à formação de um ambiente institucional no qual estão presentes os atores que o compõem.

Assim sendo, tem-se que as instituições são responsáveis pela caracterização dos valores, normas, comportamentos e regras que explicam a realidade encontrada neste APL, assim como as relações entre as organizações que compõem seu ambiente podem favorecer a geração de economias externas e incitar uma ação conjunta entre os atores do APL calçadista de Franca, podendo, dessa maneira, serem promotores ou não da eficiência coletiva.

2.5. Confiança, cooperação e capital social

Neste tópico é apresentado o referencial teórico que trata do tema da cooperação, capital social e confiança, que ajuda a explicar as relações do Sindifranca no APL.

A difusão do termo capital social ganhou maiores dimensões a partir de 1980, quando passou a ser utilizada por sociólogos, antropólogos, economistas e cientistas políticos nos debates sobre os caminhos para se alcançar prosperidade e elevar o padrão de vida das populações após a difusão da crise do modelo de organização industrial fordista, a partir de meados da década de 1970, nas principais economias industrializadas.

Também em meados de 1970, a difusão das experiências dos distritos industriais italianos mostrou caminhos alternativos de crescimento para países e regiões em desenvolvimento, quando, então, reavaliou-se a importância das pequenas empresas na capacidade de geração de dinamismo econômico, desde que aglomeradas no espaço geográfico.

Neste sentido, as interações entre indivíduos pertencentes a um grupo ou a uma classe social, causam efeitos na eficiência das transações econômicas, com resultados positivos além daqueles derivados do sistema de preços. Assim, começa-se a busca pela compreensão dos efeitos dos comportamentos coletivos interativos capazes de gerar cooperação.

Seus principais teóricos difusores do termo capital social são Coleman (1988), Putnam (1993) e Bourdieu (1980).

Para Bourdieu,

O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma *rede durável de relações* mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, *à vinculação a um grupo*, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por *ligações* permanentes e úteis (Bourdieu, 1980, p. 67).

Bourdieu tem como objeto de estudo as estratégias de reprodução ou a mudança de posição na estrutura social. Descreve a maneira como as redes de relações sociais, as quais os indivíduos ou grupos pertencem, impactam na diferenciação e divisão na estrutura social. O que configura essas redes sociais de relações é chamado por Bourdieu de *habitus* - as atitudes, concepções e disposições compartilhadas pelos indivíduos participantes de uma mesma classe ou grupo. Em estudo realizado em 2006, mostram-se os mecanismos pelos quais a família burguesa francesa utiliza das suas relações sociais para ingressar nas universidades mais bem conceituadas e conseguir os melhores empregos na França (BOURDIEU, 2006). Com este viés, apresenta sua visão de capital social como um instrumento utilizado para a obtenção de benefícios pelos indivíduos nas suas relações sociais, e mostra também o lado negativo da existência de capital social quando o associa a questões de poder, desigualdade e exclusão.

Portanto, para Bourdieu, capital social é “o agregado de recursos reais ou potenciais que estão ligados à participação em uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de mútua familiaridade e reconhecimento... que provê, para cada um de seus membros, o suporte de capital de propriedade coletiva (BOURDIEU, 1997, p.51)”.

A ideia de conflito está presente nas discussões de Bourdieu acerca do termo capital social. O autor supõe que a estrutura social é constituída de campos de luta pelo poder e, dessa forma, o capital social é entendido como um ativo que permite aos atores de determinada localidade obterem benefícios sociais e econômicos. O autor defende, assim, que existem vantagens de se pertencer a certas comunidades. Desse ponto de vista, os atores interagem entre si de diversas formas, visando obter ganhos e acesso a recursos escassos.

Segundo Coleman (1990, p. 302), “assim como outras formas de capital, o capital social é produtivo, possibilitando a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis se ele não existisse”. Para o autor, o capital social é uma escolha racional no sentido de que as relações sociais são um ativo para os indivíduos que garantiriam a otimização de outros ativos (físicos, por exemplo), facilitando assim as ações individuais. Ao afirmar que o capital social é “(...) a habilidade de as pessoas trabalharem juntas em grupos e organizações para atingir objetivos comuns”, Coleman (1988, p.95) deixa clara a sua concepção de capital social como um recurso que pode ser deliberado para gerar benefícios. Na sua concepção, existe a junção da perspectiva da ação racional do indivíduo, trazida pelos economistas neoclássicos, e também da perspectiva das normas sociais, regras e obrigações, que regem a sociedade, trazida pela perspectiva sociológica. Ou seja, para o autor existe um guia, um motivo, para as normas que regem as relações sociais em um grupo.

Para Putnam (1993, p.167), o capital social diz respeito às “características da organização social, como confiança, normas e redes, que podem melhorar a eficiência da sociedade ao facilitar ações coordenadas”. Em seu estudo, o autor avalia as diferenças de desempenho institucional no Norte e Sul da Itália depois da descentralização política ocorrida na década de 1970. O autor, depois de uma pesquisa de mais de vinte anos, com a publicação

da obra “Comunidade e Democracia: a experiência da Itália Moderna”, observou o modo como a política e o governo sofrem influências das instituições, guiado pela seguinte questão: por que o mesmo tipo de instituição exibe desempenho diverso em contextos sociais distintos? O autor chegou à conclusão de que o bom desempenho encontrado no Norte da Itália está relacionado à existência do que ele chamou de „comunidade cívica“. O que caracteriza uma comunidade cívica é, segundo o autor, a participação ativa da sociedade na coisa pública, a representação política, a solidariedade, a confiança, e a tolerância dos cidadãos uns com os outros. A confiança é o que permitiria à sociedade superar o oportunismo, pois relações baseadas na confiança reduzem a incerteza à medida que é possível prever o comportamento mútuo, e também permitem aos indivíduos agirem coletivamente. As normas compartilhadas que asseguram a confiança, e que podem ser encontradas em relações de parentesco, etnia, valores religiosos, valores ideológicos, padrões de desempenho profissional, códigos comportamentais, reduzem os custos de transação, facilitando a cooperação.

Portanto, a existência de capital social está associada a relacionamentos compartilhados que permitem a cooperação em um grupo social ou entre diferentes grupos sociais. Se são necessários relacionamentos compartilhados, entende-se que pelo menos dois indivíduos, ou duas instituições, no caso deste trabalho, precisam se relacionar e de tal relação resultar uma diminuição do oportunismo, do custo de obtenção de informações. As relações entre atores que estão em posição de autoridade podem ainda gerar recursos adicionais para o desempenho de uma localidade.

Para Bourdieu (1985) a existência de uma rede de relações gera recursos que são empregados pelos indivíduos através de uma estratégia de progresso resultante de uma

interação entre o ator dentro de uma estrutura à qual pertence. Essa estrutura é chamada de campo social, e é o local onde se manifestam as interações entre os atores, bem como suas relações de poder. Os campos são formados pela distribuição desigual de um *quantum social*, que determina a posição que cada ator ocupa em seu interior. Este campo possui dois polos apostos: o dos dominantes, que possuem grande capital social, e o dos dominados, caracterizados por não possuírem o capital valorizado no campo onde atuam. Este quantum social é a pré-condição para a cooperação, uma vez que os atores tendem a cooperar com outros atores pertencentes a sua rede de relações.

Neste sentido, Fukuyama (1996, p.22) afirma que a capacidade de associação dos indivíduos pertencentes a uma comunidade “...depende do grau de partilha de normas e valores no seio de comunidades e da capacidade destas para subordinarem os interesses individuais aos interesses mais latos dos grupos”. Ou seja, essa associação depende da confiança que os membros têm entre si. Segundo o autor, a confiança surge da partilha de valores. Portanto, não há como haver confiança quando não se partilha os mesmos valores.

Nessa obra de 1996, Fukuyama realizou um estudo comparativo em diversos países procurando caracterizá-los pelo nível de capital social e propôs uma graduação de sociabilidade para avaliar o capital social, do qual, segundo o autor, nasce a confiança. Concluiu que o Japão, Estados Unidos e Alemanha, são os exemplos de maior confiança e desenvolvimento econômico. Ainda segundo o autor, a falta de confiança pode levar à estagnação econômica e, entre os exemplos citados, fala da perda de competitividade da indústria francesa frente à japonesa.

Segundo Giddens (1991, p.41) “a confiança pode ser definida como crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de um outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico)”.

Axelrod (1984) trata a confiança como sendo o fruto de um interesse de longo prazo que alguns indivíduos mantêm, ao perceberem ser vantajoso cooperar com outros indivíduos. Interações repetidas, informações a respeito do desempenho passado e um número reduzido de atores são variáveis que o autor encontrou para apresentar o comportamento cooperativo que existiu entre inimigos durante a Primeira Guerra Mundial.

Gibbons (2001) utiliza essa abordagem e complementa que a reputação pode explicar a existência de “contratos relacionais” entre firmas do mesmo setor industrial. Essa reputação surge à medida que a repetição de situações entre os atores gera resultados positivos.

A confiança pode propiciar a interação. As relações empresariais, à medida que ganham estabilidade, podem gerar reciprocidade e formar uma rede de relações (MASKELL, 2000, p.114). Assim, é possível estabelecer uma relação entre capital social e confiança. É importante salientar, entretanto, que essa relação não é uma relação de causa e efeito, mas sim uma possível interseção de fatos, gerando uma rede de relacionamentos empresariais pautados em elementos conhecidos como promotores de reciprocidade.

Interações repetidas bem sucedidas resultam em credibilidade, que resulta em confiança (WOOLCOCK, 2000). Essa visão aponta a confiança como um resultado possível de ser construído. Locke (2001, p.6), corroborando com este argumento, afirma que esta

construção engloba elementos de “interesse próprio encapsulado, intervenção do governo e o desenvolvimento de mecanismos para autogovernança e monitoramento pelos próprios atores”.

Putnam (1993, 2000) afirma que o comprometimento cívico, as tradições históricas de associativismo e reciprocidade são fatores que concorrem para o desenvolvimento da confiança e do capital social. Explica como é possível esse desenvolvimento em localidades onde não existia confiança, quando cita o exemplo do Consorzio di Tutela di Mozzarella di Bufala Campania, localizado na região da Campania, no sul da Itália.

Greif (1998) exalta a existência de “instituições políticas autorreguladas” como mais um componente para o comportamento cooperativo, quando analisou as instituições políticas e o crescimento econômico em Gênova no século XII.

North (1990) destaca como as instituições influenciam na promoção da estabilidade e previsibilidade do cenário das trocas econômicas, importantes para o desenvolvimento econômico.

Locke (2003) sugere que determinadas ações tomadas pelos diversos agentes que compõem as indústrias podem criar confiança, mesmo em locais nos quais as condições para tal sejam mínimas ou inexistentes, como, por exemplo, onde existiam práticas de corrupção, clientelismo, ou atraso. O teórico afirma também que o interesse próprio dos industriais, tomando iniciativas como a formação de associações representativas, acordos entre agências governamentais e estas associações, e mecanismos de autogovernança dos agentes produtivos e das instituições podem ser fundamentais no desenvolvimento da confiança. Dessa maneira,

a partir dessas circunstâncias socioeconômicas e políticas geradoras de confiança, há o desenvolvimento da cooperação entre os atores industriais. O espaço local de cooperação se amplia da fábrica para o território. O mesmo autor afirma ainda que o capital social é considerado um fator de promoção da confiança, juntamente com o associativismo e a atuação de algumas instituições-chave.

Promotor da confiança e da cooperação, o capital social se manifesta através das redes de empresas encontradas, por exemplo, nos DIIs. A promoção do desenvolvimento estaria vinculada à existência do capital social local.

Esses autores ajudam na interpretação das relações existentes entre os conceitos de capital social, confiança e cooperação utilizados para a compreensão de como se dão as relações entre o Sindifranca e a Secretaria de Desenvolvimento de Franca. Neste sentido, os resultados deste trabalho mostram o início de um processo de reconhecimento de que são necessárias ações que deem resultados positivos aos indicadores de desempenho deste APL.

2.6. Os Arranjos Produtivos Locais

É necessário compreender os elementos que traduzem as dinâmicas produtivas das aglomerações industriais para entender as relações de interação que ocorrem entre os atores que formam estas aglomerações.

Para uma efetiva elaboração deste tópico, foi preciso levantar um referencial teórico que versasse sobre as aglomerações produtivas locais, desde a concepção do conceito de Distrito Industrial até o conceito atual de Arranjos Produtivos Locais.

A concentração produtiva em territórios restringidos a um local específico, possibilitando o surgimento de aglomerações de empresas de um mesmo setor de especialização, é um fenômeno antigo. Na literatura especializada é possível encontrar vários estudos sobre os arranjos produtivos locais.

Alfred Marshal, em seu trabalho *Principles of Economics* (1982; primeira edição: 1890), chama a atenção para o tema das aglomerações territoriais de empresas e seu desempenho competitivo. Nesse trabalho, Marshall analisou os distritos industriais ingleses e observou benefícios advindos da concentração territorial de empresas do mesmo ramo ou similares. Essas vantagens, de acordo com o autor, são: presença de mão de obra especializada; fornecedores; conhecimento; e tecnologia, que representam ganhos de escala externos às firmas, chamados de *externalidades positivas*.

Weber (1957; primeira edição 1909) retoma o tema da localização industrial de empresas, argumentando que uma aglomeração industrial ideal é aquela que apresenta equilíbrio entre o custo de transporte, da mão de obra, e a presença de um fator que estimula a aglomeração de empresas do mesmo setor.

Perroux (1977; primeira edição 1955), por sua vez, argumentou, através de sua “teoria dos polos de crescimento”, que uma localização industrial ideal seria um produto das relações entre as firmas “motrizes” e as “movidas” (estas últimas, consumidoras do processo de inovação).

Hirschman (1961; primeira edição: 1958) concebeu uma abordagem intervencionista para idealizar as aglomerações industriais de empresas, superando a visão espontânea do desenvolvimento econômico.

Vários autores pesquisam as causas e conseqüências da concentração produtiva. Mais recentemente, o tema das aglomerações industriais vem sendo associado ao desenvolvimento regional e local, como possibilidade frente a um mundo globalizado, na medida em que a concentração de empresas de um mesmo setor de atividade apresenta estratégias de sobrevivência e maior inserção competitiva.

Para este trabalho, que tem como objetivo identificar as relações entre as organizações que compõem o APL calçadista de Franca, compreender a natureza deste fenômeno através da identificação das inter-relações, dos padrões e da dinâmica que permitem o planejamento e gestão deste território por seus atores, é um aprofundamento que pode contribuir para o desenvolvimento e consolidação deste APL.

A origem da discussão sobre APL (Arranjo Produtivo Local)⁵ no Brasil remonta, portanto, aos estudos sobre aglomeração setorial de empresas, fenômeno reconhecido por Marshall em 1890 e que vem à tona novamente com a difusão do conceito de Distritos

⁵ O SEBRAE define os APLs como: “aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (2006)”.

O APL é um território constituído por ações econômicas, mas que pode não se reduzir somente a elas. Ou seja, relações sociais também podem ser projetadas neste espaço que se denominou APL, visto que este se constitui em um espaço geográfico que apresenta uma identidade coletiva, que pode ser histórica, cultural, política, econômica, social, ambiental. (SEBRAE, 2006)

Industriais realizada por Becattini, por conta dos bons indicadores socioeconômicos da economia italiana nas décadas de 1950 e 1960.

Mais do que um fenômeno reconhecidamente importante nas décadas de 1950 e 1960, quando surgiram nas regiões do nordeste italiano, as aglomerações de pequenas e médias indústrias são uma tendência mundial que se explica por vários fatores.

Esse fenômeno, chamado de DIIs (Distritos Industriais Italianos), veio obtendo importância junto a diversos trabalhos que se pautam na ideia de desenvolvimento local a partir dessa experiência italiana.

Segundo Becattini (1994),

O distrito industrial é uma entidade socioterritorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico.

A configuração italiana dos distritos industriais apresenta uma grande quantidade de empresas de pequeno e médio porte distribuídas pelo território das cidades. Sua dinâmica produtiva caracteriza-se pela distribuição da produção entre as empresas, de maneira a formar uma rede produtiva.

Bagnasco (1977) e Brusco (1986), ao difundirem essa experiência italiana internacionalmente, enaltecem-na como um sistema produtivo flexível e capaz de se adaptar às intempéries do mercado, à sua competitividade e imprevisibilidade.

Becattini (1999, p.49) cita como princípios dos distritos industriais a

coexistência singular de concorrência e de solidariedade entre as empresas do distrito, que reduz os custos de transações do mercado local; efervescência inovadora oriunda da base, favorecida pelo „clima industrial“ reinante no distrito; grande mobilidade, tanto horizontal quanto vertical, dos postos de trabalho; cooperação entre os membros do distrito para alcançar os objetivos econômicos ou, às vezes, melhorar o ambiente geográfico e social do distrito propriamente dito.

Considerada uma das regiões mais ricas da Europa, o modelo produtivo do nordeste italiano, conseguiu ganhos que vão além das externalidades positivas mencionadas. A diferença no modelo produtivo das empresas que compõem a aglomeração industrial no nordeste italiano, por exemplo, traduz-se em vantagens competitivas, e a cooperação entre os agentes produtivos é o fator que moveu tal pujança desenvolvimentista.

Urani (1999, p.18) afirma que grande parte da literatura sobre os DIIs focaliza as peculiaridades históricas, geográficas e socioculturais que permitiram seu desenvolvimento. Seria importante encontrar as características gerais, universais, e a distinção que, na organização produtiva, provoca a transformação de sucesso nos DIIs.

Há estudos que estabelecem uma relação de sucesso entre redes de pequenas empresas e suas bases locais, e que se apresentam em diferentes contextos socioculturais, como é o caso do Baden-Wurttemberg (Alemanha), do Oyonnax (França), além de casos na Dinamarca, na Espanha, na Suécia, no Japão (ANASTASIA & CORÒ, 1993, p.25). Nadvi e Schmitz (1994) também citam casos semelhantes aos DIIs em outros países.

Um distrito industrial, na visão de alguns autores, é caracterizado, em sua maioria, por empresas de pequeno e médio porte, de um setor específico, espacialmente concentradas, que apresentam divisão do trabalho entre si, relações ao mesmo tempo colaboradoras e competitivas, intercâmbio de bens, informações e recursos humanos, atuando em um território capaz de sustentar esse desenvolvimento através de instituições formais e informais que atuam na manutenção dessa realidade produtiva (Brusco, 1990; Dei Ottati, 1997; Becattini, 1998; Putnam, 1993; Rabelotti, 1997).

Gurisatti (1998) propõe um esquema evolutivo dos distritos industriais. Segundo o autor, uma aglomeração setorial precisa passar por três fases até se tornar um distrito industrial autêntico, como o mesmo define. Essas fases seriam: 1. Contaminação: Estabelecimento de uma relação de troca com o ambiente externo; 2. Incubação: Formação dos atores que atuarão como massa crítica na fase subsequente; 3. Big Bang: Consolidação da competição no interior do território. Nessas fases, inicialmente, os atores tenderão a competir através da imitação. Depois, tenderão a desenvolver projetos próprios, mais inovadores, também integrados às atividades do território.

Gurisatti (1998) ressalta ainda o caráter espontâneo da configuração distrital. O autor argumenta que o avanço de uma realidade econômica nos moldes dos DIs implica a necessidade da preexistência de aglomerações produtivas.

Piore e Sabel (1984), a partir da realidade produtiva da Terceira Itália, introduziram o termo “especialização flexível” para tratar da capacidade de adaptação que esses distritos industriais apresentaram frente ao mercado, que se encontrava em crise.

Os DIs possuem características que os diferenciam e os peculiarizam frente às demais aglomerações industriais existentes no mundo. Pode-se dizer que uma primeira característica responsável pela configuração de um distrito é o fato de que grande parte dos insumos necessários à produção podem ser encontrados no âmbito do território das empresas produtoras. Esse fato traz outra dimensão à produção de bens, qual seja, a noção de território.

O território, nesse contexto, pode ser definido como o lugar delimitado, que geralmente coincide com o perímetro da cidade, que por sua vez abarca todos os processos necessários à produção de determinados bens. O fato de haver, então, uma transferência da localização da produção de um ambiente privado e caracterizado pelo regime de acumulação típico do fordismo para um ambiente territorial, que é por natureza público, integra as relações que permitirão as construções das redes sociais e econômicas.

Essas redes sociais e econômicas que se formam no interior de um território produtivo favorecem o surgimento de questões antes ignoradas pelos trabalhadores e empresários, acostumados a um ambiente onde a concorrência é a principal função definidora de resultados.

A pulverização da produção nesse ambiente público, antes concentrada nas grandes empresas produtoras, pode suscitar novas atitudes nos atores que vivem da produção de bens nestes agora novos territórios produtivos. Essas novas atitudes estão vinculadas às noções de pertencimento e poder.

Outra característica dos DIs é a existência (além dos insumos necessários à produção dos bens dentro de um determinado território) de uma estrutura social que permita aos atores

vinculados a esta produção organizarem essa nova realidade produtiva. Infraestruturas de apoio são fundamentais para que o empresariado e o trabalhador possam enxergar as possibilidades que tais redes sociais permitem. Condições sociais, institucionais, físicas e econômicas podem permitir que uma potencial rede produtiva se torne efetivamente um DI, capaz de transformar a competição predatória em uma competição integradora.

A terceira característica dos DIs está vinculada às novas formas de trabalho que se configuram em um território produtivo constituído de um grande número de micro, pequenos e médios empreendimentos. Com a mudança do local da produção da grande fábrica para os pequenos empreendimentos concentrados em um território produtivo, o emprego formal, amparado pelas leis trabalhistas, é agora substituído pelo trabalho autônomo. Junto com esta mudança, há também a modificação da figura do empresário. Este último deixa de exercer as funções que lhe couberam como controlador de um nível micro de produção, para observar e atuar também de uma maneira mais abrangente, olhando agora para um sistema produtivo que engloba o território e as novas relações que se estabelecem para a produção dos bens. Ações políticas são então requeridas para que a mediação entre as redes de empresas produtoras possam produzir e vender de maneira eficiente, gerando as externalidades positivas características dos DIs.

O termo *Terceira Itália* foi empregado primeiramente por Bagnasco (1977), referindo-se ao dualismo italiano entre o Norte, desenvolvido e em crise (Primeira Itália), e o Sul, atrasado (Segunda Itália). A região central e nordeste da Itália, que passava por um momento de grande desenvolvimento fora designada, então, como Terceira Itália.

A questão central que suscita interesse pelo modelo de desenvolvimento local na Terceira Itália passa pela possibilidade do desenvolvimento econômico que este apresenta frente uma realidade que chama a atenção pela peculiaridade com que se apresenta.

O contexto no qual surgiram os distritos industriais da Terceira Itália, capazes de oferecer resultados sociais e econômicos positivos, foi marcado pela instabilidade política e tinha como principais atores camponeses semianalfabetos.

As condições concretas que permitiram a expansão das pequenas empresas na Itália estão relacionadas com fatores gerais, como a questão da flexibilidade e da terceirização e subcontratação, além dos particularismos sociais e culturais. Ademais, há de se considerar outros fatores específicos como: políticas econômicas de estímulo às pequenas empresas, família rural autônoma, acumulação inicial de capital pelas famílias de comerciantes, artesãos, agricultores (que são os potenciais empresários), capacidades de gestão, qualificações técnicas fornecidas pela comunidade local, relacionamento entre a comunidade, que permite uma confiança recíproca e um bom clima social (Bagnasco, 1999, p. 39 em: Cocco et al, 1999).

O contexto socioeconômico dos distritos industriais apresenta características peculiares no que se refere às relações entre “a fábrica e o território, entre as forças de trabalho e a sociedade, entre os serviços e os usuários, entre a produção e o consumo (Cocco et al, 1999)”. Nesse sentido, a produção, o trabalho, a acumulação, o consumo, enfim, grande parte das relações que permeiam e mantêm o distrito funcionando, passa do particular para o público.

Como afirma Crocco (2004): a política de desenvolvimento regional na Itália teve dois períodos distintos. O primeiro ficou conhecido como “Intervenção Extraordinária”, que, como o próprio nome sugere, foi um período marcado por forte intervenção do Estado, com a finalidade de criar condições que permitissem a redução da diferença de desenvolvimento econômico e social entre as regiões norte e central, além da região sul do país. Esse período durou de 1946 a 1984. O segundo período acontece depois do processo de unificação europeia, que irá apresentar reflexos na condução da política econômica regional dos países-membros, e é caracterizado pelo aumento da participação dos atores locais na fixação de políticas e estratégias com vistas ao desenvolvimento.

A origem da criação de uma política de cunho regional na Itália, ainda segundo Crocco (2004), estaria vinculada à influência das idéias do keynesianismo⁶, bem como à preocupação com a força do Partido Comunista Italiano no sul do país, após a Segunda Guerra Mundial.

O primeiro movimento nesse sentido foi a criação da SVIMEZ (Associação para o Desenvolvimento da Indústria do Mezzogiorno), que desenvolveu o projeto da Cassa per il Mezzogiorno (Fundo para o Mezzogiorno) em 1950, com a finalidade de garantir o desenvolvimento industrial do país. Este fundo, na sua concepção, tinha autonomia para estabelecer seus programas, cabendo ao governo central definir apenas suas diretrizes gerais.

Os programas do Fundo privilegiavam a ideia de planejamento de longo prazo. Segundo Crocco (2004, p. 7), entre as razões desta forma de intervenção estatal, estão:

⁶ O keynesianismo é uma escola do pensamento econômico fundamentada na afirmação do Estado como agente indispensável de controle da economia, com objetivo de conduzir a um sistema de pleno emprego. Ganhou destaque no início da década de 1930 com a proposta de revisar a teoria liberal, que defendia a não intervenção do Estado na economia.

- “a. Reconhecimento explícito do problema do atraso no Sul da Itália;
- b. Necessidade de redefinir uma região de atuação distinta da regionalização administrativa, com lógicas temporais diferentes das do calendário eleitoral, permitindo, assim, que os problemas de longo-prazo fossem tratados de forma adequada;
- c. Necessidade de um plano que possuísse uma organicidade capaz de estabelecer programas multissetoriais, com a devida coordenação;
- d. Fugir das regulamentações da atividade governamental *stricto sensu*;
- e. Maior facilidade de uma agência semiautônoma para conseguir financiamentos externos.”

É importante notar que na distribuição dos recursos não havia nada diretamente relacionado à indústria. A distribuição priorizava a agricultura e a infraestrutura voltada para a mesma. Acreditava-se, com tais ações, que, com a criação das condições necessárias, o processo de industrialização ocorreria de forma natural. Foram criadas, também, instituições para o fornecimento de crédito de longo prazo para pequenas e médias empresas: o ISVEIMER (Instituto para o Desenvolvimento Econômico do Sul Continental da Itália), o IRFIS (Instituto Regional para o Financiamento da Indústria na Sicília), e o CIS (Instituto de Crédito Industrial da Sardenha).

Esse pensamento se liga àquele do desenvolvimento endógeno. Entretanto, é evidente que a intervenção ocorreu de fora para dentro da região sul da Itália, mesmo que de maneira indireta.

Na Itália, este processo se iniciou em 1946. Os investimentos em treinamento de mão de obra e serviços de consultoria para os empresários vieram em 1960, depois de vários tipos de investimento.

De acordo com a OCDE (2001), somente a partir de 1980 foram estabelecidas políticas de desenvolvimento que visavam o aumento da competitividade através do fortalecimento das aglomerações locais nas regiões norte e central da Itália.

Os investimentos que visavam suscitar o desenvolvimento industrial na região sul da Itália trilharam um caminho que tinha como meta a autonomia na elaboração de projetos de desenvolvimento e na própria industrialização, já que ações intervencionistas do Estado estavam sendo implantadas desde 1946.

Nesse sentido, de acordo com Corò (2001b), são necessários projetos comuns, no âmbito do território, como, por exemplo, pesquisa e transferência de tecnologia, criação de redes produtivas especializadas, incentivos ao desenvolvimento de marcas e patentes, acordos com instituições de educação para desenvolvimento profissional, serviços de marketing e logística, além de financiamento produtivo diferenciado.

Distantes de um sistema político de tutela, os indivíduos teriam melhores condições para se organizarem em torno de grupos capazes de afirmação política autônoma, imprescindível para a luta por infraestruturas básicas, garantidoras de mobilidade forte nos territórios (Cocco, Galvão e Silva, 1999, em Cocco et al, 1999, p. 29).

Bagnasco (1999, em: Cocco et al., 1999), entretanto, afirma que “a qualidade dos recursos necessários para as empresas muda com o tempo, e o contexto social, que muda

também da mesma maneira, pode lhes produzir (*produzir às pequenas empresas*) somente em certas condições” (p.40). A lógica desse início de crescimento do número de pequenas empresas nas áreas industriais da Terceira Itália era fundada em condições que exigiam pequenos investimentos, instalações que permitiam baixa produtividade, o que relacionava o aumento da produção ao aumento do número de empregados e baixos salários.

Neste sentido, Krugman (1991) argumenta que um dos fatores que explicam as vantagens competitivas das empresas é justamente a possibilidade de se beneficiarem dos ganhos gerados pela aglomeração de empresas. Para o autor, estas economias locais funcionam como um reforçador da capacidade de competição de determinado território produtivo, uma vez que intensificam os retornos de escala. Krugman afirma, entretanto, que essas economias externas são incidentais, e que a gestão pública teria pouco ou nenhum lugar na otimização da eficiência das aglomerações.

Porter (1990) destaca o fenômeno da atração de indústrias correlatas em arranjos produtivos, e as possibilidades de interações de aprendizagem e aperfeiçoamento nesses arranjos. Essas relações, segundo o autor, fortalecem os agentes econômicos e corroboram para vantagens competitivas duradouras. Apesar de afirmar que existe pouco espaço para a atuação de agentes públicos no fomento dessas vantagens, aos quais caberia a provisão de recursos educacionais, de infraestrutura e legislação, dá importância às interações dos agentes privados (empresários, sindicatos, associações, instituições de ensino e pesquisa etc.).

Scott (1996; 1998) e Schmitz (1997) reconhecem que as economias externas locais de natureza incidental não são suficientes para explicar a eficiência concorrencial dos arranjos

produtivos locais. Ambos (a atuação governamental e as interações entre os agentes privados) são essenciais para a construção das vantagens competitivas de tais arranjos.

Scott (1996; 1998) lembra que intervenções governamentais ao desenvolvimento de arranjos produtivos locais, através de formulação e aplicação de políticas públicas que fomentam a eficiência econômica do território, foram realizadas em vários territórios ao redor do mundo, entre eles a Terceira Itália.

A análise das aglomerações de pequenas e médias empresas depende da inserção em contextos de elevada complexidade.

O desenvolvimento econômico atual está baseado na diminuição da mão de obra, com o movimento da terceirização e subcontratação, no aumento da produtividade pelo aumento dos investimentos. Assim, com a mudança da necessidade de recursos e do contexto social, as capacidades de gestão e as qualificações técnicas se tornam mais complexas e exigem mais do que aquelas relacionadas ao conhecimento das pequenas oficinas. As relações empresariais mudaram pelo fato da diversificação dos interesses e os contatos diretos não suprirem mais tais necessidades.

A adaptação das pequenas empresas a este novo contexto econômico está seguindo o caminho dos acordos entre empresas, mas a continuidade do desenvolvimento dessas pequenas empresas, que compartilham entre si a vocação produtiva local, por este caminho, depende também da interseção entre economia e política. A elaboração de políticas de desenvolvimento que contemplem esta situação é muito importante para a manutenção desta vocação produtiva localizada.

Historicamente, a produção industrial se volta para a tendência da flexibilidade, com a emergência da produção enxuta. A produção enxuta, em sua concepção, era chamada de Sistema Toyota de Produção, por ter sido implementada e difundida primeiramente na empresa Toyota, por volta de 1960 por Taiichi Ohno. Ele percebeu que fazia sentido aproveitar, além da força física do trabalhador, suas qualificações, conhecimentos e experiências, e que o sistema de produção em massa poderia ser aperfeiçoado, eliminando os desperdícios. Montou, então, equipes de trabalho responsáveis por uma etapa de montagem e por uma parte da linha, com um líder cada uma. Implementou também equipes para a limpeza, para pequenos reparos de ferramentas e para o controle de qualidade. Conjuntos de medidas para a melhoria do processo eram sugeridos periodicamente pelos trabalhadores. Esse processo de aperfeiçoamento contínuo foi denominado *kaizen*. Os erros que aparecessem eram solucionados na própria linha de montagem pelos mesmos trabalhadores, à medida que fossem aparecendo (Amato, 2009, p 6).

O processo de produção enxuta, considerado por muitos como a terceira revolução industrial, depois da máquina a vapor e da cadeia de montagem de Ford, representou uma mudança importante no mundo produtivo, transformando a organização do trabalho nas plantas industriais. A grande revolução dessa filosofia, entretanto, está nas relações de poder. Tais relações dependem de fatores internos como, por exemplo, representatividade sindical; externos, como, por exemplo, mercado de trabalho; e econômicos, como, por exemplo, desregulação dos sistemas nacionais de emprego. A tecnologia do processo de produção e, com ela, a organização do trabalho, se relacionam para o alcance do processo inovativo.

A questão da flexibilidade permanece. Ampliando o foco de análise da empresa para as aglomerações industriais, sob a perspectiva da descentralização produtiva, observa-se que novas formas de gestão de operações surgem como resposta à necessidade de adequação para a sobrevivência das empresas. Amato (2000) cita que essas reestruturações engendraram vários processos, os quais são qualificados pelo autor como desintegração vertical, focalização, terceirização, horizontalização e parcerias, que geraram novas formas de agrupamentos empresariais.

Neste sentido, Amato (2009, p. 7) afirma que as tendências do mundo empresarial, com relação a decisões de investimento, caminham para a obtenção de vantagens competitivas dinâmicas, como, por exemplo, existência de infraestrutura local apropriada, mão de obra qualificada, centros de pesquisa e desenvolvimento, modernos meios de comunicação e transporte.

Neste âmbito, as instituições são o *locus* das relações econômico-sociais. Através delas, formam-se a cultura econômica que caracteriza as atividades, os valores, as normas, os comportamentos e as regras que as orientam.

Voltando ao argumento de Marshall (1982), a aglomeração territorial de empresas do mesmo ramo de atividade econômica produz uma dinâmica de desenvolvimento econômico com vantagens como proximidade física de insumos, mão de obra especializada, fornecedores, produção de conhecimento e de tecnologia. O resultado dessa dinâmica é chamado de „economias externas“.

Neste sentido, as instituições que compõem um ambiente organizacional são fatores geradores de economias externas que engendram o processo produtivo no território.

A eficiência coletiva é fundada nas economias externas locais e na ação conjunta. O desenvolvimento posterior à geração do APL (Arranjo Produtivo Local) depende de uma ação conjunta e organizada, deliberada pelos agentes envolvidos, quais sejam, empresas, autoridades públicas, instituições que realizem assistência de gestão etc.

A estrutura e a dinâmica produtiva de Franca se apresentam de maneira diferente do que acontece nas experiências europeias.

Desde a abertura econômica, o crescimento das indústrias tende a ser determinado, em curto prazo, pela conquista de mercados internacionais. Como consequência, a concentração setorial e geográfica de pequenas firmas são um processo de crescimento conjunto que permite ganhos de eficiência que pequenas empresas atuando sozinhas raramente conseguem obter. Assim, a expansão de mercado seria facilitada com base na eficiência coletiva.

Schmitz (1997, p. 173) define eficiência coletiva como “a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e ação conjunta”, no intuito de diferenciar ações planejadas e não planejadas dentro de um *cluster* determinado.

O mesmo autor afirma ainda que o conceito de economias externas de Marshall é insuficiente para a vantagem competitiva de alguns distritos industriais recentes (Schmitz, 1997, p.171). Marshall não associa o conceito de economias externas com o de proximidade

geográfica. Entretanto, afirma que as economias externas são significativas quando existe especialização industrial em uma localidade determinada.

Um *cluster* bem estruturado apresenta especificidades que podem ser melhor compreendidas quando se diferenciam os *clusters*. É sabido, entretanto, segundo Becattini (1990), que existem elementos integradores determinantes para a análise de um *cluster*, como a flexível fronteira entre as firmas, suas relações de competição e cooperação, e os conceitos de confiança e reciprocidade que perpassam o *cluster*, todos importantes para a compreensão da densidade das transações e das ações conjuntas.

Segundo Schmitz (1997, p. 170),

A eficiência coletiva é produto de um processo interno, em que algumas empresas crescem e outras declinam. De modo a entender esse processo, é útil distinguir as relações verticais das horizontais entre as firmas. No que diz respeito às verticais, as firmas compram produtos e serviços através do mercado ou por acordos de subcontratação. A natureza da relação pode ir da exploração à colaboração estratégica. As chances de conflito são maiores no nível horizontal, pois os produtores frequentemente competem por encomendas. Entretanto, competição não exclui ação conjunta para a resolução de problemas específicos, particularmente em áreas pré-competitivas, tais como a provisão de serviços, infraestrutura ou treinamento. Assim, a noção de eficiência coletiva não exclui a existência de conflito ou competição entre as empresas do cluster. Ao contrário, a formação de clusters torna o mercado mais transparente e induz à rivalidade local. Igualmente importante, a formação de clusters facilita a ação coletiva no combate a problemas comuns, seja diretamente, através de instituições de autoajuda, seja indiretamente, através dos governos locais.

O autor argumenta ainda que as análises que tratam de restrições ao crescimento das firmas ou de questões que possibilitem políticas de intervenção, tendem a focar na análise subsetorial específica de atividade ou de *cross section*, que separa as pequenas empresas somente pelo tamanho, sem levar em conta seu ramo de atividade, o que, para o autor, não explica a dinâmica produtiva que permite o crescimento no interior dos *clusters*.

A análise do cluster, segundo o autor, é uma abordagem que contribui para a busca dos princípios gerais que poderiam ser atribuídos ao crescimento das pequenas empresas, chegando-se, assim, às condições sob as quais as pequenas empresas teriam potencial de emprego e de crescimento.

A justificativa para tal recorte é a de que no *cluster*, com a concentração geográfica e setorial, há oportunidades maiores para a ação conjunta, tornando possíveis os ganhos de eficiência que empresas, trabalhando individualmente no espaço, não conseguiriam alcançar.

Tais ganhos estão associados necessariamente à concentração geográfica e setorial. A aglomeração é um fator facilitador de ações que podem ter como consequência a eficiência coletiva, tais como:

divisão do trabalho e especialização entre os pequenos produtores; fornecimento de seus produtos especializados em prazo curto e com grande rapidez; surgimento de fornecedores de matérias-primas ou componentes, maquinaria nova ou de segunda mão e peças sobressalentes; surgimento de agentes que vendem para os mercados nacional e internacional distantes; surgimento de serviços ao produtor especializados em questões técnicas, financeiras e contábeis; surgimento de uma aglomeração de trabalhadores assalariados dotados de qualificações setoriais específicas; e a

formação de consórcios com vistas a tarefas específicas e de associações provedoras de serviços e *lobby* para seus membros (Schmitz, 1997, p.169).

O ideário de distrito industrial, que perpassa a definição construída a partir dos trabalhos que difundiram a experiência da Terceira Itália, evidencia algumas características que distinguem os distritos industriais, a saber: proximidade geográfica de empresas especializadas setorialmente, predominância de empresas de pequeno porte, existência de colaboração, competição e confiança entre as empresas, organizações de apoio particulares e governamentais.

Entretanto, é importante reconhecer as diferenças entre as diversas aglomerações produtivas existentes. O sucesso das aglomerações estaria vinculado ao alcance de todas as características ideais? Se uma aglomeração consegue manter sua existência no tempo é interessante notar quais são os seus atributos específicos e qual a natureza da eficiência coletiva a partir da essência dos contatos existentes entre os atores que formam uma aglomeração. O que vai definir o reconhecimento de uma aglomeração como bem sucedida é a sua própria dinâmica.

O sucesso das aglomerações produtivas, indicado pela sua permanência no tempo, estaria na eficiência coletiva incrustada na formação de redes entre os atores privados e públicos que compõem uma aglomeração produtiva. Essa rede de contatos se materializa na sua dinâmica concreta. As manifestações e verbalizações que ocorrem no ambiente das aglomerações são indicativos da sua eficiência coletiva, que pode vir de economias externas incidentais ou de ações conjuntas deliberadas.

Rabellotti (1995) evidencia uma fragilidade empírica em estudos realizados nos distritos industriais italianos, e Schimitz e Musyck (1994) indicam não haver muitos estudos de caso empíricos com evidências sólidas de que efetivamente existem no âmbito dos distritos industriais europeus as características que distinguiram o sucesso dos distritos industriais italianos, que foram tão difundidas na literatura.

Outros estudos mostram as mudanças que ocorreram nos distritos industriais europeus da década de 1970 até década de 1990, principalmente nos distritos calçadistas italianos (Camagni, 1991 e Rabellotti, 1993), e que implicaram uma reestruturação coletiva local.

Desse modo, o caráter mutativo do desempenho industrial muda o campo de observação da tentativa de reprodução de um modelo de sucesso para a observação da capacidade de resposta que as aglomerações apresentam, isso frente às mudanças e crises por que passam as economias.

Schimitz (1997, p.179) argumenta que “nosso entendimento de como as redes sociais efetivamente funcionam e influenciam as relações econômicas dentro dos *clusters* continua, ainda, bastante inadequado.”.

O mesmo autor afirma ainda que são necessários estudos comparativos para trabalhar a operacionalização da eficiência coletiva. Estudar a dinâmica das aglomerações pode mostrar uma maneira de melhor entender a realidade, a formação e as conseqüências das mudanças dessa realidade.

A rede que se forma entre as relações dentro de uma aglomeração é influenciada também pelos contatos que cercam esta aglomeração. Incluir as relações externas à aglomeração produtiva nas análises que visam entender o ambiente e a trajetória de um *cluster* seria uma maneira de evitar a abordagem estática de análise que contempla apenas a organização interna da aglomeração produtiva. Esta realidade externa impulsiona os contatos, e é através dela também, além das relações internas à aglomeração, que ocorrem as verbalizações dos diferentes atores que formam uma aglomeração. Verbalização esta que materializa a rede de relações. Ou seja, pode-se levantar dados que forneçam informações da rede real de relações que se pretende buscar em uma aglomeração produtiva, a partir de seus próprios contatos, tanto internos quanto externos à aglomeração.

Tudo isso nos permite pensar nos fatores evidenciados por Schmitz (1997, p. 186) quando da análise da composição de uma aglomeração, a saber: o tamanho das empresas que compõem a aglomeração, as ligações internas e externas (ambiente), a capacidade de adaptação através da ação conjunta, e a mudança da natureza da confiança.

Ao contrário do que afirma Schmitz (1997, p.184), quando argumenta que a força transformadora dos *clusters* está na demanda efetiva, e que isso implicaria no fomento da demanda com feiras, marketing etc., Crocco (2004, p.31) afirma que

existe uma forte mudança em relação às políticas keynesianas. Enquanto estas privilegiavam o lado da demanda, através do gasto induzido autônomo, quer seja do Estado quer seja do setor privado estimulado através de incentivos monetários, a orientação do Novo Regionalismo se centra na melhoria das condições de oferta, e espera que isto incentive novos investimentos.

Voltando à afirmação de Schmitz (1997), de que são necessários estudos comparativos para trabalhar a operacionalização da eficiência coletiva, uma maneira para alcançar tal operacionalização seria estudar a dinâmica das aglomerações, o que pode mostrar uma maneira de melhor entender a realidade, e a formação e as consequências das mudanças dessa realidade. Acrescentando a este argumento a constatação de Crocco (2004, p.33), de que o surgimento de economias e deseconomias externas superam a área de atuação e competência da autoridade local, como, por exemplo, pesquisa básica, poluição, percebe-se a necessidade de uma articulação do nível macro para o micro e vice-versa, ficando o conceito de desenvolvimento endógeno estreitamente articulado com as ações dinâmicas que perpassam o ambiente institucional de uma aglomeração produtiva, pois, segundo Crocco (2004), há indícios de que existem diferentes habilidades entre as regiões da Itália em propor projetos fundamentados nas suas capacidades endógenas.

A concentração setorial e geográfica de pequenas firmas, que caracteriza o APL em questão, é um processo de crescimento conjunto que permite ganhos de eficiência que pequenas empresas, atuando sozinhas, raramente conseguem obter.

Assim, o conceito de territorialidade está vinculado ao entendimento de que os comportamentos humanos devem ser compreendidos a partir também da dimensão espacial na qual estão inseridos. Portanto, as relações entre um indivíduo ou grupo passam pelo seu espaço de referência, tornando-se, a territorialidade, um regulador das interações sociais de um grupo em um dado território (ALBAGLI, 2004).

As transformações no campo econômico, cultural, político, também repercutem nas relações entre os agentes territorializados, mostrando a importância das diferentes escalas: local, regional, nacional, global, nas ações dos atores sociais.

Essas realidades de contexto espacial não necessariamente tendem a coerção de escolhas, mas, ao contrário, reconhecem múltiplas possibilidades de ação, porque existe uma atuação dos atores que formam um território para a manutenção da sua estabilidade, através de escolhas que envolvem desde a organização até a gestão do território. E essas ações são responsáveis pela identidade do território.

O fato é que ações planejadas também são importantes para a eficiência coletiva em uma dada aglomeração produtiva. Neste sentido, o poder público, nos níveis federal, estadual e municipal, aparece como agente na condução de ações planejadas.

2.7. Conclusão

Este capítulo apresentou uma revisão bibliográfica das principais abordagens teóricas consideradas neste trabalho. O Institucionalismo é uma perspectiva teórica que permite a compreensão do papel desempenhado pelas instituições no sistema capitalista, na dinâmica das organizações, nas transações econômicas. O estudo desse papel das pode ser restringido a um universo determinado por uma rede de relações que se pretende estudar.

O referencial teórico escolhido para este trabalho, portanto, é o Novo Institucionalismo Cognitivo ou Sociológico. A abordagem do Novo Institucionalismo Cognitivo destaca a importância da cultura, dos mitos e das cerimônias no ambiente

institucional, e defende que as instituições influenciam não apenas as estratégias dos indivíduos, mas também as suas identidades. Esta abordagem é importante para entender porque as organizações do APL calçadista de Franca adotam e difundem determinados procedimentos. Entende-se, para este trabalho, que as regras formais, procedimentos e normas utilizados nas organizações pesquisadas, nem sempre são os mais racionais, e estão incluídos nos sistemas de símbolos, características cognitivas e estruturas morais, que orientam a ação humana, estabelecendo uma ação a partir dos modelos institucionais disponíveis. Esta linha de ação está intimamente ligada à legitimidade social difundida no APL calçadista de Franca. Ou seja, às práticas institucionais específicas que conferem um valor reconhecido neste ambiente cultural mais amplo.

Logo após foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a abordagem das redes, com a finalidade de destacar a importância das redes sociais. Com o conceito de redes sociais simétricas, busca-se analisar as estruturas econômicas considerando as relações entre os indivíduos e organizações envolvidas no ambiente organizacional, com a finalidade de verificar se existe no APL calçadista de Franca uma rede social simétrica caracterizada por contatos considerados cruciais para manter a confiabilidade entre os atores e construir possíveis parceiros futuros, pois, de acordo com a literatura, redes sociais simétricas podem ser encontrados nos distritos industriais, nos polos tecnológicos e nos polos de pesquisa e desenvolvimento. Nessas redes, existem normas sociais que regulam os processos de troca.

O APL de Franca, nesse contexto, pode ser definido como o lugar delimitado, que coincide com o perímetro da cidade, que abarca todos os processos necessários à produção do calçado masculino. A essa definição pode-se somar o fato de que a intervenção e o trabalho dos atores que compõem esse território definem suas características, tornando o território um

espaço-ambiente dinâmico. O fato de haver então uma transferência da localização da produção de um ambiente privado e caracterizado pelo regime de acumulação típico do fordismo para um ambiente territorial, que é, por natureza, público, integra as relações que permitirão as construções de redes sociais e econômicas inseridas em contextos que influenciam e são influenciados pela dinâmica das diferentes escalas que moldam uma realidade territorial, do global ao local. A territorialidade permite um avanço na análise das interações no momento em que se tornam análises setoriais quando são observadas as relações de uma indústria com seus atores mais próximos e atuantes. Quando são considerados os pontos de vista socioeconômico, político e cultural de uma localidade, como quando fazemos ao falar sobre o capital social, o território se torna importante, porque é o espaço apropriado pela produção.

A governança do APL calçadista de Franca, entendida como a coordenação que determinados atores exercem nas relações organizacionais, reflete nas ações coletivas e na cooperação entre os atores desse APL. Neste sentido, as organizações que compõem o APL calçadista de Franca podem ser fatores geradores de economias externas que engendram o processo produtivo no território.

De acordo com Schmitz e Nadvi (1999), a governança em um APL só existe quando os atores locais buscam, além das vantagens competitivas geradas pelas economias externas, ações conjuntas, aumentando, assim, seus vínculos institucionais para o alcance da eficiência coletiva. Entre os exemplos de ações conjuntas estão: a criação de consórcios de exportação, de centros tecnológicos, de instituições de ensino e de marca de denominação de origem.

3. CARACTERIZAÇÃO DO APL CALÇADISTA DE FRANCA E SEU AMBIENTE

3.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo caracterizar o APL calçadista de Franca. Para isto, primeiramente, será apresentada a produção de calçados no Brasil, que contribuirá para a compreensão das peculiaridades da indústria calçadista brasileira. Logo depois, é feita uma breve contextualização histórica do APL calçadista de Franca, apresentando também indicativos de sua produção, importantes para a compreensão das características do APL calçadista de Franca que influenciam na governança deste APL.

A apresentação da indústria calçadista neste trabalho está pautada em informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS/MTE), da Associação Brasileira da Indústria de Calçados (ABICALÇADOS), do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (SINDIFRANCA). Cabe observar que as fontes de pesquisa e informações coletadas das associações citadas são de fonte própria, ou seja, são realizadas por meio de consultas junto às empresas locais, na sua maioria associadas.

Além disso, este terceiro capítulo apresentará também uma descrição das ações governamentais direcionadas para o APL calçadista de Franca em âmbito federal, estadual e municipal a partir do levantamento de dados secundários nos sítios do Ministério do Desenvolvimento, da Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, e da Secretaria de Desenvolvimento do município de Franca. A perspectiva de observação da realidade das ações dessas instituições pode indicar a distribuição do poder e justificar mudanças estruturais

em contextos que apresentem descompasso entre metas e objetivos de desempenho econômico-social.

Aspectos técnicos relativos ao setor e as características específicas do território no qual está localizado, influenciam na dinâmica das relações organizacionais do APL calçadista de Franca e ajudam a entender o isolamento que ocorre entre os atores que formam este APL.

As relações que configuram a diferenciação entre a organização da produção característica do fordismo, da grande indústria, e entre os novos modos de produção flexível, com uma produção espalhada em pequenas empresas presentes no território que abriga a produção, podem gerar formas de cooperação entre as organizações à medida que o local, o tempo e a forma de trabalho sofrem mudanças. As diversidades socioculturais e econômicas ajudam na compreensão da realidade específica do APL calçadista de Franca frente às transformações que as atividades produtivas deste território vêm incorporando.

É preciso considerar, entretanto, que a escala local não tem poder ilimitado. Não se pode negar as questões estruturais da ação econômica, como a política, os conflitos, as classes sociais, o papel da ação estatal, a nação e o espaço nacional. O fato de um determinado território abarcar uma aglomeração produtiva representa uma certa tendência ao desenvolvimento da atividade produtiva configurada de maneira desverticalizada, a qual pode incorporar possíveis políticas públicas de ajuste qualitativo.

Cocco (1999, p. 30) corrobora com este argumento quando afirma que “a consolidação destes arranjos institucionais dependeria de políticas de caráter transversal, capazes de envolver a parceria de diferentes atores públicos e privados: governos municipais, estaduais,

instituições de apoio técnico à atividade produtiva (tais como as agências locais do SEBRAE e do SENAI), empresas públicas, ONGs, instituições financeiras, associações de empresários e produtores locais, grandes empresas privadas nacionais e estrangeiras etc.”.

Após contextualizar o objeto de estudo deste trabalho a partir do resgate do referencial teórico que trata do tema dos Arranjos Produtivos Locais, desde as primeiras teorias de Alfred Marshall, passando pela literatura que trata da Terceira Itália e chegando à realidade atual da flexibilidade do trabalho, foi possível observar que o modelo das redes de PMEs é a fundação que permitiu o crescimento dos distritos industriais ao redor do mundo. No entanto, similares na sua base, cada distrito guarda suas especificidades relacionadas a contextos socioculturais diferentes.

As singularidades socioculturais, geográficas e históricas que perpassam o ambiente do desenvolvimento local na Terceira Itália, calcado nos moldes dos DIs, não são equivalentes ao contexto e nem à realidade francana que se discute neste trabalho, mas podem ser indicativos que permitem uma intervenção pública alicerçada em uma realidade que difere da encontrada e difundida em vários estudos sobre a Terceira Itália e seus DIs, e que deve ser vista e conhecida para que tenha condições de ser entendida e tratada como diferente, única, e que, por isso, é carente de meios que a torne igualmente representativa da sua realidade.

3.2 O setor calçadista no Brasil

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) classifica como setor de calçados o conjunto de indústrias que têm como produto principal de sua atividade a produção de todos os tipos de calçados para homens, mulheres e crianças, exceto os calçados com finalidade ortopédica ou de segurança.

A chegada dos primeiros imigrantes alemães no Rio Grande do Sul, em 1824, deu início à indústria calçadista brasileira. Além da agricultura e da criação de animais, estes imigrantes confeccionavam artesanalmente artigos de couro, mais precisamente no Vale do Rio dos Sinos.

Esta confecção era caseira e na sua maioria composta de arreios de montaria. Com a guerra do Paraguai, em 1864, esta produção se ampliou, impulsionando o surgimento de curtumes e a produção de máquinas, tornando, assim, a produção mais industrializada.

A produção do couro nos curtumes, por sua vez, impulsionou a fabricação de calçados, no início incipiente, mas que aos poucos foi ganhando importância à medida que foi conquistando mercado. Devido a sua expansão produtiva, atualmente o Vale dos Sinos é uma região que abriga empresas de todo os elos da cadeia produtiva do calçado, considerada um “supercluster” (ABICALÇADOS, 2012).

A configuração da indústria calçadista no Brasil apresenta concentrações regionais, os polos industriais. Tais concentrações apresentam também uma especialização da produção, e estão localizadas nas regiões Sudeste e Nordeste do país. Na região sudeste destacam-se os polos do Rio Grande do Sul, na região do Vale dos Sinos, conhecido como grande produtor de

calçados femininos e Franca, no estado de São Paulo, que apresenta grande representatividade na fatia da produção de calçados masculinos de couro no total da produção de calçados brasileiros. Ainda no estado de São Paulo, Jaú é outro pólo de concentração calçadista que tem sua produção voltada para os calçados femininos. Birigui se destaca pela maior produção nacional de calçados infantis. Já Nova Serrana produz tênis, tanto infantis como para adultos. Na região nordeste os estados da Paraíba, Ceará e Bahia aparecem como pólos industriais calçadistas emergentes.

3.2.1. A produção do calçado

A indústria calçadista é caracterizada por apresentar uma estruturação da produção de modo tradicional, quando comparada, por exemplo, à indústria automobilística, que apresenta percentuais de produtividade e mecanização bem superiores aos da indústria de calçados. É o que ressalta Costa (1993, p.1), quando afirma que a produção calçadista “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”.

Outra característica da indústria calçadista é o processo de produção intermitente: cada unidade produzida é transformada individualmente; a produção é medida por unidade; a principal transformação do produto fabricado é na sua forma; e o trabalho é que determina o ritmo da produção. Castro (1997, p. 13) afirma que

“O processo de fabricação é descontínuo e o fluxo de produção ocorre por meio de estágios distintos: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento. Os estágios de modelagem e costura concentram 80% da necessidade de mão de obra e as possibilidades de automação são limitadas”.

Castro (1997), por exemplo, cita que são necessárias 75 operações para o feitiço do calçado. De qualquer forma, fica evidente o perfil intensivo em mão de obra desse setor tradicional da indústria.

A indústria de transformação calçadista faz parte de um setor tradicional da economia. De acordo com informações obtidas em artigo publicado no BNDES Setorial (CORRÊA e ANDRADE, 2001), seu produto, o sapato, é considerado de fácil fabricação.

O processo produtivo da indústria calçadista apresenta, então, máquinas dedicadas, trabalhadores semiqualeificados, produtos padronizados e linha de montagem do produto.

A produção total de calçados no Brasil em 2011, segundo o Sindifranca, foi de 819,1 milhões de pares, que representaram um valor de produção de 21,8 bilhões de reais, situando o Brasil entre os maiores produtores mundiais de calçados, atrás apenas da China e da Índia, posição que se mantém desde 2003, de acordo com dados da Abicalçados.

Entretanto, em milhões de pares exportados, o Brasil situa-se na 6ª posição mundial, atrás da China, Vietnã, Itália, Indonésia e Bélgica. De acordo com a resenha estatística da Abicalçados, em 2011 o Brasil apresentou uma queda expressiva nas exportações de calçados, com uma redução de 21% em quantidade de pares, e 12,8% em valor com relação a 2010. Esse foi o pior resultado depois do início da década de 1990, com a abertura da economia brasileira.

O gráfico abaixo apresenta a série histórica das exportações brasileiras de calçados desde 1970, ano em que iniciaram-se as estatísticas do segmento. No gráfico constam os

valores, o número de pares, o preço médio e a variação percentual entre um ano e outro, em valores.

Segundo informações da resenha estatística da Abicalçados (2012), a alta constante das importações de calçados no Brasil, a preços muito abaixo dos praticados no mercado interno, é um alto risco para o desenvolvimento da indústria local, podendo, inclusive, “ocasionar um processo de desindustrialização do setor, com sérias consequências econômicas e sociais.”.

As medidas *antidumping*⁷ aplicadas à China, maior exportadora de calçados mundial, estabilizaram as importações de calçados no Brasil em 2009 e 2010. Entretanto, em 2011 houve uma retomada de crescimento das importações, representando um aumento de 18,5% da quantidade de calçados importados de outros países asiáticos, como Vietnã e Indonésia.

O Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil, divulgado em maio de 2012 (http://www.abicalcados.com.br/noticias_brasil-calcados-2012-relatorio-revela-o-esempenho-do-setor-calcadista.html), apontou que 3,3% dos trabalhadores alocados na produção industrial em 2011 foram procedentes do setor de calçados. Os empregos diretos somaram 335,5 mil postos de trabalho no mesmo ano. Contudo, este saldo foi 3,2% menor em relação a 2010, quando a indústria de calçados empregou 348 mil trabalhadores. A pesquisa também indicou que o setor calçadista nacional reduziu em 8,4% o volume de calçados produzidos em 2011 em comparação com o ano anterior. Heitor Klein, diretor executivo da Abicalçados, declarou que esses dados comprovam a importância da adoção de políticas de

⁷ Dumping é uma prática de comércio caracterizada quando uma empresa exporta um produto a preço inferior ao praticado no mercado doméstico (de destino), podendo ocasionar prejuízos à indústria local e ao seu desenvolvimento. Esta diferenciação de preços é considerada como prática desleal de comércio.

desenvolvimento que impeçam a desindustrialização do setor, hoje estimulada pelo desequilíbrio cambial e pela entrada acentuada de calçados importados.

3.3. O Arranjo Produtivo Local calçadista de Franca

Em Franca, a fabricação de calçados remonta aos anos 1850. Naquela época, o local servia de descanso para os viajantes (tropeiros) que aproveitavam a estadia para fazer reparos em arreios, botinas, polainas e sapatos, todos de couro. Ao longo das décadas, o desenvolvimento foi tão acentuado que Franca passou a ser conhecida mundialmente como Capital do Calçado Masculino.

Localizada no Nordeste do Estado de São Paulo, a cidade de Franca, teve sua região desbravada pelos bandeirantes paulistas. Em meados do século XVIII, na busca de ouro e pedras preciosas, principalmente as minas de Vila Boa em Goiás, descobertas por volta de 1722, e Mato Grosso, os bandeirantes paulistas iam construindo caminhos, ao longo dos quais formavam-se os “pousos”, fixando assim os primeiros habitantes e dando origem a núcleos povoados. A partir do final do século XVIII e início do século XIX, a região de Franca começa a receber também um grande fluxo de migrantes mineiros, que deixavam as regiões auríferas de Minas Gerais, por conta da diminuição das jazidas, buscando, assim, na Capitania de São Paulo terras férteis para criação de gado.

A Vila Franca do Imperador, como era conhecida, comercializava sal e produtos de couro artesanais. Também passavam por ali, além do gado, produtos como couros salgados, cereais, artigos manufaturados, em direção ao sul, caracterizando-a como um importante entreposto comercial. Assim, para atender aos tropeiros e mercadores que ali passavam, os

artesãos locais produziam arreios, coberturas para carros de bois, bainhas para facas, badanas, sandálias, sapatões de atanado (couro curtido e tanino) entre outros artigos de couro (Rinaldi, 1987).

Segundo Barbosa (2006) os fatores determinantes que caracterizam o surgimento e crescimento do APL calçadista de Franca são: a atividade pecuária, e o capital cafeeiro.

A atividade pecuária proporcionou a abundância de couro na região, o que estimulou o surgimento de curtumes em Franca a partir da década de 1880 (Rinaldi, 1997). Os marcos para a indústria do calçado local foram a fundação, em 1886, do curtume Cubatão, e em 1906, do Curtume Progresso, ambos pelo padre Alonso Ferreira de Carvalho, que os vendeu, respectivamente em 1890 para Elias Mota e em 1917 para Carlos Pacheco de Macedo. Em 1913, após modernizações, o curtume Elias Mota foi o segundo curtume mecanizado do estado de São Paulo. O primeiro encontrava-se em São Paulo. (Chioca, 1987).

A cafeicultura, embora sempre restringida à predominância de pequenas propriedades, contribuiu para a ampliação do mercado consumidor local através do aumento da população, o que levou à expansão dos empreendimentos relacionados ao couro e ao calçado (Tosi, 1998). Além disso, o capital cafeeiro proporcionou melhorias infra-estruturais, como rede elétrica e abastecimento de água e esgoto, importantes para o surgimento e evolução das fábricas (Follis, 1999). Cabe destacar, entretanto, que na sua origem, o empresariado calçadista de Franca não apresenta vínculos de origem com burguesia cafeeira. O empresariado calçadista surgiu do pequeno capital de proprietários de oficinas e modestos comerciantes, que contavam com elemento fundamental do seu empreendimento sua própria força de trabalho (Barbosa, 2006).

De acordo com o IBGE, a estimativa populacional para a cidade de Franca em agosto de 2012 foi de 323.307 habitantes. O Produto Interno Bruto (PIB) da cidade, em 2010 foi de R\$ 5 milhões. No ranking nacional a classificação do município caiu duas posições, e passou de 108º para 110º. No estado de São Paulo, Franca apresenta um dos menores índices entre os municípios com mais de 200 mil habitantes, ficando atrás de municípios menores, como, por exemplo, Matão, Buritizal, Jeriquara, Ribeirão Corrente. Essa realidade, segundo Braga Filho é fruto da pouca diversificação industrial e de uma indústria com pouca tecnologia e de baixo valor agregado, além da informalidade e da sonegação fiscal. “Franca perdeu grandes empresas industriais ... O que pesa mais uma vez são os baixos salários e a falta de qualificação”, segundo Braga Filho. (Comércio da Franca, 13/12/2012).

Atualmente, o parque fabril calçadista de Franca-SP é responsável por cerca de 40% do emprego na cidade e, portanto, pela economia local. O setor calçadista representa aproximadamente 70% dos estabelecimentos e trabalhadores industriais de Franca, e responde por aproximadamente 80% do valor adicionado fiscal da indústria local (SEADE, 2008)⁸. De acordo com dados do IBGE (2008c), em Franca, os principais setores de atividade geradores de produto são, predominantemente, o de serviços (73,1%) e, em menor proporção, a indústria (26,2%).

Isso, evidentemente, além de influenciar também na economia regional uma vez que plantas industriais calçadistas são encontradas nas imediações do município, em cidades vizinhas. Compõem o APL calçadista de Franca todos os demais elos da cadeia produtiva do

⁸ Dados de Valor Adicionado Fiscal (VAF) no que diz respeito à geração de riqueza no nível local. Tal informação compreende, além da produção de calçados, a produção de couros, pois o nível de detalhamento necessário (por setor de atividade do IBGE) não está disponível na Secretaria de Fazenda do estado.

calçado, tais como curtumes, fabricantes de máquinas para calçados, solados, colas e adesivos, fôrmas, palmilhas, facas para corte, adornos e acessórios de metal, entre os mais importantes, sendo um caso exemplar de *cluster* praticamente perfeito como poucos no Brasil e no mundo. O *cluster* é caracterizado quando empresas produtoras de produtos finais, fornecedores, prestadores de serviços, associações e instituições governamentais estão concentrados em um local que guarda uma vocação regional na produção de determinados bens.

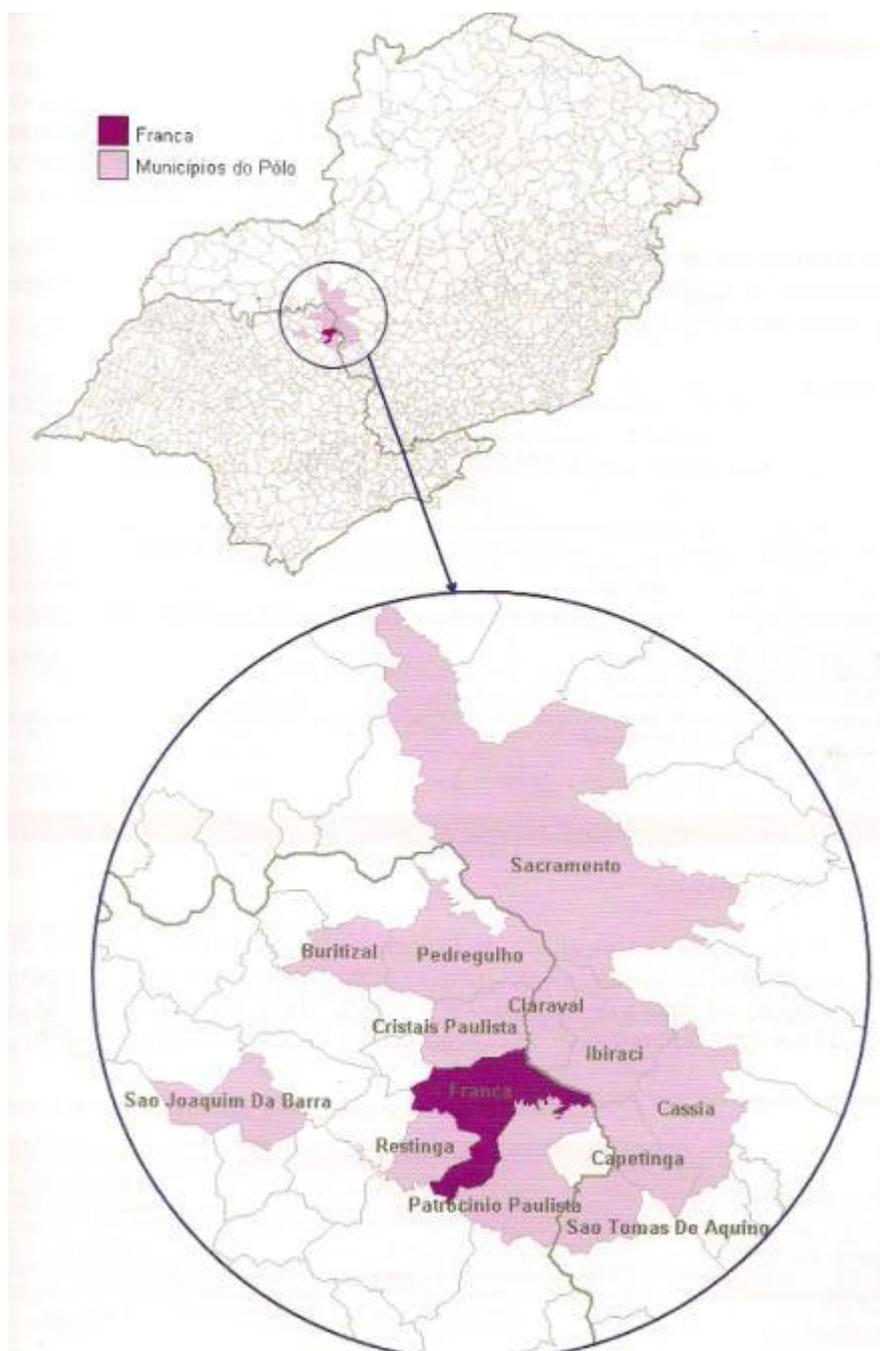


Figura1. Mapa Setor Coureiro Calçadista de Franca e Região

Fonte: SINDIFRANCA (2011).

Esse complexo fabril de insumos e componentes supre não apenas as necessidades da indústria local como também as de outras regiões do país especializadas na produção de calçados.

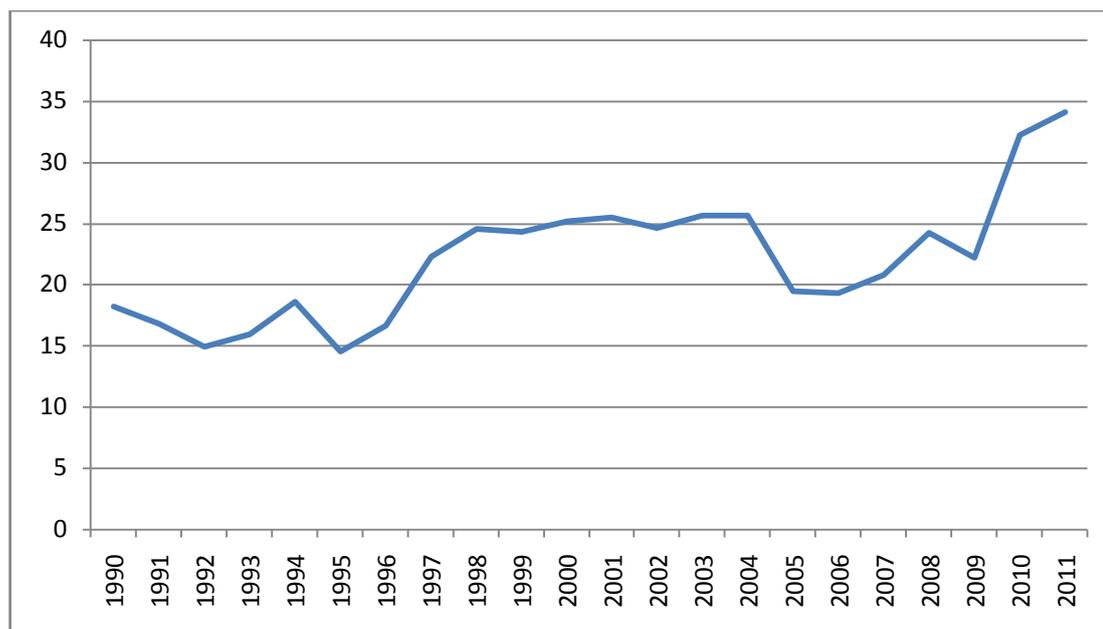
No *ranking* de exportações brasileiras, em 2011 a indústria calçadista de Franca apresentou 4,5 % da produção nacional em pares, e 10 % da produção nacional em valor, o que representou 2,2 bilhões de reais (Dados: MICT/SEDEX).

Em 2011 as vendas para o mercado externo representaram 8,13%, enquanto as vendas para o mercado interno representaram 91,90%.

Quadro 1: Evolução das Vendas para o Mercado Interno - 1990 a 2011

Ano	Milhões de Pares	Porcentagem
1990	18,2	67,41
1991	16,8	70,00
1992	14,9	57,98
1993	15,9	50,48
1994	18,6	59,05
1995	14,5	51,73
1996	16,6	66,93
1997	22,3	76,90
1998	24,5	84,59
1999	24,3	82,38
2000	25,2	77,53
2001	25,5	78,60
2002	24,6	80,92
2003	25,6	79,75
2004	25,6	72,32
2005	19,4	69,53
2006	19,3	75,70
2007	20,8	79,69
2008	24,2	84,32
2009	22,2	87,72
2010	32,2	90,50
2011	34,1	91,90

Fonte: MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e SECEX - Secretaria de Comércio Exterior, 2012

Gráfico 2: Evolução das Vendas para o Mercado Interno - 1990 a 2011

Fonte: MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e SECEX - Secretaria de Comércio Exterior, 2012

Os dados estatísticos abaixo mostram duas realidades interessantes: a multiplicação do número de micro e pequenas empresas, em 61%, e, ao mesmo tempo, um aumento do número da produção de calçados, de 37%, em um mesmo intervalo de tempo.

Tabela 2: Evolução do número de estabelecimentos na indústria do calçado de Franca-SP (por porte) - 1990 a 2011:

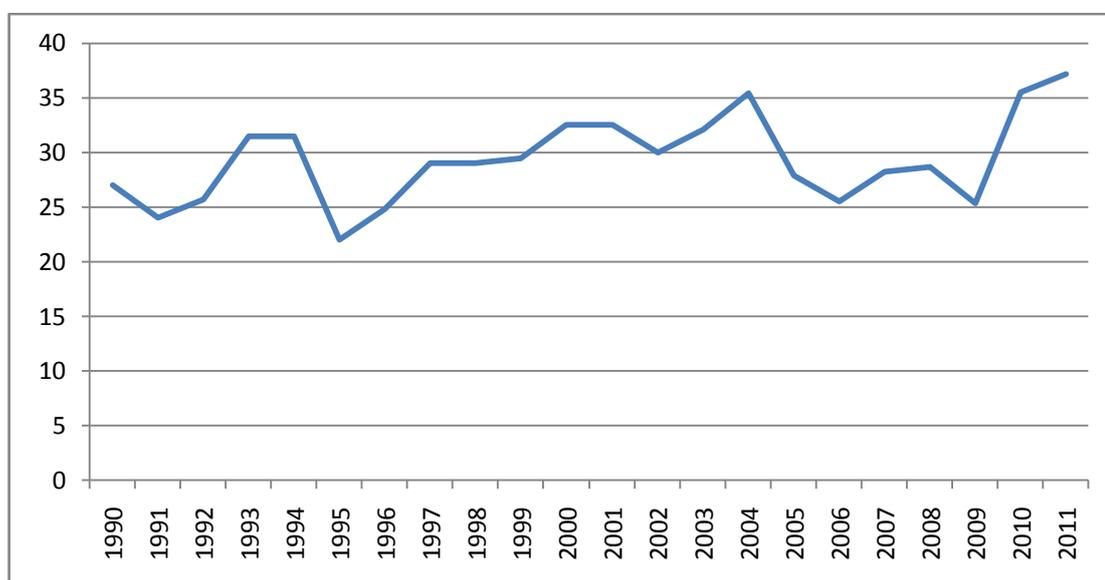
Porte	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Micro	449	407	419	448	525	412	421	574	623	671	739
Pequeno	71	73	91	103	94	76	104	88	85	100	116
Médio	49	40	50	56	56	25	21	15	18	20	26
Grande	9	7	11	8	5	4	6	5	3	4	4
Total	578	527	571	615	680	517	552	682	729	795	885
Porte	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Micro	813	909	998	1337	1457	1135	1141	1203	1123	1172	1163
Pequeno	132	129	139	182	183	198	198	177	168	190	195
Médio	22	23	30	34	28	24	26	24	32	34	27
Grande	4	4	4	4	5	2	3	1	1	1	1
Total	971	1065	1171	1557	1673	1359	1368	1405	1324	1397	1386

Fonte: Elaborada com base nos dados da RAIS/MTE, 2012.

Quadro 2. Produção anual de calçados (milhões de pares) – 1990 a 2011

Ano	Pares
1990	27,0
1991	24,0
1992	25,7
1993	31,5
1994	31,5
1995	22,0
1996	24,8
1997	29,0
1998	29,0
1999	29,5
2000	32,5
2001	32,5
2002	30,0
2003	32,1
2004	35,4
2005	27,9
2006	25,5
2007	28,2
2008	28,7
2009	25,3
2010	35,5
2011	37,2

Fonte: Sindifranca- Relatório Mensal Setembro 2012

Gráfico 3. Produção anual de calçados (milhões de pares) – 1990 a 2011

Fonte: Sindifranca- Relatório Mensal Setembro 2012

A ampliação da representatividade da indústria calçadista de Franca frente ao setor em nível nacional, em termos de ampliação do número de empresas e da produção de calçados, não indica necessariamente um desempenho positivo, haja vista a diferença de crescimento de 24% de um em relação ao outro. Ademais, outro indicativo é o número de trabalhadores empregados, que caiu 8,4%, apesar do aumento do número de estabelecimentos em 61%, e da produção, em 37%.

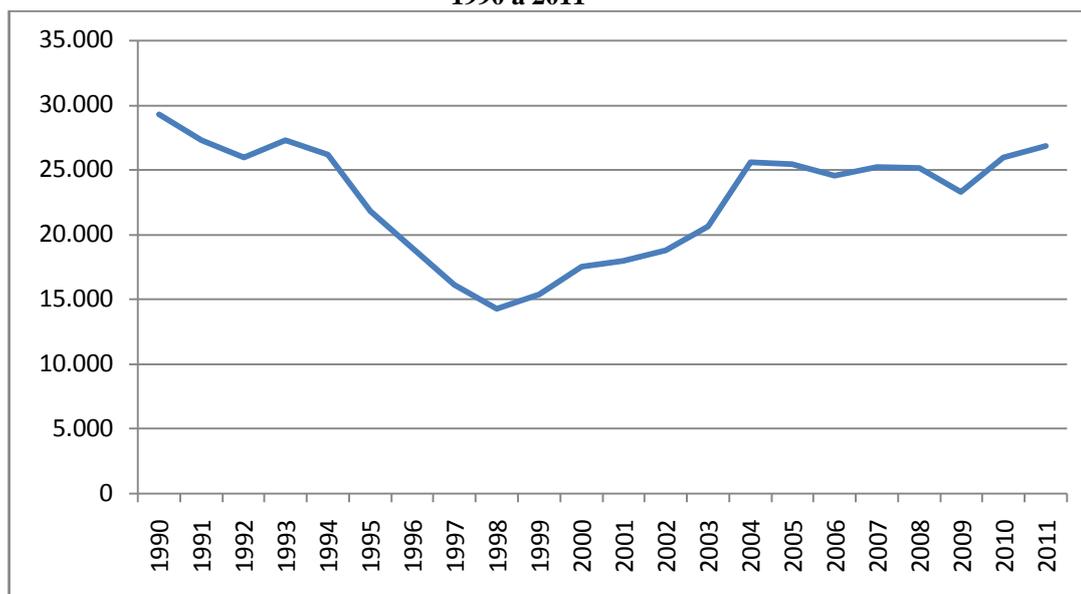
De acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), o número de trabalhadores empregados na indústria calçadista de Franca decaiu 8,44% no período entre 1990 e 2011.

Quadro 3. Número de trabalhadores empregados na indústria calçadista de Franca (em mil) – 1990 a 2011

Ano	Número de trabalhadores
1990	29.296
1991	27.284
1992	25.971
1993	27.322
1994	26.161
1995	21.824
1996	18.930
1997	16.070
1998	14.240
1999	15.376
2000	17.474
2001	17.942
2002	18.754
2003	20.644
2004	25.579
2005	25.460
2006	24.534
2007	25.224
2008	25.106
2009	23.267
2010	25.981
2011	26.823

Fonte: Elaborada com base nos dados da RAIS/MTE, 2012.

Gráfico 4. Número de trabalhadores empregados na indústria calçadista de Franca (em mil) – 1990 a 2011



Fonte: Elaborado com base nos dados da RAIS/MTE, 2012.

Um fator que pode explicar esse aumento modesto no número de empregos, se comparado ao aumento no número de estabelecimentos, é a mudança da estrutura produtiva do APL, com a saída de algumas grandes empresas. Em Franca, a realidade da multiplicação das micro e pequenas indústrias se deve, entre outros fatores, ao impacto das mudanças decorrentes da abertura da economia brasileira, em 1990, o que acirrou a concorrência com a ascensão da participação dos chineses e sul-asiáticos no mercado internacional, juntamente com a queda significativa dos estímulos públicos à indústria do calçado.

Em estudo realizado sobre a mortalidade das micro empresas calçadistas de Franca no período de 1992 a 1996, Martinelli e Curci (2001) apontam que as decisões de política econômica do governo federal foram responsáveis por dois marcos no encerramento de atividades de micro empresas na indústria calçadista de Franca. Uma dessas decisões foi a abertura do mercado ao comércio internacional em 1990, com a implantação do Plano Collor, impactando no encerramento das atividades de 116 microempresas em 1992. A outra decisão foi a suspensão das linhas de crédito para capital de giro, na implantação do Plano Real, como

medida de combate à inflação, levando ao encerramento das atividades de 96 micro empresas no APL em questão no ano de 1996.

Adicionalmente a estes dados, o estudo de Martinelli e Curci (2001) identifica fatores como isolamento por parte dos microempresários, falta de marca própria, falta de conhecimento sobre estratégias mercadológicas, falta de um representante comercial profissional, a alta competição enfrentada no mercado internacional, bem como a imposição de preços por parte dos grandes fornecedores e grandes clientes, e maus pagadores, como características do empresariado à época da pesquisa.

A recessão mundial deflagrada em fins de 2008 concorreu para mais um cenário de desemprego em Franca, a terceira cidade do país que mais desempregou em dezembro de 2008. Com saldo negativo de 11.101 empregos, Franca ficou atrás apenas de São Paulo (- 37.286) e Manaus (- 11.938), sendo que essas duas são metrópoles com respectivamente 10,9 milhões e 1,7 milhões de habitantes. Neste mesmo ano, Pitangui (2008), evidenciou as peculiaridades da indústria calçadista de Franca-SP no que se refere às práticas administrativas e, mais especificamente, ligadas à gestão de pessoas. Em fins de 2010 e início de 2011, o problema do desemprego se repetiu: o município de Franca ocupou em janeiro de 2011 o 8^o posto entre as cidades que mais geraram desemprego no país, tendo sido em dezembro de 2010 a 2^a cidade paulista (e uma das 10 do país) que mais desempregou (Dados do Cadastro Geral de Emprego e Desemprego – CAGED/MTE).

Atualmente, Franca ainda é o maior polo fabricante de calçados masculinos do país, com produção anual de 25,9 milhões de pares em 2010 (cerca de 3,2% da produção nacional total) e valores de exportação que chegaram a US\$ 95,74 milhões no mesmo ano – cerca de

6,4% do faturamento total das exportações brasileiras de calçados no ano em questão. A produção de calçados de Franca distribui-se da seguinte maneira: 76% de calçados masculinos, 21% de calçados femininos e 3% de calçados infantis. Há sete anos os números do arranjo produtivo de Franca eram consideravelmente mais expressivos. Em 2005 a produção anual ficou em torno de 27,9 milhões de pares de calçados (cerca de 4% da produção nacional), sendo que 8,5 milhões destinaram-se à exportação (4,5% do total nacional). Os valores faturados com a exportação chegaram a US\$ 163,4 milhões – 8,7% do faturamento total das exportações brasileiras de calçados no ano em questão. De igual modo, a mão de obra empregada em Franca nesse segmento fabril representava 9,4% do total nacional. Isso em um setor em que predomina ainda a produção em caráter semiartesanal, no qual as transformações tecnológicas, marcadas pela expansão da automação e introdução da microeletrônica, não tiveram grande influência.

No ano de 1984, por exemplo, o arranjo produtivo calçadista local de Franca exportou mais da metade dos 32 milhões de pares de calçados que fabricou (equivalente a 11,6% da produção nacional) e o faturamento com as vendas para o exterior atingiu a marca de US\$ 164,5 milhões, o que representou 15% do total das exportações brasileiras de calçados naquele ano.

Nesse ambiente produtivo, segundo documento do Mapeamento da Cadeia Produtiva Coureiro Calçadista de Franca/SP e Região, disponível no sítio do Sindifranca, existem em Franca 234 microempresas prestadoras de serviço para as indústrias calçadistas, 27 pequenas e 4 médias empresas. A atuação dessas empresas é a seguinte: 74% prestam serviços de pesponto, 14,5% serviços de corte, 8,5% serviços de acabamento e 6% de modelagem. Dessas empresas prestadoras de serviço, 95% ofertam seus serviços exclusivamente para empresas

calçadistas instaladas no polo de Franca, restando apenas 5% de empresas que possuem clientes da indústria calçadista de outras regiões.

Quanto à escolaridade, Franca apresentou o terceiro pior índice de alfabetização do estado de São Paulo no ensino médio e fundamental em 2012 (Comércio da Franca, 07/01).

Quanto à escolaridade do empresariado, segundo pesquisa realizada por Barbosa (2006, p. 10), “(...) 70% dos empresários declararam não possuir curso superior, sendo que muitos deles cursaram apenas o ginásial (...)”. Acrescenta-se ainda que “(...) Nada menos que 60% dos empresários pesquisados declararam terem sido operários antes de se tornarem industriais; e o tempo médio de exercício dessa profissão gira em torno de 9 anos. Destes, 83% chegaram a realizar alguma atividade ligada à produção no início da empresa e 42% ainda realizam tais funções (...) (BARBOSA, 2006, p. 3)”. Esses dados constituem um indício da maneira de gerir destes empresários, muitas vezes com algumas deficiências quando se trata de questões administrativas.

Segundo Pitangui (2008), a origem desses empresários no chão de fábrica, e a baixa escolaridade, sugerem que, para eles, o saber fazer é mais importante do que a gestão do negócio.

Muitas vezes o foco no produto é característica visível na gestão destas empresas. Nas pequenas empresas, particularmente, a baixa escala de produção, o baixo valor agregado dos produtos e a baixa lucratividade são fatores que concorrem para este vínculo estreito entre o empresário e o chão de fábrica.

O empreendedorismo de necessidade, visível ao se observar a fragmentação e multiplicação dos empreendimentos industriais na indústria calçadista pesquisada, é possível graças às baixas barreiras à entrada que a indústria calçadista apresenta.

A fragilidade dos laços institucionais entre os empresários, o poder público e as instituições locais, além das baixas barreiras à entrada que essa indústria tradicional apresenta por produzir um produto de fabricação simples e sem a necessidade do uso de tecnologias avançadas, onde a grande participação da mão de obra é decisiva para essa entrada de novos ofertantes, contribuem para um aparente paradoxo: uma indústria intensiva em mão de obra e ao mesmo tempo com altas taxas de rotatividade e aparente falta de qualificação dos funcionários (COSTA, 2001, BARBOSA, 2006).

Há indícios, ainda, de que o aumento das exportações na década de 1990 forçou algumas empresas exportadoras a aumentarem seus investimentos em P&D, investimentos esses que foram diminuídos no início dos anos 2000, quando diminuíram as exportações, sugerindo que tais políticas podem ter sido realizadas apenas como uma exigência do mercado exportador da época (BARBOSA, 2006).

Segundo a Fundação Seade (RA-Franca, 2012), entre os anos de 2005 e 2010, os investimentos na região administrativa de Franca no setor industrial foram voltados para a indústria de alimentos e de biocombustíveis. Segundo a PIESP (Pesquisa dos Investimentos do Estado de São Paulo), em 2008 a região administrativa de Franca ocupou a 13^a posição no *ranking* estadual em investimentos na indústria, nos serviços e no comércio; em 2009, a 11^a posição; e no primeiro semestre de 2010 a pesquisa não identificou nenhum anúncio de

investimento. Cabe ressaltar que o estado de São Paulo possui 14 regiões administrativas. Compõem a região administrativa de Franca 17 municípios.

A indústria calçadista de Franca vem resistindo às várias crises por que passou. Crises essas motivadas pela política econômica, pela globalização da economia e pela consequente reestruturação produtiva, além da ocorrência de crises internacionais. Em entrevista realizada, o ex-presidente da Abicalçados e ex-presidente do Sindifranca afirma:

...se você pegar a produção de 15 anos atrás, da década de 90 e da década de hoje, nós tivemos um decréscimo de 10% na produção. Por quê? Vamos dizer, é lógico que temos muitos fatores aqui, nossos mesmos, culpa do setor calçadista mesmo. Mas, tem outros fatores que contribuíram com isso. Primeiro, o tênis, calçado esportivo, de primeiro era usado para prática de esporte, ele é um sapato casual hoje, ele ganhou uma força muito grande no mercado... Primeiro isso aí, já roubou uma fatia do mercado... Em segundo lugar, foi a queda nas exportações, o equilíbrio das exportações... isso não é Franca não, equilíbrio nacional e Franca lógico nesse contexto. Sempre foi 70/30 pra equilibrar a produção, 30% de exportação e Franca perdeu esse 30% como o Brasil perdeu. Se você for ver a realidade disso aí, ela está no Brasil também, não só aqui. Então, devido ao problema cambial, a produção abaixou porque nós perdemos muito na exportação. O mercado interno não perdeu tanto, perdeu, um pouco por causa da entrada de tênis, mas o consumo aumentou também, vamos dizer que ele equilibrou. (Entrevista).

Voltando ao argumento de Bagnasco (1999, p. 39 em: Cocco et al, 1999), citado no capítulo 2 deste trabalho, sobre as condições que permitiram a expansão das pequenas empresas na Terceira Itália, retoma-se que esta expansão está relacionada a fatores gerais e específicos. Como fatores gerais, o autor cita a flexibilidade, a terceirização e subcontratação, além dos particularismos sociais e culturais presentes à época. Como fatores específicos, o

autor cita as políticas econômicas de estímulo às pequenas empresas, a presença da família rural autônoma, a acumulação inicial de capital pelas famílias de comerciantes, artesãos, agricultores, que são os potenciais empresários, capacidades de gestão, qualificações técnicas fornecidas pela comunidade local, e relacionamento entre a comunidade que permite uma confiança recíproca e um bom clima social.

Focando no fator específico das políticas econômicas de estímulo às pequenas empresas, Crocco (2004) afirma que na Itália a política de desenvolvimento regional aconteceu em dois períodos distintos. O primeiro foi marcado por uma forte intervenção do Estado, com a finalidade de criar condições que permitissem a redução da diferença de desenvolvimento econômico e social entre as regiões norte e central e a região sul do país. Este período durou de 1946 a 1984. O segundo período acontece depois do processo de unificação europeia, que irá apresentar reflexos na condução da política econômica regional dos países-membros, e é caracterizado pelo aumento da participação dos atores locais na fixação de políticas e estratégias com vistas ao desenvolvimento.

Harvey (2006, p. 149) cita as mudanças que vêm ocorrendo no sistema capitalista nos últimos 30 anos como promotoras de uma nova economia. Essa nova economia, globalizada, é marcada pela mundialização do capital financeiro, pelo desenvolvimento e difusão das tecnologias de informação e pela diminuição do papel do Estado nas obrigações sociais.

A partir da crise das políticas *keynesianas* iniciada na década de 1960, o paradigma fordista de produção vai aos poucos dando lugar à flexibilização da produção e do trabalho. A flexibilidade produtiva e o fenômeno da exclusão de milhões de pessoas dos processos produtivos trouxeram significativas transformações espaciais, que permitiram manifestações

sobre essa nova economia que foram do papel desterritorializador da globalização para o papel reterritorializador que a globalização pode trazer.

Com repercussões nos processos produtivos, no papel do Estado e, portanto, em toda a sociedade civil, essa realidade, segundo Markusen (2005, p. 62) evidencia o ressurgimento de questões subjetivas como lealdade local, solidariedade, reciprocidade, cooperação, tolerância, que só têm sentido quando se considera as consequências das transformações espaciais.

O desenvolvimento econômico atual, então, está baseado na diminuição da mão de obra, com o movimento da terceirização e subcontratação, no aumento da produtividade pelo aumento dos investimentos. Assim, com a mudança da necessidade de recursos e do contexto social, as capacidades de gestão e as qualificações técnicas se tornam mais complexas e exigem mais do que aquelas relacionadas ao conhecimento das pequenas oficinas. As relações empresariais mudaram com a diversificação dos interesses.

Neste sentido, Corò (1999, p.153) afirma que essa nova realidade empresarial provoca mudanças na força de trabalho que, ao se adaptar à flexibilidade, vai incorporando a capacidade de realização de vários tipos de tarefas, como por exemplo, operar máquinas, fazer a manutenção, elaborar e disseminar informações, fazer o controle de qualidade, entre outras.

Assim, o aumento da informalidade, ocorrido nas décadas de 1980 e 1990 a partir do processo de reestruturação produtiva do capitalismo que teve curso nesta época, trouxe consigo a multiplicação dos pequenos negócios que surgiram com microempresários antigos assalariados. As empresas de pequeno porte apresentaram um crescimento acelerado nessa

época. Observa-se também, junto a esse movimento, a aglomeração setorial e geográfica das pequenas empresas.

A resposta da aglomeração industrial calçadista de Franca às exigências da nova dinâmica produtiva capitalista das últimas décadas foi representada por uma drástica fragmentação, evidenciada pelo fato de que houve uma hiperampliação do número de unidades fabris, predominando a proliferação de microempresas, que alcançam atualmente mais de mil (1000) estabelecimentos e empregam cerca de 2/3 dos trabalhadores industriais em Franca (RAIS/MTE, 2010). Em grande medida, os novos microempreendimentos industriais são resultado da criação de novos negócios por parte dos operários desligados das grandes e médias empresas que estão desaparecendo – estas, em seu conjunto, não chegam hoje a 50 estabelecimentos. Paralelamente a essa dinâmica, a fragilidade da estrutura econômica explica, sem dúvida, o fato de que em 2007 a renda média do trabalhador em Franca era 34,5% inferior à média do trabalhador paulista e 23,2% abaixo da renda média do brasileiro (RAIS/MTE, 2007), situação pouco modificada nos dias atuais: pesquisa do IBGE e Fundação Getúlio Vargas, demonstra que o município possui renda média de R\$ 871,11 mensais, o que o coloca na 103ª posição no *ranking* do estado e 396ª no país em termos de poder aquisitivo da população. Em termos comparativos, o município vizinho de Ribeirão Preto possui renda média 55% superior: R\$ 1.361,38.

Existe uma intensificação do processo de surgimento de micro e pequenas empresas em razão da falta de alternativa de trabalhadores que são demitidos, mas a continuidade do desenvolvimento dessas pequenas empresas, que compartilham entre si a vocação produtiva local, depende também da intersecção entre economia e política. Neste sentido, a elaboração

de políticas de desenvolvimento que contemplem essa situação pode ser importante para a manutenção desta vocação produtiva localizada.

No Brasil, de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, a primeira intervenção do governo brasileiro com a finalidade de fortalecer os estudos sobre APL foi a criação do Grupo de Trabalho Permanente para o APL (GTP APL) no âmbito do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, em agosto de 2004. Visando articular ações governamentais com vistas à adoção de um apoio integrado aos APLs, o GTP atua na elaboração e proposição das diretrizes gerais que fundamentarão a atuação do governo no apoio aos APLs em todo o território brasileiro. O apoio aos APLs foi incluído nas políticas nacionais de desenvolvimento no Plano Plurianual de 2004-2007. Neste contexto, o GTP para os APLs se organizou a fim de definir ações interinstitucionais conjuntas para o fortalecimento dos APLs, através do estímulo à parceria e ações complementares, respeitando, entretanto, as especificidades de cada instituição. Para tal, em 2004 foi criado um manual de orientação para as seguintes instituições: MDIC, MF, MPOG, MDA, MTE, MT, ME, MAPA, MCT, MI, MME, BB, BNDES, BNB, BASA, CEF, IPEA, FINEP, CNPq, INMETRO, EMBRAPA, APEX-Brasil, SEBRAE. A finalidade é incitar a cooperação entre as instituições através de uma rede de ação complementar conjunta e, assim, incitar também o estímulo à governança local para que um canal de interlocução entre os atores locais e as instâncias federais seja criado.

À época de sua criação, o GTP era composto por 23 instituições governamentais e não governamentais. Atualmente, o GTP é composto por 33 instituições, já que em outubro de 2005, se juntaram ao grupo mais 10 instituições.

Com uma metodologia de ação integrada, o GTP tem como atividades principais:

- A manutenção do tema na agenda pública através da participação e realização de eventos sobre o tema dos APLs;
- O incentivo à organização em torno do tema através de oficinas de orientação aos Núcleos Estaduais;
- A disseminação de informações aos APLs com a divulgação de programas aos Núcleos Estaduais e da disponibilização dos Planos de Desenvolvimento (por APL, por Estado, por tipos).
- A gestão entre as ofertas feitas pelas instituições e as demandas dos Planos de Desenvolvimento, comunicando-as aos Núcleos Estaduais.
- O desenvolvimento de um Sistema de Captação de Informações sobre os APLs, e de um Sistema de Encaminhamento e Monitoramento das Ações dos Planos.

Com o objetivo de apoiar o desenvolvimento dos APLs por todo o Brasil, o GTP APL acredita que a implantação de uma estratégia integrada entre o Governo Federal e as instituições parceiras do GTP APL ajudará na competitividade e sustentabilidade dos APLs nas esferas econômica, tecnológica, social e ambiental. Mas, até o momento, nenhuma proposta de política foi implantada em Franca.

Assim, o Grupo de Trabalho Permanente para os APLs, criado no âmbito do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, apesar das diversas reuniões e comitês para geração de políticas para APLs, ainda não trouxe propostas de políticas específicas para o APL calçadista de Franca. As ações da Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo estão ainda voltadas para o levantamento de informações acerca da especificidade dos APLs e, assim como o GTP APL, ainda não trouxe propostas de políticas

específicas para o APL calçadista de Franca. Percebe-se que as atuações carecem de convergência com os demais projetos dos governos federal e estadual e municipal, assim como com as linhas de atuação das demais organizações locais.

3.4. O ambiente do APL calçadista de Franca

O desenvolvimento local pode estar associado à atuação das lideranças locais e à interação dessas lideranças com instâncias governamentais locais.

A seguir, são apresentados os diversos atores que participam da sustentação das ações que acontecem no ambiente institucional da aglomeração industrial calçadista de Franca.

O levantamento de dados secundários apresentado foi pautado nas ações institucionais ocorridas após a criação do Grupo de Trabalho Permanente para os APLs no âmbito do Ministério do Desenvolvimento. Esse levantamento evidenciou as instituições que participam da realidade dos APLs no Brasil desde 2005 até os dias de hoje.

No âmbito nacional, segundo dados do MDIC, em levantamento realizado em 2005 por 37 instituições parceiras, entre organizações governamentais e não governamentais, de nível estadual e federal, foram identificados 957 arranjos. Após esse levantamento, observou-se a necessidade de mecanismos que envolvessem instituições no nível estadual para estimular as lideranças dos arranjos em nível local para, enfim, ocorrer a elaboração de Planos de Desenvolvimento nos quais as articulações entre as instituições seriam necessárias. Esta é a Estratégia Integrada proposta pelo Grupo de Trabalho Permanente para o APL (GTP APL), criado em 2004 no âmbito do MDIC.

Um novo levantamento iniciado em 2007 e ainda em execução visa elaborar um conjunto de dados padronizados para todos os APLs com informações sobre população, IDH, PIB, número de estabelecimentos por porte, número de empregos e volume de produção. Esse levantamento está sendo realizado primeiramente em 267 APLs selecionados entre os 27 Núcleos Estaduais de apoio aos APLs. Somente em um segundo momento todos os APLs serão contemplados. Para tal levantamento, o GTP APL conta com o Sistema de Captação de dados dos APLs e o Sistema de Informações de APLs, que envolve a consolidação de informações através de relatórios.

Essa estratégia foi implantada inicialmente em 11 APLs pilotos, mas, atualmente, 267 APLs estão sendo atendidos por essa estratégia. Estes polos foram indicados pelos Núcleos Estaduais a partir da diversidade setorial e de prioridades de desenvolvimento regional. (MDIC, 2010)

O apoio proposto pelo GTP baseia-se na ideias de que os atores de um determinado APL podem se mobilizar e atuar de maneira conjunta na identificação das suas demandas coletivas, seja por vontade própria ou por indução das entidades de apoio (MDIC, 2010).

Assim, seria necessário um acordo entre os atores locais com vistas ao desenvolvimento do APL, elaborando um Plano de Desenvolvimento, bem como um comprometimento com tal plano. Dessa forma, a metodologia do GTP está calcada no reconhecimento e na valorização da iniciativa local.

Para alcançar estes objetivos, uma estrutura para a gestão do Programa de APL foi criada. Essa estrutura foi dividida em três níveis de atuação.

O primeiro nível, chamado de Conselho de Política para Arranjos Produtivos Locais, é a instância superior, e é formado pelos representantes das instituições participantes do GTP para os APLs. Suas atribuições são: a) deliberar sobre as prioridades da política para APLs; b) analisar e aprovar as regras de aplicação da política de apoio ao desenvolvimento dos APLs e os critérios para a seleção de novos APLs recomendados pelo Grupo Técnico; c) garantir a destinação de recursos para as ações do programa.

O segundo nível é o Grupo Técnico, composto por técnicos das instituições do GTP para os APLs, e tem como atribuições: a) analisar os planos de desenvolvimento; b) articular-se nos níveis federal, estadual, regional e local, com os atores atuantes nos APLs em cada esfera; c) formular o manual operacional e os critérios para seleção e atualização do cadastro de APLs.

O terceiro nível é a Secretaria Executiva, localizada no âmbito do MDIC, e tem como atribuições: a) assessorar o Grupo Técnico; b) receber e encaminhar os planos de desenvolvimento para análise do Grupo Técnico e os projetos constantes nestes planos às respectivas instituições para análise; c) receber e encaminhar relatórios de acompanhamento das atividades desenvolvidas nos APLs; d) consolidar as informações da pré-seleção de atuação em APLs; e) articular-se com as entidades do Conselho de Política; f) promover encontros com os atores nos APLs para a troca de informações e alinhamento de ações; g) organizar reuniões do Grupo Técnico e do Conselho de Política.

Até o momento não foi divulgado levantamento do GTP APL para o APL calçadista de Franca. Mas, dois levantamentos foram concluídos de APL de calçados: o de Nova Serrana, em Minas Gerais e o de Jaú, em São Paulo. Seguem informações disponibilizadas sobre esses levantamentos.

Em 2007 foi concluído o Plano de Desenvolvimento preliminar do APL calçadista de Jaú. Esse plano foi elaborado por representantes do grupo gestor do APL de Jaú, da prefeitura municipal, de um agente vinculado ao MDIC e FIESP e teve a colaboração dos chamados atores da governança no APL de Jaú, quais sejam, Sindicalçados – Sindicato dos Calçados de Jaú, FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, SEBRAE/SP – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas em São Paulo, SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Prefeitura Municipal de Jaú, FATEC – Faculdade de Tecnologia de Jaú, ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, ASSINTECAL - Associação Brasileira das Indústrias de Componentes Sintéticos para Calçados, IBITEC - Instituto Brasileiro de Tecnologia em Calçados, UFSCar - Universidade Federal de São Carlos (CCDM e NIT materiais) - UNESP - Universidade Estadual Paulista (Bauru), SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, SESI - Serviço Social da Indústria, IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas, Empresas do Arranjo Produtivo Local - APL do polo de Jaú. O objetivo principal das ações evidenciadas no plano é a cooperação entre as empresas do arranjo e o aumento da competitividade, através da melhoria do processo produtivo e do produto, o aumento da participação no mercado interno e a conquista do mercado externo. Para elaborar os projetos estruturantes foram realizadas visitas a parceiros potenciais para firmar compromissos. As fontes dos dados foram retiradas, principalmente, de informações disponibilizadas pelo Sindicalçados, SEBRAE/SP, SENAI, FIESP, Prefeitura Municipal de Jaú e empresas participantes do APL.

Os dados para a elaboração do Plano foram retirados do Planejamento Estratégico Participativo de 2003, os cenários construídos no Programa A+E, em 2006, e a Oficina de Planejamento Estratégico em abril de 2007. O acompanhamento do Plano é de responsabilidade da Coordenação Local e do Comitê Gestor.

Em abril de 2007 foi concluído o Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo calçadista de Nova Serrana. Os principais atores do arranjo produtivo de calçados de Nova Serrana são o Sistema FIEMG (IEL – Instituto Euvaldo Lodi; SESI – Serviço Social da Indústria; SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; FIEMG – Regional Centro-Oeste.), a ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados; o Banco do Brasil; o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; a Caixa Econômica Federal; a CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas; o Centro Tecnológico do Calçado / SENAI-RS; a CREDINOVA – Cooperativa de Crédito de Nova Serrana; o CTCCA – Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins; a FANS – Faculdade de Nova Serrana; o Governo do Estado de Minas Gerais; o MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; a Prefeitura Municipal de Nova Serrana; o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; o Sindinova– Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana.

O Comitê Gestor do APL de calçados de Jaú é composto por representantes das esferas governamental, empresarial e educacional. O planejamento, execução, acompanhamento e implementação das sugestões de ação do Comitê Gestor são realizadas por Grupos de trabalho temáticos.

O Plano de Desenvolvimento foi elaborado pela diretoria do Sindinova, pelo IEL e pelo SEBRAE-MG. Esses atores firmaram um Termo de Compromisso entre si para as ações do plano.

Os objetivos estratégicos do Plano são: “Incrementar a formação de alianças estratégicas; estabelecer critérios de apuração de custos com foco nas perdas; promover uma marca regional, associada ao fortalecimento das marcas individuais; aplicar e multiplicar, no arranjo produtivo, os conhecimentos adquiridos na oficina de *design*; promover e articular projetos cooperativos de capacitação gerencial, operacional e profissionalização da gestão; viabilizar o Polo Calçadista de Nova Serrana como centro lançador de moda e diferenciação de produtos; desenvolver estudos e análises de posicionamento de mercado, de logística e de organização industrial (alternativas de horizontalização); captar recursos para o Comitê Gestor e para empresas; implementar selo de conformidade nas marcas das empresas de Nova Serrana”.

As ações previstas para o alcance desses objetivos foram estruturadas e bem especificadas em um plano de acordo com o modelo de Plano de Desenvolvimento Preliminar (PDP) proposto pelo MDIC.

Foi acordado que o acompanhamento das ações propostas pelo plano de Nova Serrana, seria feito pelos coordenadores do projeto e pelo Comitê Gestor do APL, através de relatórios mensais e levantamentos semestrais.⁹

⁹ Não foram divulgados no sítio do MDIC o acompanhamento e resultado destes planos até o momento.

Percebe-se nestes dois levantamentos, a citação dos chamados “atores da governança”, que em Jaú são 12, além das empresas. Mas, até o momento nenhuma ação destes atores foi divulgada. Em Nova Serrana foi elaborado um Plano de Desenvolvimento pelos três atores considerados atores da governança, quais sejam, o Sindinova, o IEL e o SEBRAE, e foi também assinado um Termo de Compromisso entre eles. Mas nenhuma ação foi divulgada ainda.

A observação destes dois casos é interessante porque em Nova Serrana muitos atores aparecem como importantes para a governança do APL, mas houve maior ação em Jaú, onde somente três instituições ficaram responsáveis pelas ações do Plano. Instituições, estas, de atuação local. Chama a atenção em Jaú o fato de a Secretaria de Desenvolvimento não estar entre as instituições responsáveis pelo plano elaborado.

Essas duas realidades mostram que em diferentes APLs, ainda que do mesmo setor produtivo, instituições diferentes podem atuar na sustentação de ações que visem a melhoria do desempenho local. Nota-se que em ambos os casos o sindicato das indústrias e o SEBRAE aparecem como atores importantes da governança, um indicativo da centralidade dos sindicatos das indústrias nestes APLs calçadistas.

Essas informações dos APLs de Jaú e Nova Serrana juntamente com o levantamento das ações governamentais locais ajudaram a apontar a centralidade do Sindifranca no ambiente institucional do APL calçadista de Franca.

No âmbito estadual, a Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo mantém um programa de fomento aos APLs, instituído em 2009. Os recursos desse programa podem

ser aplicados na aquisição de equipamentos e maquinários, em programas de capacitação, treinamento e transferência de tecnologias, em pequenos ajustes de infraestrutura e adaptação, em estudos de viabilidade técnica e econômica. Podem aderir ao programa municípios do Estado de São Paulo, entidades públicas, entidades privadas sem fins lucrativos, que sejam representativas de classe ou de apoio empresarial, universidades, institutos de pesquisa, instituições de desenvolvimento, inovação e centros de educação tecnológica, incubadoras de empresas, serviços sociais autônomos e entidades formalmente constituídas que colaboram para o desenvolvimento dos APLs.

A Secretaria também é responsável pela Rede Paulista de Arranjos Produtivos Locais, composta também pelo SEBRAE-SP, pela FIESP e pela Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional. Os projetos desenvolvidos no âmbito da Rede visam ao aprimoramento da gestão, ao suporte, ao estímulo à inovação, à capacitação, à sustentabilidade, e ao acesso a mercados.

A Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia mantém programas de estímulo à competitividade das MPMEs, como o apoio a Arranjos Produtivos Locais, Espaços Empresariais, Atendimento Tecnológico a Micro e Pequenas Empresas (Prumo – Projeto Unidades Móveis) e Apoio Tecnológico à Exportação (Progex).

O Projeto Unidades Móveis (Prumo) foi criado para auxiliar as micro e pequenas empresas a aperfeiçoarem a qualidade de seus produtos e processos, melhorando assim sua competitividade. Para tal, engenheiros e técnicos do IPT utilizam unidades móveis equipadas com equipamentos laboratoriais portáteis e especializados por setor para realizar diagnósticos nas MPEs, e sugerem as modificações necessárias, cabendo à empresa arcar com 10% do

valor do atendimento. Estes técnicos estão aptos a detectar deficiências em matérias-primas, equipamentos, processos, ferramentas, e no treinamento de recursos humanos.

O Programa de Apoio Técnico à Exportação (Progex) tem como objetivo auxiliar as micro, pequenas e médias empresas no processo de exportação. Neste sentido, as empresas interessadas nesse tipo de auxílio devem definir um mercado-alvo e ter a intenção de exportar permanentemente, para então receberem atendimento técnico a fim de adequarem seus produtos às exigências de seu mercado-alvo. Exemplos de apoio são os atendimentos às normas técnicas internacionais, a qualificação de produtos para obtenção de selos internacionais, a redução de custos, além do design do produto e da embalagem. Assim como o Prumo, as empresas interessadas devem arcar com 10% do custo dos serviços recebidos.

Em novembro de 2010 foi instituído o Programa Estadual de Fomento ao Desenvolvimento Regional, com a finalidade de apoiar a elaboração de estudos e projetos voltados ao fomento do desenvolvimento regional do Estado de São Paulo.

O Mapeamento da Cadeia Produtiva Coureiro Calçadista de Franca /SP e Região, finalizado em fevereiro de 2011, foi realizado com o apoio do NICC – Núcleo de Inteligência Competitiva do Couro e do Calçado.

A Secretaria mantém um programa de fomento aos APLs, instituído em 2009, considerado como instrumento de desenvolvimento econômico integrado e como estratégia de política pública. Este programa prevê investimentos que beneficiarão micro, pequenas e médias empresas que, juntas, empregam 350 mil pessoas, distribuídas em 24 APLs e 22 aglomerados produtivos. Quinze destes APLs contam também com recursos do BID.

Existe ainda uma parceria entre órgãos da administração pública local e estadual e outros atores de interesse para a implantação dos chamados Espaços Empresarias, e possuem a finalidade de alavancar atividades produtivas regionais. Estes espaços são núcleos de conhecimento, serviços e comercialização, que recebem recursos da Secretaria para sua implantação e colaboram com os parceiros no estabelecimento da governança local. O NICC (Núcleo de Inteligência do Couro e Calçado), implantado em Franca, é um exemplo desses espaços. O NICC funciona na sede do Sindifranca.

O Núcleo de Inteligência Competitiva do Couro e Calçado (NICC) foi criado em dezembro de 2009, por meio de uma parceria entre a Secretaria de Desenvolvimento do estado de São Paulo e o Sindicato da Indústria do Calçado de Franca. Implantado na sede do Sindifranca, o NICC contou com um investimento total de R\$ 235.809,84 do governo do estado de São Paulo, para a aquisição de computadores, servidores e softwares. A Secretaria de Desenvolvimento financiou também um estudo sobre a cadeia produtiva de calçados de Franca e região, finalizado em fevereiro de 2011, que levantou dados sobre a situação atual do setor e do APL. O NICC começou a funcionar em dezembro de 2010 e tem por finalidade disponibilizar informações estratégicas para a competitividade do APL, bem como formar uma rede de cooperação entre os atores locais. O APL de Franca é composto por empresas da cadeia do calçado, distribuídas nas cidades de Franca, Itirapuã, Patrocínio Paulista, Pedregulho e São Joaquim da Barra.

Outra iniciativa da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia são as Agências de Desenvolvimento Regional, que podem ser implantadas nas localidades onde existam parcerias entre empresários locais e o poder público local, e também entre

consórcio de municípios e o poder estadual. Estas agências contam com o suporte do Programa Estadual de Fomento ao Desenvolvimento Regional, que fornece recursos para elaboração de estudos e projetos que visem o desenvolvimento local. A finalidade desse apoio às agências é consolidar as especializações produtivas e melhorar a competitividade da economia local. Para ser contemplado pelo programa, devem ser desenvolvidos projetos que pretendam trabalhar os temas da estruturação de cadeias produtivas, da qualificação profissional, do apoio tecnológico e da promoção do empreendedorismo. A solicitação de recursos do programa pode ser feita por autarquias, consócios municipais, fundações, associações de desenvolvimento que, por sua vez, precisam apresentar um projeto que envolva pelo menos dois municípios, além de assumir 20% do valor do serviço projetado. No âmbito desse programa, o Sindifranca apresentou uma proposta de um estudo sobre a cadeia produtiva do couro e calçado, que foi aceita e finalizada em fevereiro de 2011.

No âmbito local, a Secretaria de Desenvolvimento da cidade de Franca-SP, juntamente com o SEBRAE, criou em 2009 o Fórum Permanente de Desenvolvimento, com a finalidade de envolver a sociedade nos temas do desenvolvimento do município, bem como identificar e definir ações que promovam o desenvolvimento econômico da cidade.

De acordo com informações do secretário municipal de desenvolvimento, disponibilizadas no sítio da Secretaria de Desenvolvimento de Franca (www.franca.sp.gov.br. Acesso em 08/10/2011), o Fórum entende que o desenvolvimento econômico “supõe que ajustes institucionais, fiscais e jurídicos são necessários incentivos para inovações e investimentos, assim como fornecer condições para um sistema eficiente de produção e distribuição de bens e serviços à população, sem comprometer os recursos naturais”.

O secretário complementa que o desenvolvimento

requer inculcar o espírito empreendedor nos cidadãos, isto é: promover o empreendedorismo; viabilizar as incubadoras de empresas; articular os arranjos socioprodutivos mais adequados; oferecer possibilidades de capacitação empresarial, gerencial e tecnológico; desenvolver APLs (clusters) locais; auxiliar no acesso ao crédito ou micro-crédito; desenvolver procedimentos como o DLIS (Desenvolvimento Local, Integrado e Sustentável). (Entrevista).

Afirma ainda que

a promoção do desenvolvimento endógeno pode criar uma nova dinâmica de desenvolvimento regional, com criação de emprego e renda, mesmo em períodos em que o resto da nação esteja mergulhada na estagnação do desenvolvimento econômico. Podem-se criar ilhas de desenvolvimento. (Entrevista).

O Fórum é coordenado pelo secretário municipal de desenvolvimento. Foram criados seis eixos temáticos: Agronegócios, Indústria, Comércio e Serviços, Turismo, Meio Ambiente e Infraestrutura. A dinâmica do fórum envolve uma comissão técnica que deve prestar apoio técnico, administrativo e operacional ao funcionamento do fórum. Cada grupo temático é formado por um coordenador, uma comissão executiva, um facilitador e um relator. No eixo Indústria, que é o foco deste trabalho, aconteceram dois encontros: o primeiro em outubro de 2009 e o segundo em dezembro de 2009. Foram elencadas ações propostas divididas em áreas, quais sejam: gestão; educação e tecnologia; produto e mercado; trabalho, emprego e renda.

As propostas do eixo temático, bem como as atividades e ações a serem desenvolvidas foram entregues em junho de 2010. Neste âmbito, em fevereiro de 2010, foram realizadas reuniões técnicas de trabalho pela equipe organizadora do Fórum, qual seja, a Secretaria de Desenvolvimento e o SEBRAE-SP Franca, para a definição das próximas ações do Fórum. Foram analisadas 156 propostas para alavancar o desenvolvimento econômico sustentável no município de Franca, dentre os seis eixos temáticos supracitados. Além disso, foram divulgados os nomes das propostas, mas nenhum documento relatando as ações para implantação das mesmas. Decidiu-se, então, por agrupar as propostas em grandes projetos e pela formação de um grupo de trabalho para cada um deles. Em 2012 foi divulgado no sítio da prefeitura de Franca-SP um documento que trata dos resultados das ações de 2011 das 156 propostas mencionadas. Logo no início do corpo do documento (p.5), há o reconhecimento de que cabe ao poder público apenas orientar e sinalizar os caminhos para o alcance do desenvolvimento econômico, ficando para a sociedade a responsabilidade das mudanças necessárias ao desenvolvimento.

Entre as justificativas para a realização deste Fórum, está registrado no documento que é importante que as entidades governamentais do município tracem projetos que promovam “o desenvolvimento econômico sustentável do município”, estando assim, preparadas para receber investimentos e fortalecer as empresas instaladas na cidade. Entretanto, são necessárias ações concretas para a promoção do desenvolvimento.

No caso de Franca, este levantamento mostrou que 44 instituições¹⁰ integram o ambiente do APL calçadista de Franca.

¹⁰ De acordo com levantamento realizado acerca das ações institucionais governamentais em apoio aos APLs desde 2005, nos âmbitos federal, estadual e municipal, e suas consequentes ações na sociedade civil e associações, as seguintes instituições são citadas como integrantes do ambiente do APL calçadista de Franca.

Quadro 4. Instituições integrantes do ambiente do APL calçadista de Franca

Instituições da Sociedade Civil em âmbito nacional	
	ABIACAV – Associação Brasileira das Indústrias de Artefatos de Couro e Acessórios de Viagem
	ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
	ABLAC – Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados
	AFIC – Associação Nacional dos Fornecedores da Indústria Calçadista e Afins
	ASSINTECAL - Associação Brasileira das Indústrias de Componentes Sintéticos para Calçados
	APEX-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
	CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola
Instituições governamentais em âmbito federal	MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário
	MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
	MF – Ministério da Fazenda
	MI – Ministério da Integração Nacional
	MME – Ministério de Minas e Energia
	MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
	MT – Ministério dos Transportes
	MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
	EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
	FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
	INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
	IPEA – Instituto de Pesquisa em Estatística Aplicada
	SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
	SESI - Serviço Social da Indústria
	SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
	IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
	CRAS – Centro de Referência de Assistência Social
Instituições governamentais em	

âmbito estadual	
	FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
	CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
	IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas
	SEBRAE- SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Instituições da sociedade civil em âmbito municipal	
	Sindifranca – Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca
	ACIF – Associação do Comércio e Indústria de Franca
	CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas
	SINDIVAR – Sindicato do Comércio Varejista
Instituições governamentais em âmbito municipal	
	Secretaria de Desenvolvimento do município de Franca
Instituições de Ensino e Pesquisa	FATEC – Faculdade de Tecnologia
	UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
	UNIFACEF – Centro Universitário de Franca
	Faculdade de Direito de Franca
	UNIFRAN – Universidade de Franca
	UAB – Universidade Aberta do Brasil
	REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais
	BB – Banco do Brasil
Instituições financeiras	BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
	CEF – Caixa Econômica Federal
	Banco do Povo

Fonte: sítios do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo; Secretaria de Desenvolvimento do município de Franca - Elaborado pela autora.

No levantamento de dados secundários, apresentados no Quadro 4, que elenca as instituições que integram o APL de Franca, aparecem quarenta e quatro instituições. Para este

trabalho, buscou-se informações de dados secundários sobre as ações das instituições com inserção local e com reconhecida atuação no APL, de acordo com documento do Comitê Gestor do APL. O documento, publicado em 2011¹¹, cita como integrantes do comitê gestor do APL calçadista de Franca, as seguintes organizações: SDE-SP (Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo); SEBRAE-SP; SENAI-SP; SENAC; Prefeitura Municipal de Franca; FIESP/CIESP; FATEC; Uni-FACEF; UNIFRAN; UNESP; ASSINTECAL; ABICALÇADOS; IPT; ACIF; GAPE¹².

Para o levantamento de dados primários deste trabalho foi feito um recorte entre as instituições que aparecem como integrantes do ambiente institucional do APL calçadista de Franca seguindo os seguintes critérios: 1. Conhecimento das características e particularidades do APL calçadista de Franca; 2. Instituições aparentemente mais influentes no APL em nível local. Esse recorte levou ao Sindifranca e à Secretaria de Desenvolvimento de Franca. Esse recorte permite uma observação mais detalhada dos atores aos quais cabe um papel mais intensivo de ações com vistas à sustentação do APL. Foram entrevistados também o ex-presidente e atual diretor da ABICALÇADOS, e um membro do GAPE, com o intuito de contextualizar as contradições nos discursos do presidente do Sindifranca e do Secretário de Desenvolvimento.

As informações sobre a SDE-SP, comentadas logo acima no texto, ajudaram inclusive no levantamento das instituições acima listadas. No capítulo 4, que trata das ações do Sindifranca e seus efeitos sobre o APL calçadista de Franca, aparecem trechos das entrevistas realizadas com o Secretário de Desenvolvimento do município, com o presidente da

¹¹ Mapeamento da Cadeia Produtiva Coureiro Calçadista de Franca/SP e Região.

¹² Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico do Sindifranca.

ABICALÇADOS, e com um membro do GAPE, que mostram suas ações no APL calçadista de Franca.

O SEBRAE-SP atua em Franca desde 1993. Segundo depoimento de Carlos Alberto de Araújo, analista do SEBRAE-SP do escritório regional de Franca, o planejamento para atuação do escritório no APL de Franca é realizado com uma periodicidade trienal.

Em 2004, realizou um levantamento entre 80 empresários locais com a finalidade de levantar informações sobre produção, administração, custos etc. para um mapeamento da realidade da indústria calçadista de Franca naquele momento com vistas a busca de soluções para problemas detectados.

Em 2005, o escritório de Franca iniciou a oferta de uma Oficina de Planejamento Participativo (OPP). Esta oficina teve início com um curso de estratégia preparatória, e posteriormente foram implantados planos de ação. Das 40 empresas que iniciaram a oficina, continuaram participando até o ano de 2010, 22 empresas. As ações realizadas são voltadas ao processo produtivo como custos operacionais, estoque, qualidade no processo, buscando melhorias para o resultado operacional das empresas.

Atualmente, três ações estão sendo desenvolvidas pelo SEBRAE-SP de Franca. A primeira delas tem como foco o acesso ao mercado. São atividades direcionadas para promoção, venda e acesso a tecnologias. A atuação desta primeira ação acontece com orientações sobre a fabricação do produto calçado, e financiamento para participação em feiras de negócios do setor.

A segunda ação do SEBRAE-SP escritório regional de Franca, tem como foco o desenvolvimento do processo e do produto, através dos seguintes programas: Projeto SEBRAETEC¹³; Consultoria para desenvolvimento do produto¹⁴; Reuniões com empresas¹⁵(ARAUJO, 2011).

A terceira ação do SEBRAE-SP escritório regional de Franca tem como foco a capacitação gerencial. Em 2010, consultores do SEBRAE realizaram diagnósticos em uma amostra de empresas do APL calçadista de Franca com vistas a elaboração de direcionamentos aos empresários do ponto de vista de gestão em diversas áreas como tecnologia, marketing, vendas, financeira, produção, recursos humanos, administração geral, estratégia, produtos (ARAUJO, 2011).

Sobre parcerias com as demais organizações presentes no APL calçadista de Franca, em 2009 houve uma parceria entre o SEBRAE-SP, a Secretaria de Desenvolvimento do Estado e a FIESP com a finalidade de elaborar um Plano de Melhoria da Competitividade (PMC) para 15 APLs, entre eles o APL calçadista de Franca. Foi contratada uma empresa espanhola para a elaboração do diagnóstico do APL calçadista de Franca, que recebeu 40 visitas de consultores que buscaram conhecer o APL de Franca. A estratégia de competitividade encontrada pela consultoria foi a necessidade de uma resposta rápida para a produção, ou seja, rapidez na identificação e resposta à necessidade do consumidor, através de agilidade no setor produtivo e integração com canais de distribuição.

¹³ instrumento jurídico que permitirá contratar para as empresas.

¹⁴ com apoio para orientação de profissionais ligados à área e, os protótipos ficam por conta dos empresários.

¹⁵ levantamento das necessidades para elaboração de um mini projeto de consultoria, com financiamento de 80% do projeto pelo SEBRAE-SP.

Entre as linhas de ação criadas para atingir estes objetivos estão palestras, treinamentos, consultorias. Não aparece em momento algum a possibilidade de aproveitamento do conhecimento das instituições de ensino e pesquisa presentes no território, nem para o mapeamento das informações sobre o setor, nem para ações conjuntas com vistas à melhoria de competitividade. Estes fatos podem ser um indício de que as demais organizações não são reconhecidas como atores coletivos legítimos pelo SEBRAE-SP escritório Franca (BARBOSA, 2011).

De acordo com Barbosa (2011) as ações do SEBRAE não atingem um número expressivo de indústrias, e são mais pontuais, como participação em feiras, cursos, palestras, consultorias. Além disso, é evidente a falta de participação do empresariado em um longo prazo, indicando que são necessárias alternativas para a superação das ações isoladas, com vistas a objetivos específicos, por parte do SEBRAE-SP escritório regional Franca.

Para confirmar essa característica do APL calçadista de Franca, Suzigan Garcia e Furtado (2007) argumentam que a realidade do APL calçadista de Franca se mostra desfavorável a qualquer forma de governança local. Os autores citam como uma das assimetrias que têm levado ao fracasso de iniciativas de criação de uma estrutura de governança local até 2007 a existência de um segmento de grandes empresas dominadoras do poder político do Sindifranca, fato observado neste trabalho quando se apontou a composição da diretoria do sindicato, composta sempre pelos mesmos empresários, que comandam ou comandavam empresas de grande porte. Tal realidade se mostra distante da representação de uma ampla maioria de pequenas e médias empresas que compõem o APL. Há que se considerar, entretanto, o discurso do ex-presidente do Sindifranca e da Abicalçados quando fala da falta de representação política por parte dos pequenos empresários.

Outro aspecto desfavorável para a criação de uma estrutura de governança no APL calçadista de Franca, segundo os autores, é a ineficiência das instituições locais, tanto as de caráter associativo como o Sindifranca, quanto as de caráter de prestação de serviços às empresas, como o IPT. Os teóricos afirmam que “O Sindifranca não tem um papel ativo junto ao setor produtivo, nem na interação com outras instituições locais ou externas. Limita-se a prestar alguns serviços de natureza geral, tais como: assessoria jurídica, informações comerciais, e fornecimento de dados e informações sobre a indústria de calçados.”. Sobre o IPT (entidade do governo estadual criado para prestar serviços às empresas nas áreas de teste, certificação de qualidade, treinamento e ensaios laboratoriais), é notável que ele apresenta grande ociosidade, devido ao alto preço cobrado pelos serviços. O papel do SENAI enquanto agente prestador de serviços de treinamento e formação técnica profissional, de acordo com os autores, é bastante limitado quanto ao apoio às atividades tecnológicas junto às empresas.

A postura de negação à pesquisa observada na FATEC, bem como o depoimento de sua diretora que afirmou não existir parceria entre a FATEC, o IPT e o SENAI para a utilização do maquinário indispensável para as atividades práticas das disciplinas profissionalizantes do currículo do curso de Gestão da Produção Industrial, confirmam a fragilidade das relações entre as instituições de atuação local. Outro fato interessante é que este curso mudou de nome, pois quando foi criado chamava-se Gestão da Produção Industrial de Calçados, mas mediante o não estabelecimento de práticas didáticas nesta indústria, optou-se por ampliar a escopo de atuação do curso. Um paradoxo, já que está instalado em um Arranjo Produtivo Local calçadista.

Tais fatos são um indício da falta de relações entre as demais instituições no que diz respeito ao APL. Estas instituições serviram apenas para dar respaldo, legitimidade, na criação do APL. Não existe nenhuma ata de reuniões entre o Sindifranca e as instituições locais, de acordo com o presidente do Sindifranca. As diretorias destas instituições, por exemplo, da FATEC, do SENAI e da FIESP, desconhecem as particularidades do setor, de acordo com depoimento de um membro do GAPE. Não são pessoas da área, e isso dificulta muito. Em Franca não há alta tecnologia aplicada na produção do calçado, e o centro de tecnologia do SENAI não chega ao pequeno empresário, ele não se beneficia desta instituição. Este é outro indício da atuação por vezes “torta” por parte das organizações locais, ou seja, o papel que cabe a cada instituição deve levar em consideração as especificidades do local no qual atua.

O Sindicato dos Trabalhadores não aparece entre as organizações consideradas como integrante do Comitê Gestor do APL. Com relação ao Sindicato dos Trabalhadores, atualmente, o que se percebe no APL calçadista de Franca é a falta de interlocução entre os dois sindicatos. O Sindicato dos trabalhadores vem atravessando nos últimos 5 anos um processo de disputa judicial pela legitimidade da representação dos trabalhadores da indústria de calçados. Assim, ora o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Franca, ora o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados do Município de Franca, ganha na justiça o direito dessa representação (Comércio da Franca, 28/11/2012).

As organizações locais que têm como papel a busca de melhorias do desempenho econômico do APL são o Sindifranca e a Secretaria de Desenvolvimento. O Sindifranca porque é a instituição que representa o setor. A Secretaria de Desenvolvimento porque é o órgão público municipal responsável pelo desenvolvimento de políticas que tenham como

resultado bom desempenho econômico para a cidade. Além disso, quando a Secretaria de Desenvolvimento do estado de São Paulo instala o APL em Franca, o Sindifranca e a Secretaria de Desenvolvimento do município de Franca foram responsabilizadas pela Secretaria de Desenvolvimento de São Paulo como as instituições representantes do APL.

Não existe nos meios de comunicação mais informações sobre as ações dos atores indicados no Comitê Gestor do APL. As quatro entrevistas que aparecem no capítulo 4 indicam os possíveis motivos para esta falta de relações entre as organizações.

Verificou-se, com base nos contatos estabelecidos e nas informações difundidas no sítio das instituições com representações no APL calçadista de Franca que O IPT trabalha para as grandes empresas; o centro tecnológico do SENAI não chega ao pequeno empresário. Ele não se beneficia; a FATEC não é reconhecida pelos empresários nem pelo Sindifranca como ator interessado pela dinâmica do APL; o representante da FIESP chegou a ser desligado do cargo depois de um depoimento a um colega pesquisador. Estas organizações desconhecem o setor, suas dificuldades, a possibilidade de parcerias. A não atuação destas instituições corroboram para o argumento de que elas serviram apenas para dar respaldo, legitimidade, na criação do APL por parte do governo do estado.

Os empresários não participam das relações organizacionais, e isso aparece tanto no discurso do presidente do Sindifranca quanto no dia-a-dia. A própria postura do presidente indica a não existência de um empresário político, mas de um gestor sindical. A figura de empresários que representem o setor frente ao poder público não existe atualmente em Franca.

4. AS AÇÕES DO SINDIFRANCA E SEUS EFEITOS SOBRE O APL CALÇADISTA DE FRANCA

4.1. Introdução

O levantamento da realidade atual das ações dos atores coletivos que possuem um papel de destaque no APL calçadista de Franca-SP, remete à necessidade de se pensar sobre as conseqüências de suas ações para o desempenho econômico e social do território.

Neste sentido, este capítulo tem por finalidade caracterizar, mediante pesquisa, alguns processos e elementos de mudança com relação às ações do Sindifranca, como resposta às crises por que passou o APL e também como resposta a algumas ações de financiamento do governo federal e estadual. Este levantamento é importante porque evidencia que o Sindifranca, ao longo de sua história enquanto entidade representativa dos interesses de um setor acaba aparecendo como um ator coletivo que concentra muitas das ações organizacionais que acontecem no APL calçadista de Franca. Percebe-se, assim, que as ações deste ator coletivo contribuíram para a sua centralidade no APL de Franca.

Ao longo do texto aparecem também trechos da entrevista com o Secretário de Desenvolvimento do município, com o presidente da ABICALÇADOS, e com um membro do GAPE, que contextualizam as ações das organizações presentes no APL calçadista de Franca. Este levantamento é importante porque evidencia a fragilidade do ambiente institucional do APL calçadista de Franca e mostra se houveram ações concretas no sentido de promover a governança local compartilhada através de relações entre as organizações que estão presentes no APL calçadista de Franca.

A entrevista com o ex-presidente da Abicalçados, juntamente com o levantamento de dados das organizações presentes no APL em estudo apresentadas no capítulo 3, traz informações relevantes sobre a realidade atual do APL calçadista de Franca. Tais dados ajudam a compreender juntamente com o discurso do presidente do Sindifranca e do Secretário de Desenvolvimento do município as características ambientais do APL em estudo, quais sejam, a falta de relações entre as organizações presentes neste APL e a baixa confiança resultante de um baixo capital social. Esta realidade ocorre em virtude de dois fatos: do tipo de formação cultural do empresariado local e da falta de atores coletivos legitimamente reconhecidos entre as organizações do APL como competentes para a execução de seus propósitos. Estes argumentos serão desenvolvidos neste capítulo.

4.2 O Sindifranca em ação

O APL é caracterizado por uma distribuição da produção de um setor produtivo pelo território da cidade ou região. Essa realidade começa a aparecer em Franca em meados de 1970. A necessidade de representatividade setorial aparece em meados da década de 1930, mas ganha autonomia somente em meados da década de 1980.

Barbosa (2006, p. 211) aponta que “no que diz respeito à organização de classe, a pouca expressividade da atividade industrial certamente concorreu para o rápido ocaso da primeira entidade de classe empresarial surgida em meados dos anos 1930”. Ainda segundo o autor, ajudaram a fundar e fizeram parte do conselho consultivo do primeiro órgão de classe local, voltado aos interesses da indústria e do comércio, Hércílio Batista Avelar e Antônio

Lopes de Mello, ambos eleitos vereadores em 1936, respectivamente pelos partidos PC (Partido Constitucionalista) e PRP (Partido Republicano Paulista). Em 1940 foi criada nova associação de classe, desta vez liderada por empresários ligados à UDN.

A criação do Sindifranca (Sindicato da Indústria de Calçados de Franca) data do ano de 1959. Anteriormente a esta data, os interesses do setor estavam sob a égide da Acif (Associação Comercial e Industrial de Franca), que continuou seus esforços de representação dos interesses dos industriais até meados de 1980.

De acordo com Jacometti (entrevista, 2012) em meados da década de 1970, “...teve uma revolução muito grande... porque o sindicato não tinha expressão nenhuma, o sindicato da indústria de calçado de Franca. E vivia, inclusive, de favor na associação comercial de Franca.”.

Jacometti (entrevista, 2012) lembra ainda que a importância da indústria calçadista enquanto setor vem dessa época: “sempre vi daquela época que o setor não vai pra frente se não tiver uma entidade forte. Não é que o setor não vai pra frente, você não tem representatividade. E o setor tem que ter representatividade em qualquer lugar do mundo, o setor tem que ser representado” (entrevista).

Barbosa (2006, p. 243) faz um levantamento da organização de classe francana e relata, com base em informações do jornal Comércio da Franca (16/6/1964, p. 6), que os primeiros benefícios concretos para o setor calçadista, advindos de demandas das entidades de classe do empresariado local, datam do início do regime militar, em meados de 1964, quando dois empresários de Franca, respectivamente presidente e diretor do Sindicato da Indústria de

Calçados de Franca, foram convocados pelo Ministério da Indústria e Comércio a colaborarem em estudo de planejamento e distribuição de calçados populares, integrando, logo depois, o Grupo Executivo da Indústria Têxtil e Couros.

Relata o jornal local que na oportunidade do convite, os dois representantes aproveitaram para levar ao governo a situação problemática enfrentada pelas indústrias locais com relação ao crédito, a fim de evitar um colapso da produção em Franca.

A partir desse evento, tornou-se possível perceber, em várias publicações, a estreita relação entre o empresariado local e o governo federal, durante o período do regime militar.

Em 1972 dois empresários da indústria de calçados de Franca foram indicados a membros da Comissão do Setor Coureiro e Calçadista Nacional, ligado ao Ministério da Indústria e Comércio. (Comércio da Franca, 12/1/1972, p.6).

Em 1973, dois assuntos importantes para o setor calçadista tiveram atenção na arena político-econômica por intermédio da associação de classe francana: a exportação do couro e a sobretaxa norte-americana. No referido ano, a exportação do couro cru ou salgado foi suspensa, quando o então ministro da Indústria e Comércio, Pratini de Moraes, cedeu às pressões da Acif (O Estado de São Paulo, 17/06/1973). Tal atitude de barganha se manteve até meados da década de 1980, por volta de 1986, quando foi reivindicado junto ao Ministro da Fazenda Dílson Funaro um estoque regulador de couro (Comércio da Franca, 20/3/1986, p.1).

Em 1976, o jornal Comércio da Franca (29/05) noticiou a instalação de um escritório da Interbrás, empresa estatal que à época intermediava a exportação de produtos brasileiros.

A questão da sobretaxa do couro pelo governo norte-americano estimulou as propostas da associação de classe francana que o governo federal apresentou oficialmente e que foi divulgado nacionalmente (O Globo, 16/7/1975). De 1976 a 1985, várias foram as solicitações da associação de classe francana, chegando a contratação, em 1985, do ex-embaixador norte-americano no Brasil, Anthony Motley, para fazer o lobby do calçado de Franca nos Estados Unidos, pagando US\$ 144 mil (Jornal do Brasil, 28/7/1985), valor que chegou a US\$ 500 mil em 1987 (Comércio da Franca, 21/11/1987).

A mudança de rumos da economia mundial, acompanhada pela política industrial do governo Sarney, suscitaram apelos do setor calçadista de Franca, que na Franca de 1987, fizeram passeata e estenderam faixas pretas em protesto ao desaparecimento dos instrumentos de estímulos fiscais e cambiais, que beneficiavam a atividade exportadora (Jornal da Tarde, 12/7/1987).

No governo Collor novamente a associação de classe pleiteia uma reunião, e representantes são recebidos pela ministra da economia Zélia Cardoso de Mello (Comércio da Franca, 17/04/1990, p.3). A política econômica, que afetou o câmbio e bloqueou o capital de giro do setor, suscitou uma ação do sindicato de classe que se reuniu com o sindicato dos trabalhadores para discutirem soluções para a política recessiva do governo federal (Comércio da Franca, 23/12/1990, p.5).

A partir da abertura econômica, então, os industriais calçadistas precisaram encontrar soluções que lhes permitissem a continuidade produtiva.

Apesar da retração da produção no APL calçadista de Franca, com a abertura da economia em 1990, verifica-se que a produção se recuperou em níveis superiores a partir da implementação do Plano Real. Entre os fatores que contribuíram para a expansão da produção neste período está a depreciação da taxa de câmbio, que facilitou as exportações.

Um fato importante desta época foi a terceirização de parte do processo produtivo do calçado, que gerou impactos na sociedade francana com a multiplicação das bancas de pesponto. Essa realidade vem passando por um processo de legalização desde o início dos anos 1990, e teve conclusões judiciais no ano de 2000. Em Almeida (2008, p. 77) é possível observar no discurso do presidente do Sindifranca que desde meados de 1990 a instituição vem buscando garantir a terceirização das bancas de pesponto e das condições e direitos de trabalho nestas bancas. O Sindifranca denuncia ainda hoje o fato de que somente algumas indústrias (treze, que foram intimadas pelo Ministério Público) assinaram o TAC (Termo de Ajustamento de Conduta), e que já em meados de 2008 aparecem contravenções às normas estabelecidas no termo. Aparece ainda no estudo de Almeida (2008) a perda de vantagens competitivas dessas treze empresas.

É interessante notar que, ao se unirem para reivindicar junto ao governo ações que favorecessem os interesses do setor, esse empresariado vê a necessidade da criação de uma instituição com regras formais, que definem uma conduta e valores, que expressam a organização dos atores que formam essa instituição. Sendo, portanto, fruto da ação social, o Sindifranca ganha legitimidade à medida que expressa e age de maneira a representar os

interesses de um todo, neste caso, as indústrias calçadistas. Esta legitimidade só pode ser dada pelos associados, e essa associação é que vai definir sua permanência no tempo, permanência esta vinculada aos resultados que esses associados veem nas ações de tal instituição.

De acordo com Motta e Amato Neto (2000) durante a década de 1990 houveram intensas ações para a promoção do calçado de Franca visando a reversão da perda de competitividade que a indústria sofreu nesta época, entre elas projetos e campanhas para promover as exportações, e as vendas no mercado interno, por parte das grandes empresas, através de ações como a contratação de consultorias, terceirização de mão-de-obra, redução do nível dos salários, busca de uma maior profissionalização das indústrias.

Entretanto, segundo Almeida et al (2002), apesar das várias pressões sofridas pelas indústrias de Franca, não existe motivação para a cooperação entre as mesmas. Afirmam ainda que em Franca não existe uma cultura voltada para a cooperação, o que, segundo os autores, leva a uma baixa capacidade de inovação produtiva e de *design* do calçado.

Este fato pode ser observado no arranjo produtivo local de Franca, foco deste trabalho, ao observarmos as divergências no discurso entre o atual presidente do Sindifranca e o ex-presidente do Sindifranca.

Em entrevista concedida em março de 2012, o presidente do Sindifranca, quando questionado sobre as relações entre o Sindifranca e os demais atores presentes no território, mencionou que:

nós vamos fazer, por exemplo, o Instituto de Gestão Empresarial. Eu fui atrás do governador e mostrei pra ele ... Então, quais os recursos? Eu desconheço. Quais os

recursos que estão disponíveis para o fortalecimento do APL? Eu não sei, como presidente do Sindicato. Existe a secretaria de desenvolvimento. A ligação tinha que ser periódica, e nós não fomos visitados aqui ainda pelo secretário de desenvolvimento do Estado. A Secretaria de Desenvolvimento daqui de Franca, da prefeitura, não tem as informações do que que é essa secretaria, podia tá as duas juntando nesse polo, nesse APL. Então, falta do Estado uma atenção maior nesse sentido. Se você monta um Arranjo Produtivo Local, é lógico que tudo é feito voltado pra isso. Por exemplo, quando o governador era secretário do desenvolvimento do Estado de São Paulo, ele esteve aqui e assinou esse documento conosco. Nós implantamos o NICC, que é o Núcleo de Inteligência Competitiva, com um banco de dados, que nós temos aí, deu os recursos necessários pra nós, investiu, beleza, tá aí funcionando. Ele veio aqui e assinou o convênio conosco da Nossa Caixa Desenvolvimento, que hoje é a Agência de Fomento, tá funcionando. Depois que ele saiu acabou... Tem o aspecto de que as entidades aqui do polo tem que tá organizada para poder ir atrás do governo, assim como o governo tem que proporcionar estar próximo dos polos. Por exemplo, eu gostaria de receber aqui o secretário de desenvolvimento... agora eu vou esperar terminar o projeto da indicação geográfica e esse projeto do instituto e vou chegar pra ele e vou falar „olha, o projeto do instituto está aqui. Eu preciso disso, disso.“. Ser pontual. O que nós precisamos da secretaria do desenvolvimento. „Nós precisamos disso.“. Nós temos que ser claros. Senão você vai ficar assim, fica vago. (Entrevista).

Esse discurso indica que o Sindifranca, enquanto entidade representativa dos interesses do empresariado do APL calçadista de Franca espera ações conjuntas direcionadas ao APL por parte do governo do estado e do governo local e, ao mesmo tempo, apresenta sua atuação enquanto entidade que atua como centralizadora das demandas do APL.

O discurso do secretário de desenvolvimento sobre o papel do governo local nessa relação é o seguinte:

Mantemos um relacionamento estreito com as entidades relacionadas com o setor para entender as principais necessidades e implantar programas de apoio e fortalecimento do setor, como é o caso do projeto Espaço Moda Franca; a reforma do Aeroporto Local para facilitar o turismo de negócios e a criação de um Centro de Convenções para realização de grandes eventos no município com o foco na geração de negócios (como já existia no passado). (Entrevista).

Na entrevista com o secretário, foi perguntado que ações voltadas para a indústria calçadista a secretaria de desenvolvimento de Franca desenvolve atualmente. Como resposta, foram citadas três ações, quais sejam, o Espaço Moda Franca, projeto em parceria com SEBRAE-SP e Sindifranca, no qual subsidia-se o valor de investimento do empresário para participar de feiras do setor como Francal e Couromoda, a Incubadora de Empresas, e o projeto “Do Empreendedorismo ao Profissionalismo”, que oferece gratuitamente cursos em gestão empresarial em diversas áreas como finanças, gestão de pessoas, vendas, liderança, marketing e estoque. As ações levantadas são aquelas que já aconteciam antes da criação do Grupo de Trabalho Permanente para o APL.

Entretanto, há uma contradição entre essa resposta do secretário de desenvolvimento de Franca e o discurso do presidente do Sindifranca, pois este último afirma que tal parceria não existe, que o NICC é controlado pelo Sindifranca, e que a articulação com o governo do Estado para a redução de impostos é feita pelo Sindifranca. Além disso, no discurso do presidente do Sindifranca sobre os membros que participam do apoio na condução do projeto de implantação do Selo de Indicação Geográfica, não é citada a secretaria de desenvolvimento de Franca, nem a prefeitura de um modo geral.

O discurso do secretário de desenvolvimento de Franca, com relação à atuação governamental, mostra seu papel de neutralidade, pois os esforços públicos locais vão no sentido de procurar ajudar, no âmbito das políticas públicas existentes, na melhoria dos índices da realidade do setor calçadista, restando ao Sindifranca, que representa o setor, barganhar medidas que o beneficiem e, para isso, precisa reconhecer as realidades do seu setor, além da realidade das políticas públicas para buscar recursos que o contemplem de maneira benéfica.

Quando questionados sobre a existência de parcerias concretas entre as organizações que formam o território, o presidente do Sindifranca afirmou:

Não, e sabe por quê? A FATEC foi trazida pra Franca e nem nós fomos ouvidos. Em momento algum. O deputado responsável e a fundação que cuida da FATEC, em momento algum chegou e mostrou o currículo, o que vai ser ensinado, isso e aquilo. Mas nem por isso nós mantemos distância. Nós temos um relacionamento. Não existe um convênio entre as entidades. Mas, por exemplo, nós vamos montar aqui o Instituto de Gestão Empresarial. Nós podemos chamar eles, como é que é, vocês têm condições de oferecer? Mas não existe formalmente uma parceria. Eles podem cooperar conosco, a FATEC, as universidades, qualquer uma, quer cooperar, olha nosso plano é esse aqui, você vai ajudar?... Não existe só o trabalho formal que consta aqui, existe o relacionamento de consultas, a gente troca ideias por exemplo, indicação geográfica eles vão estar no meio. Eu tenho, olha aqui, comitê gestor Abicalçados, Assintecal, Acif, IPT, Unesp, Unifran, Uni-Facef, FATEC, FIESP, CIESP, Prefeitura municipal de Franca, SENAC, SENAI e SEBRAE. Todas essas entidades aqui, nós utilizamos informações deles, conversamos, pra poder fazer... Agora, na hora de implantar a indicação geográfica, inclusive o planejamento estratégico, eu vou estar chamando esse pessoal pra saber das nossas ações, porque eu tenho que comunicar com eles quais as ações nossas, o que eles puderem

colaborar, ajudar nesse sentido. Agora, o que eles têm lá eles também podem mandar pra nós. E assim por diante. Poderia ser mais intensivo? Poderia. (Entrevista).

O secretário de desenvolvimento, por sua vez, disse que

existe uma grande cooperação por parte da Prefeitura de manter parceiras com o Sindicato apoiando projetos como NICC – Núcleo de Inteligência do Setor Coureiro Calçadista, que vem desenvolvendo um Planejamento Estratégico para o setor no município, bem como a articulação com o governo do Estado para redução de impostos do setor como ICMS. Ainda temos o apoio ao projeto de Indicação Geográfica do Calçado de Franca com o selo, SAPATOS DE FRANCA, que facilita a identificação de qualidade dos produtos deste segmento da cidade. (Entrevista).

Os discursos do presidente do Sindifranca e do Secretário de desenvolvimento do município, ora divergentes, ora „delatores“, transferidores de responsabilidades, podem ser explicada pela falta de relacionamento entre as organizações, uma vez que a dependência por parte do Sindifranca de ações de políticas públicas o coloca em uma posição de refém em relação às ações políticas locais, ao mesmo tempo em que o poder público afirma que possui parcerias com o Sindifranca, que em momento algum são reconhecidas por este.

Questionado sobre a existência no passado de relações entre as organizações tanto governamentais quanto da sociedade civil no APL calçadista de Franca e das possibilidades destas relações no presente, o ex-presidente da Abicalçados e ex-presidente do Sindifranca afirma:

A gente sentava lá (no Fórum Competitivo do Couro e do Calçado) e falava ... então pro governo ver, contrabalancear e convencer, então se esses atores todos estivessem sentado e interessados na sua proposta, vai acontecer. Sindicato do sapateiro? Vai fazer parte, porque representa a classe do trabalhador da indústria, Sindicato da Indústria? Tem que estar junto, o poder público municipal, tem que estar junto. Eu acho que se todo mundo levantar sua reivindicação vai chegar num denominador comum, ou não chega. Depende das pessoas envolvidas no processo... Eu sempre observei isso, e aqui em Franca é a mesma coisa... Tem o pró-criança, que na década de 80, 90 teve aquela denúncia do trabalho infantil. Nós íamos ter uma retaliação na nossa exportação pros EUA, aqui virou uma coisa. O que nós fizemos, nós fundamos esse instituto. Ele que foi a salvação de Franca, que foi fundado dentro do sindicato... nós tivemos que ir nos EUA provar. Colocar o governo brasileiro no jogo, mostrar por A + B que não é, e realmente mostrar. O projeto tem 17 anos, é um projeto pioneiro no mundo, projeto fantástico. (Entrevista).

Neste contexto de relações entre as organizações, quando questionado sobre as ações da Abicalçados para os rumos das políticas nacionais para a indústria calçadista, o ex-presidente da Abicalçados e ex-presidente do Sindifranca afirma:

ele serve pra representar, pra não perder, pra não deixar que percam. Esse é o problema maior, às vezes, dizem... ah, mas a classe não fez nada... e se tivesse de braço cruzado? Poderia ta pior. Por quê? Você tem medidas e medidas, vou dar um exemplo pra você hoje, a questão do *antidumping* que a associação brasileira da indústria de calçado conseguiu junto ao governo federal, US\$ 13,85 por par de sapatos. Inclusive os esportistas, todo tipo de sapato, nós conseguimos. E se tivesse de braço cruzado? Outro grande feito que a indústria conseguiu aqui, nós conseguimos baixar o ICMS estadual de 18 para 12 e de 12 para 7. Isso aí já é um ganho de custo fantástico. Entre outras ações pontuais, sempre tem que brigar pra não acontecer isso ou aquilo. Tem muita coisa, o sindicato negocia salário, é o

divisor de águas nesses negócios. Então, eu te pontuar, realmente o que aconteceu ao longo dos anos é muito difícil, relatar isso. Mas, eu só acho que um sindicato forte, tem um setor forte. Ele representa bem o setor, no mínimo, ele defende. Pode não ter grandes conquistas, mas no mínimo defende... Eu acho que o setor tem que estar sempre reivindicando pra ser cada dia mais competitivo, é essa a função do sindicato. Eu acho que tem muita coisa sim pra ser conquistada. Agora, uma grande briga que agora o governo parece estar enxergando, desde a época do Fernando Henrique chama Custo Brasil. O Custo Brasil ele tem uma importância muito grande, e isso quem vai exigir e fazer com que isso ande são as entidades, o governo sozinho não vai correr atrás disso. Quantas vezes, você vê o tanto que é importante a entidade pro setor, quantas vezes eu, como presidente do sindicato, como presidente da Abicalçados cheguei ao governo, e nós conseguimos alavancar muita coisa e abrir muitas portas... Você tem que levar coisas viáveis para que ele possa fazer. Outro grande feito do setor: o setor conseguiu sobretaxa ao couro, não tem nenhum produto que o Brasil cobra tarifa de exportação Quem conseguiu isso foi a Abicalçados. São coisas pontuais que fazem uma diferença muito grande na competitividade. (Entrevista).

Com um discurso mais enérgico, o atual presidente do Sindifranca aponta as dificuldades enfrentadas pelo setor calçadista atualmente indicando como as ações governamentais impactaram os resultados do setor.

Se você fechou um contrato de exportação, você pensa: „Que segurança eu tenho“. Primeiro que não tem segurança nenhuma. Nesse país você não tem segurança jurídica nenhuma. O governo muda a lei de acordo com a conveniência dele. Então, o dólar tá R\$ 1,67. Esse dólar não te dá condições pra você competir lá fora. Tem a carga tributária violenta brasileira. A burocracia nesse país custa uma fortuna, a demora pra você abrir uma empresa, a demora pra resolver os problemas, o governo não responde. Então, são fatores que estão somando no negativo, que não está

crescendo a empresa. Aí você pensa: "O dólar agora tá R\$1,82, eu vou voltar à exportação". Aí você vai investir acreditando no país que o dólar vai ser R\$ 1,82, de repente esse dólar volta pra R\$ 1,67, aí você quebra. Então, você não tem segurança jurídica. Aí cria um incentivo, por exemplo, o crédito prêmio IPI. Nenhum país do mundo exporta imposto... Isso aí vai para o custo Brasil, porque vai no imposto. Vai acrescentando, mais imposto, mais despesas em cima das empresas, o produto vai ficando mais caro. Aí no mercado interno você gera inflação, no mercado externo você não gera pedido. Porque lá fora, os países que querem exportar, lá fora eles não aceitam essas mazelas nossas aqui. Eles não aceitam o judiciário roubar, o político roubar, eles não aceitam. Enquanto a França coloca lá 367 mil cargos para poder nomear, aqui coloca milhões, é cabide de emprego... Tudo isso é custo. Então, você quer exportar, não pode cortar nada. O pessoal não compra nosso produto, não compra porque é caro. Você tá querendo que o americano, o suíço vão pagar, vão comprar o meu produto e comprar essas mazelas nossas aqui? Eles não aceitam isso não. (Entrevista).

Ainda sobre as relações e a deliberação dos rumos da política nacional por parte das organizações de representação, o ex-presidente da Abicalçados e ex-presidente do Sindifranca afirma:

na época (2007) os setores passavam por uma crise muito grande, principalmente de calçado, moveleiro e o setor têxtil. Aí nós fomos junto à Dilma e dissemos: estamos passando por dificuldades, inclusive de capitalização, as empresas estão extremamente descapitalizadas, por causa do câmbio... Porque você fecha o pedido de exportação com o dólar de dois, você fechou um contrato hoje, você vai entregar daqui seis meses, daqui seis meses quando você for fechar o câmbio. O que aconteceu? O câmbio está 1,50, você tomou outro prejuízo, você vem descapitalizando. Então, nesse meio tempo, o governo vem fazendo, veio criando o sistema de *hedge*, o sistema de *tráfego*, que isso não existia. Isso é tudo reivindicação, de ideias também que partiram junto com os economistas com as entidades representativas dos setores, veio fazendo esse tipo de coisa pra se

adequar... Não é só simplesmente colocar um sobretaxa, porque nós pedimos. Tem que ver os acordos bilaterais que eles têm, tem que analisar tudo. Então, foi feito e nós ganhamos, e uma taxa que a gente nem esperava, e eles concluíram que a taxa seria US\$ 13,85 por par. Então você veja bem, tem sandália, essas sandália rasteira que entra aqui é 50 centos de dólar, aí pararam de importar. “Peraí”, em cima de 50 centos de dólar, já tinha 35 % de alíquota, que a nossa alíquota para importação, quem importar sapato... isso é uma coisa que nós conseguimos também... é 35%. Você vai trazer sapato da Itália, de qualquer lugar, menos do MERCOSUL que aqui não paga imposto, você vai trazer sapato, você paga 35%. Além, dos 35%, você paga vindo da China mais US\$ 13,85. (Entrevista).

Quando questionado sobre a deliberação e os rumos das políticas locais sobre a indústria calçadista, o presidente do Sindifranca afirma:

o que o Estado tem que fazer é dar os recursos necessários para o investimento. O setor sabe seus problemas, como está aqui. O que o Estado tem que fazer é facilitar o acesso aos recursos necessários. É isso que eles têm que fazer. Nós temos condições de traçar o rumo da coisa... Cada um tem o seu papel. Então, nós sabemos o que nós queremos pra Franca, para o setor calçadista. A prefeitura tem que fazer seu Plano Diretor, fazer seu planejamento... Por exemplo, coisa simples, e que está dentro do nosso planejamento estratégico, mas que é função da prefeitura. Franca não tem um pavilhão de exposições... Então, o que nós estamos fazendo? Nós estamos procurando um galpão, um barracão pra alugar e poder fazer essas exposições. Tem que ter estacionamento, pé direito alto, uma série de condições. Nós estamos tentando aí. Se me der na cabeça, se me encher o saco, e tiver aqui em Pedregulho, aqui pertinho, em Ribeirão Preto, eu faço lá... Nós estamos fazendo as coisas tudo em paralelo, segura ali, ataca daqui, corre dali, tudo em paralelo. Então o que acontece, o pavilhão de exposições é fundamental pra fazer uma feira aqui. Já tem,

Birigui tem, Nova Serrana tem, e aqui, que é o maior parque calçadista do Estado de São Paulo, não tem um pavilhão de exposições. (Entrevista).

Sobre essa questão, o discurso do secretário de desenvolvimento de Franca afirma que a intervenção do poder público local, que poderia ajudar na conquista de resultados concretos, passa por:

Adequação e disponibilização de espaço físico com estrutura específica para receber novas estruturas de empresas que estão crescendo em virtude do desenvolvimento deste e de outros setores industriais da cidade como a criação de um novo Distrito Industrial para receber estes novos investimentos. Oferecer cursos e orientações gratuitas em gestão empresarial, tanto aos empreendedores iniciantes, quanto aos experientes, de acordo com as demanda local de necessidades. A constante capacitação e qualificação de mão de obra que atenda a demanda da indústria local, mantendo oferta de mão de obra qualificada. Manter programa consciente e sustentável de abastecimento de água e energia para suportar o crescimento e desenvolvimento econômico esperado. (Entrevista).

Sobre a relação entre as organizações locais para a deliberação dos rumos das políticas locais, o ex-presidente da Abicalçados e ex-presidente do Sindifranca afirma que:

Eu nunca vi problema, das últimas gestões aqui, o poder público sempre esteve ao lado da indústria. O fabricante não pode se queixar do poder público municipal. Nem do estadual, nem do federal... mas, principalmente do municipal, não pode reclamar. Desde a época do PT que ficou aqui oito anos, ele começou um processo junto com a indústria, tentar mudar, procurar saídas. Não teve muito sucesso, mas ajudou. E agora, nesses últimos oito anos com esse prefeito, Sidnei, ele ajudou muito. Inclusive com a participação em feiras, que participava pelo SEBRAE, que é um stand meio ridículo. Tudo bem, o SEBRAE ajuda, mas não é uma coisa legal,

assim... aí a prefeitura entrou no meio e ela faz o espaço moda Franca, o stand mais bonito do coletivo é o de Franca. Já é um passo. Eu não vejo, na minha ótica, eu não vejo que eles têm que reclamar não. (Entrevista).

Já o presidente do Sindifranca afirma:

Franca não tem um pavilhão de exposições... Nós temos uma feira, a FAMEC, de máquinas, em agosto, e agora tem o problema. Não tem onde, tem máquina pesada, tem que usar guindaste lá dentro, tem que ter eletricidade própria, de alta voltagem. E pra estar trazendo tecnologia. Eu quero fazer uma por mês. Eu não tenho pavilhão. Eu quero fazer exposições tecnológicas uma por mês. Eu não tenho que esperar a FAMEC que é uma vez por ano e que está sendo feita hoje lá no Rio Grande do Sul. Só tem esta de calçados no Brasil, uma vez por ano. Por que não pode ser mensal? Porque não tem pavilhão. (Entrevista).

Esses discursos apontam para uma realidade de baixa confiança por parte do Sindifranca, o que ajuda a entender a dificuldade nas relações existentes nesse ambiente observado.

O atual presidente do Sindifranca foi eleito em 2008 em chapa única e seu presidente anterior compõe a diretoria atual do sindicato. Segundo informações do sítio da Abicalçados, a eleição aconteceu com os votos de apenas 55% dos 136 associados à época. Com um APL composto por cerca de 732 empresas à época, segundo dados do Mapeamento da Cadeia Produtiva de 2009, a representatividade dos votos para a eleição do último presidente do Sindifranca ficou próxima de pouco mais de 10%. Ou seja, um dado bastante relevante para se pensar no papel do Sindifranca enquanto entidade coletiva de representação de um APL que ficou conhecido como “capital do calçado masculino” no Brasil.

Parte da justificativa dessa realidade, evidenciada pela última eleição, está na composição da diretoria desse sindicato ao longo dos anos.

Tabela 3: Presidentes do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca 1959 a 2011

Fundador:
Jorge Cheade 1959

Presidentes	
Américo Palermo	1959 a 1961
Hugo Bettarello	1961 a 1964
Oswaldo S. de Melo	1964 a 1966
Nelson Faggioni	1966
Afonso Celso A. nogueira	1966 a 1967
Antônio Carlos Seixas	1967
Hugo Bettarello	1967 a 1968
Nelson Palermo	1968 a 1971
Nelson de Paula Silveira	1971 a 1974
Jorge Alexandre Attiê	1974 a 1983
José Carlos Brigagão do couto	1983 a 1986
João Batista Guaraldo	1986 a 1987
Hugo Luiz Bettarello	1987 a 1988
Antônio Humberto Coelho	1988 a 1990
Miguel Heitor Bettarello	1990 a 1991
Elcio Jacometti	1991 a 1992
Carlos Alexandre Guaraldo	1992 a 1993
Elcio Jacometti	1993 a 1994
Paulo Henrique Cintra	1994 a 1996
Miguel Heitor Bettarello	1996 a 1998
Elcio Jacometti	1998 a 2005
Jorge Felix Donadelli	2005 a 2008
José Carlos Brigagão do Couto	2008 a 2013

Fonte: Sindifranca 2012

Na última eleição, realizada em 2008, não houve uma chapa de oposição, por exemplo. Durante muito tempo, a presidência do sindicato foi considerada um “fardo” para quem a exercia. De acordo com o presidente atual do Sindifranca,

Você achar um presidente pra dedicar aqui três anos, que é o mandato, é difícil... Então, o que acontece, entre tocar o sindicato e tocar a empresa dele, ele vai dedicar mais tempo a empresa dele, porque a cabeça dele tem que estar pra isso. Senão, ele quebra a empresa dele. Daqui ele não ganha nada. Aqui ele vai estar servindo o concorrente dele. Ele tem que ter essa mentalidade, só que ele tem que entender que juntos eles são melhores. (Entrevista).

O trecho da entrevista realizada com o ex-presidente da Abicalçados e do Sindifranca vai ao corroborar o discurso do presidente do Sindifranca neste sentido:

Tinha época que pesava muito, vencia um mandato, nós fazíamos um triunvirato. Eu ficava um ano, outro ficava outro ano, porque o mandato eram três anos, então nós tínhamos três presidentes... isso foi durante uns dois ou três mandatos, nós administramos assim... o sindicato ganhou muita força, inclusive aí nós começamos ir a Brasília junto com o pessoal do Rio Grande do Sul. Nesse meio tempo (1983), foi fundada a Associação Brasileira da Indústria de Calçado. (Entrevista).

Apesar de sinalizar em seu discurso uma mudança de atitude por parte do sindicato, o atual presidente do Sindifranca não verbaliza sobre o papel da entidade na organização da cooperação entre as organizações que compõem o APL de Franca.

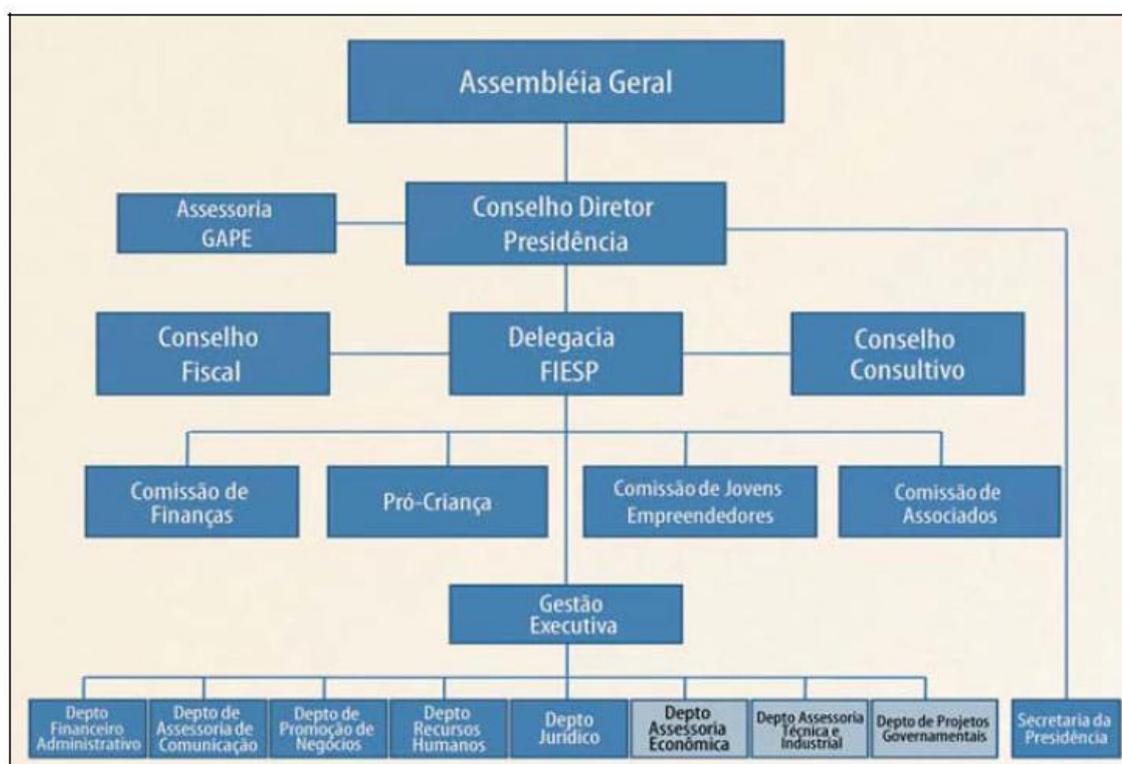


Figura 2. Organograma do Sindifranca

Fonte: Sindifranca (2011)

O organograma atual do Sindifranca mostra a participação de duas organizações externas ao sindicato no seu quadro administrativo, o GAPE, e a delegacia da FIESP.

Este destaque remete a uma interação próxima deste sindicato patronal com estas organizações. Entretanto, o depoimento de um membro do GAPE evidencia uma realidade distante do que mostra o atual organograma do Sindifranca.

O GAPE é o Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca. Foi criado em 2008 por iniciativa da direção da entidade, congregando pesquisadores/docentes de instituições universitárias locais e empresários que se destacavam

na gestão de suas empresas. Foi um grupo composto por 6 a 8 pessoas cuja atribuição era pensar ações para o desenvolvimento do pólo calçadista local que seriam inseridas no planejamento estratégico da entidade.

De acordo com entrevista realizada com um dos membros do GAPE, o grupo realizou umas poucas reuniões em 2008 e 2009 nas quais foram debatidas ideias que resultaram posteriormente na concretização do Mapeamento do Setor Calçadista, publicado em 2010 com recursos da Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, e na obtenção da Indicação de Procedência Geográfica junto ao INPI. Desde 2010 as reuniões do GAPE já não ocorrem mais. Atualmente o grupo existe apenas "no papel".

Todavia, muitas das ideias essenciais para a realização de um diagnóstico rigoroso do pólo não foram incorporadas a este mapeamento, como o censo das indústrias auxiliado por georeferenciamento ... Na verdade, com o tempo o GAPE tornou-se apenas uma espécie de "órgão consultivo fictício", que traz por trás de si uma fachada de credibilidade por ser formado por acadêmicos com PhD e empresários de efetivo sucesso no mercado. Sua manutenção "no papel" contribui para dar legitimidade, seja diante do governo do Estado, seja diante da comunidade, às ações unilaterais do Sindifranca. (Entrevista)

O termo „unilateral“ utilizado pelo entrevistado caracteriza a relação entre o Sindifranca e o GAPE. Fica evidente a falta de construção de ações compartilhadas por parte do Sindifranca. O reconhecimento por parte do Sindifranca do conhecimento dos membros do GAPE sobre os problemas da indústria calçadista de Franca poderia contribuir para o alcance das melhorias buscadas pelo próprio Sindifranca, mas segundo o entrevistado, “seu não reconhecimento e absorção por parte da entidade a qual está subordinado dificulta a

transformação de idéias e resultados de pesquisa em ações efetivas.” Assim, o potencial do grupo não é usado para o desenvolvimento de ações que concorram para o fortalecimento da indústria calçadista de Franca nem dentro do Sindifranca. Este potencial poderia ser utilizado inclusive para o diálogo entre o Sindifranca e a Secretaria de Desenvolvimento do município, em uma possível deliberação sobre os rumos das políticas locais. Sobre isso, o entrevistado diz que “quando se reunia, o grupo até chegou a discutir esses rumos. Mas, de fato, quem sempre definiu o que seria feito foi a direção do Sindifranca.”

Para o GAPE, um melhor aproveitamento das economias externas do APL de Franca está “na busca de soluções que extrapolassem o aspecto estritamente ligado à produção privilegiado na perspectiva da indústria local. Questões como prospecção de novos mercados e novos nichos de mercado, organização logística, estratégias de cooperação, desenvolvimento de produto e inovação, entre outras, poderiam ser discutidas e definidos caminhos para a busca de parcerias nas instituições que pudessem auxiliar a traçar novos rumos nestas dimensões.” Quando questionado sobre os tipos de parceria existentes entre o GAPE e o Sindifranca, e as demais organizações presentes no APL calçadista de Franca e o que já havia resultado de alguma parceria, o entrevistado afirmou que não existe nenhuma parceria entre as organizações presentes no APL de Franca e, portanto, não há resultado. Conclui, ainda, que:

Ao que se percebe, não apenas o GAPE, mas também o Comitê Gestor do APL¹⁶ é um elemento inoperante no contexto territorial. Este, igualmente, serve para dar legitimidade às ações do Sindifranca, dando a idéia de que a entidade não opera

¹⁶ De acordo com o Mapeamento da Cadeia Produtiva Coureiro Calçadista de Franca/SP e Região, documento publicado em 2011, fazem parte do comitê gestor do APL calçadista de Franca, as seguintes organizações: SDE-SP (Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo); SEBRAE-SP; SENAI-SP; SENAC; Prefeitura Municipal de Franca; FIESP/CIESP; FATEC; Uni-FACEF; UNIFRAN; UNESP; ASSINTECAL; ABICALÇADOS; IPT; ACIF; GAPE.

individualmente, mas em uma situação de governança, compartilhando suas decisões com organizações que possuem *expertise* em suas respectivas áreas. O que acontece, de fato, não é isso. As ações do Sindifranca são unilaterais.

Considerada uma organização importante na governança do APL, o Sindifranca funciona como um nó que, por representar as empresas produtoras de calçados, concentra as opiniões, divergências e convergências entre as empresas associadas. Com esse papel-chave de representação industrial, fica evidente a sua importância junto às demais organizações que compõem o território analisado, uma vez que os interesses do empresariado local podem suscitar ações em diversas organizações. Um exemplo é a formação do Instituto de Gestão Empresarial. Essa demanda gerou um diálogo entre o Sindifranca e a Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo. Da mesma maneira, a demanda por um pavilhão de exposições, gerou um diálogo.

Corroborando para o argumento dessa centralidade o discurso do presidente da entidade, ao falar da relação entre o sindicato e as instituições de ensino e pesquisa, quando diz: “Nosso plano é esse aqui, você vai ajudar”. Com esta atitude, o entrevistado chama para si a responsabilidade pela gestão deste território, pela interlocução entre os atores.

Os discursos apresentados acima revelam uma capacidade de organização do Sindifranca, bem como a consciência de seu papel enquanto entidade representativa dos interesses dos industriais do setor calçadista de Franca. Além disso, mostram também uma postura de reação às ações governamentais, e de reivindicação de interesses que visem melhorias para o setor.

Entretanto, pode-se reconhecer também que as ações do Sindifranca são pautadas pela necessidade, pela reação às crises pelas quais passou e pelos prejuízos que enfrentou junto aos industriais. O alcance de suas ações é um tanto limitado, mas a implantação do selo de indicação geográfica pode ser vista como uma ação pontual que exigiu esforços de coordenação por parte do Sindifranca, e que pede agora ações dentro do próprio território produtivo.

Dada esta postura do Sindifranca, é importante observarmos as consequências das ações organizacionais deste ator no APL em questão.

Em entrevista realizada com o presidente do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, puderam-se reconhecer elementos indicativos da realidade atual da aglomeração produtiva de calçados de Franca.

O primeiro elemento é a mudança econômica por que passou a aglomeração produtiva:

como foi mudando as coisas o empresário não tem condição de estar na indústria e estar aqui dentro... eu digo o seguinte: é a última cartada. O reconhecimento da indústria de calçado de Franca. Por que tem que ser reconhecido? Porque faz anos que ela faz sapato. A gente exportou e exporta hoje para 56 países, já exportou em grande quantidade. Ela tem o domínio da tecnologia de um sapato de alta qualidade. Então, por que não oficializar essa tecnologia, oficializar essas conquistas? E mostrar para o mundo, mostrar para o brasileiro: „Você quer um sapato? Nós temos um calçado lá em Franca“. (Entrevista).

Sobre a mudança econômica, o ex-presidente da Abicalçados e ex-presidente do Sindifranca afirma:

O mercado hoje é globalizado, depois da globalização que aconteceu tudo isso. Porque, hoje não se tem segredo industrial mais, tem mais nada. Eu quero fazer um produto igual à Itália, eu busco máquinas deles, eu busco matéria prima lá, de primeiro não podia. Acabou. Vamos dizer, a competência de gestão, de produção, você vai competir no mercado internacional. (Entrevista).

O segundo elemento é a detecção das falhas de gestão que concorreram para a mortalidade de muitas empresas:

existe uma mortalidade de empresas, você vai ver aqui, nesse levantamento aqui. Porque fechou? Quais foram as causas? Quais foram os problemas? Então nós podemos detectar que foi gestão, falhas de gestão. Por que fazer sapato nós sabemos fazer... Porque quando fecha a indústria é um *tsunami* de negativo, de problemas. Os funcionários perdem o emprego, dentro da casa do funcionário cria uma série de problemas porque ele ficou desempregado, o mercado perde o produto, o Estado deixa de arrecadar, você cria um problema social, a cidade como um todo perde, enfim é um desastre total. Então nós estamos querendo consolidar de estar cuidando em parte do industrial, dando todo suporte pra ele. (Entrevista).

O Sindifranca financiou um estudo chamado “Mapeamento da Cadeia Produtiva Coureiro Calçadista de Franca/SP”, finalizado em fevereiro de 2011, com recursos oriundos do Programa Estadual de Fomento ao Desenvolvimento Regional, da Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, instituído em 2010, com a finalidade de apoiar a elaboração de estudos e projetos voltados ao fomento do desenvolvimento regional do Estado de São Paulo. Na ocasião, estes recursos foram destinados ao NICC (Núcleo de Inteligência Competitiva do Couro e Calçado), também criado no âmbito do Programa Estadual de Fomento ao Desenvolvimento Regional. O NICC começou a funcionar na sede do Sindifranca

em dezembro de 2010 e tem por finalidade disponibilizar informações estratégicas para a competitividade do APL, bem como formar uma rede de cooperação entre os atores locais.

Entretanto, o que se verifica através de informações disponibilizadas no sítio do Sindifranca e na entrevista concedida pelo seu presidente é que, desde a sua formação, esse núcleo jamais realizou propostas ou ações que visassem à participação dos demais atores que compõem a aglomeração produtiva de calçados de Franca, restringindo-se apenas a disponibilizar informações estatísticas acerca da indústria calçadista. Cabe lembrar que estas informações são apenas replicações do que é disponibilizado na Resenha Estatística do Sindifranca.

A existência desse núcleo representa a formalização de um movimento de parceria e cooperação na busca dos interesses da aglomeração produtiva, e está sendo subutilizado. O aproveitamento de tal núcleo para o conhecimento da aglomeração como um todo é importante. A análise das relações que o núcleo tem com os demais atores revela a debilidade da eficiência e aprendizagem coletivas em Franca. Apesar de estar registrada a participação de um comitê gestor no documento “Mapeamento da Cadeia Produtiva Coureiro Calçadista de Franca/SP e Região”, não há a participação efetiva de nenhum ator na busca de uma relação cooperativa. É interessante notar, ainda, que existe um capital de conhecimento sobre a dinâmica produtiva da aglomeração nas universidades locais, que é também subutilizado. Ao falar sobre o projeto do Instituto de Gestão, o presidente do Sindifranca não reconhece a importância de uma análise científica para a elaboração da proposta que ele mesmo pretende levar ao governo do Estado.

O terceiro elemento é o reconhecimento da importância das micro e pequenas empresas para o território:

A nossa visão é que até 2013, a micro e pequena empresa reconheça o nosso trabalho. E nós estamos caminhando para isso. Essa é a nossa missão aqui, a profissionalização da entidade. (Entrevista).

Neste sentido, o secretário de desenvolvimento afirma que:

Assim como os projetos que foram criados, o foco de atenção está no micro e pequeno produtor, de maneira que ele possa se fortalecer e crescer, gerando mais empregos e renda na economia local. Este porte de empresas representa mais de 90% das aberturas de empresas no setor e deve ter um tratamento diferenciado pelo executivo local, de maneira a possibilitar a sua consolidação no mercado atual, reduzindo a mortalidade das empresas locais. (Entrevista).

O quarto elemento é a verificação da necessidade de diferenciação do território que produz o calçado francano, fato que já havia sido evidenciado no passado, mas que não se perpetuou:

já foi tentado várias vezes implantar esse selo, chegou a funcionar, e não deu continuidade por vários fatores... a pesquisa, se o dono da empresa aí fazer uma pesquisa, ele vai fazer direcionado pra ele. Mas se o Sindifranca fizer uma pesquisa com o consumidor brasileiro, e até internacional, no consumidor brasileiro eu vou ter sem interferência de quem quer que seja. Por exemplo, se eu sou de uma fábrica, e eu vou fazer uma pesquisa lá, eu vou perguntar o que você acha da minha marca, eu to induzindo, eu posso induzir o consumidor. Agora se eu fizer uma pesquisa em que eu falar do calçado de Franca, eu vou estar generalizando aí uma pesquisa

autêntica, sem interferência, sem tendências... Agora a indicação geográfica tá amparada do ponto de vista legal. Ela é institucionalizada no mundo, e ela é conseguida pelo Instituto Nacional de Marcas e Patentes, que é subordinado ao Ministério do Desenvolvimento. Então tem lei pra isso, tem as condições que tem que ser feito ali. E tem a nossa, que nós vamos colocar, esse conceito a ser criado pra colocar, complementar. Essa lei é genérica, no Brasil inteiro, pode qualquer produto. Mas para o calçado nós temos que adaptar isso aí, acrescentar. (Entrevista).

Sobre a necessidade de diferenciação do território, o secretário de desenvolvimento cita que:

Acreditamos que esta oficialização (oficialização do APL de Franca pelo governo do Estado) veio para dar mais visibilidade ao calçado local e despertou o interesse de empresários e entidades relacionadas ao setor de valorizar ainda mais a marca FRANCA em seus produtos e implementar outros projetos de ações que vieram contribuir para o fortalecimento dos empresários locais como os projetos mencionados na questão anterior (NICC e Selo de Indicação Geográfica). (Entrevista).

O trecho do discurso do ex-presidente da Abicalçados e ex-presidente do Sindifranca contextualiza o conceito da territorialidade no APL calçadista de Franca:

o Brasil está mudando de faixa... Nós vamos perder produção, a tendência vai ser disso, por que, vai ficar? Mas vai ficar a produção de sapatos mais caros, mais elaborados, o mercado paga mais caro, porque, vamos dizer, ele vai ficar mais caro, você vai ter que ter uma mão de obra mais cara, porque não adianta, se não pagar o cara vai pra outra indústria de fazer celular, e isso vai acontecer. Nos polos aonde, igual Franca, vamos dizer que é „cluster“, isso vai demorar muito mais tempo para acontecer. Se você não tem uma economia industrial que toca a cidade, pra você

fazer essa substituição, mas em outros lugares, por exemplo, no Rio Grande do Sul, já está acontecendo muita migração pro nordeste. Muitas grandes indústrias estão indo para o nordeste. A Azaléia, por exemplo, está toda no nordeste, fechou em Parobé. Não produz mais nada em Parobé, é tudo lá no nordeste... E a mão de obra barata. Aí o que acontece, tem um sistema muito interessante no estado do Ceará, que é o que mais está crescendo, que o governo do Ceará, aonde é implantado uma indústria de sapato, não pode ter outra fábrica de sapato pra uma não concorrer com a outra na mão de obra. Mas ele cria um problema também: se a indústria de suco pagar melhor, esse cara vai pra lá. Ela tá correndo o risco. Franca é a que menos corre o risco. Mas esse é um processo que o Brasil vai passar. Não tem outro jeito, porque o Brasil está crescendo e cada dia mais o nosso pessoal vai ganhar mais. Mas isso não vai ser pra nós, nós não veremos isso. Vai demorar, principalmente os „clusters“ que eu estou te falando. (Entrevista).

O quinto elemento é a necessidade de parcerias com outras organizações para buscar soluções que atendam às demandas da aglomeração produtiva:

O projeto de implantação (*do Selo de Indicação Geográfica*) nós vamos implantar... Essa equipe vai trazer informações e vai concluir qual a necessidade em outros polos que têm indicação geográfica, para pegar mais subsídios... O projeto do instituto a mesma coisa, nós vamos montar o projeto, pode ser até que na reciclagem nós cheguemos a um ponto que nós podemos estar solicitando verba pública para isso. Pode ser que aconteça isso porque existem recursos estaduais, federais para isso. Nós não sabemos se vamos precisar de lançar mão deles. Por enquanto para evitar a burocracia, para evitar uma série de coisas nós estamos custeando por conta própria porque senão a gente fica muito amarrado às coisas. Com relação à indicação geográfica também é o mesmo caminho. Eu já entrei em contato com o SEBRAE paulista para ele participar, tanto é que o SEBRAE está indo lá em Bento Gonçalves

no Rio Grande do Sul, fazendo parte da equipe da indicação geográfica. Então já conversei com o presidente do SEBRAE paulista no sentido de eles estarem participando desse trabalho... Eu tive uma audiência com o governador, eu coloquei isso para o governador e pedi um apoio para a secretaria de desenvolvimento do estado de São Paulo. A secretaria pode sim estar investindo porque ela tem interesse. É a secretaria de desenvolvimento... eu pedi até para o governo, criar incentivos para a pequena empresa, para se preparar, para atrair as pessoas para virem fazer... Hoje nós estamos na diretoria da Fiesp nós estamos no conselho do SENAI em São Paulo de design nós estamos coordenando o COMCOURO que é o comitê do couro calçados e artefatos do Estado de São Paulo, somos vice-presidente da Abicalçados. (Entrevista).

O Instituto de Gestão Empresarial teria como função, de acordo com o discurso do presidente do Sindifranca, reciclar e formar empresários. Porque na visão do presidente a mortalidade das empresas está ligada à falta de qualificação por parte dos empresários, que ele chama de falhas de gestão. A importância deste trabalho de qualificação se justifica também de acordo com ele porque este instituto ofereceria respaldo técnico, de produção, de gestão, e ajudaria na preparação das empresas para a indicação geográfica.

O sexto elemento é a conscientização da necessidade de uma ação coletiva, já que se trata de uma produção caracterizada por pertencer a um território, que é coletivo:

quem tá aqui, primeiro, não vai ficar sozinho fabricando sapato aqui em Franca. Ele vai ter sempre dezenas de colegas aqui que fabricam o mesmo produto, igual o dele, ou até melhor que o dele. Além disso, ele vai ter no Brasil inteiro e no mundo. Nós não estamos tendo o problema chinês, a invasão chinesa aí? Então se agir juntos, e não só na desgraça, tem que ser na época da bonança também... Mesmo porque 90% de quem tá aqui foram trabalhadores... „Você tem que ter coerência no que está

dizendo, preparar sua empresa porque você sabe a dificuldade". Então, é isso, nós temos que ter conscientização... O objetivo principal é a perpetuação da indústria francana de calçados... Então nós temos que mostrar a importância dele e a responsabilidade social que ele tem. (Entrevista).

Sobre isso, o membro da secretaria de desenvolvimento afirma:

fortalecer e fomentar a formalização e legalização de novas empresas no município acompanhando e contribuindo diretamente para a principal atividade industrial local que é a calçadista. Além disso, fomentar a maior permanência dessas empresas no mercado com a realização de cursos e capacitações em gestão (redução do índice de encerramento de empresas), possibilitar o acesso a novos mercados com o fornecimento de subsídios de espaços em grandes feiras possibilitando a presença de pequenos empresários em feiras, podendo gerar negócios inclusive com outros países e por fim o fortalecimento do reconhecimento nacional e internacional da qualidade dos produtos do APL de Franca, com a parceria e incentivo para a criação do selo de indicação geográfica do calçado de Franca. (Entrevista).

Um trecho do discurso do ex-presidente da Abicalçados e ex-presidente do Sindifranca elucida o que acontece no APL de Franca com relação à postura produtiva, que explica a falta de confiança:

Eu não vejo outra coisa, a não ser participação. Você só descobre as deficiências se você participar... Não tem como o sindicato ficar correndo atrás de 500 empresas em Franca, nem a prefeitura ou a secretaria de desenvolvimento. O governador, inclusive veio aqui, lançou aqui, assinou aqui, mandou verba pra cá. Que nós queremos mais? Se não tiver participação? Você só vai descobrir as falhas e as virtudes se você participar. Se não houver participação, não vai andar. É mais um projeto frustrado... Nós temos tudo na mão pra fazer. Agora, vamos dizer... o

sindicato sozinho, a prefeitura sozinha, não vai conseguir fazer. Se você não participa como que vai acontecer? Não vai. Você tem muita coisa legal não mão e o resultado vai ser pouco. Você vê, você vai na França na região demarcada de champagne, você tem projetos e mais projetos, o governo ajuda, grandes empresas, uma champagne com numerativo. Esses tempos tava vendo uma revista, a Chandon lançou uma champagne de não sei quantas unidades só, 50 mil euros a garrafa. Um absurdo, não? Um absurdo é pra nós, mas tem o cara que vai falar: eu comprei um champagne que foi uma edição especial. Tudo isso acontece, vamos dizer... tem um aparato, todo mundo tá participando de um negocio desse. Aí foi a Chandon, amanhã a Cristal, amanhã é um vinho. Você vê isso direto, não vê? Você vê nas revistas. Mas aí, o cara lançou um vinho hoje, edição especial, você pode ver que o concorrente não vem atrás lançando, ele vem depois. Aqui não, um lança e vem todo mundo atrás pra derrubar aquele que lançou. É um trabalho ao contrário... o sapato de Franca é um sapato reconhecido. Porque isso aí, eu vou te falar, isso aí nós estamos só recuperando, o que nós perdemos. Isso aí nós já tínhamos. Há muitos anos atrás, nós só não tínhamos o reconhecimento dos órgãos de certificação. Mas, esse reconhecimento do mercado, Franca já tinha. (Entrevista).

Ao expressar a necessidade de conscientização para o objetivo da perpetuação da indústria francana, o presidente do Sindifranca reconhece a responsabilidade de mostrar, como ator público, aos empresários que são associados ao sindicato a importância da função social que eles têm perante uma região inteira. Entretanto, a centralização dos recursos e informações por parte deste mesmo ator, ao falar sobre o Instituto de Gestão Empresarial, evidencia que as noções de cooperação deste sindicato retratam a realidade de uma indústria local que vê na centralização das informações e decisões uma proteção.

A falta de um objetivo mais concreto para a cooperação, delineando um pouco mais esta necessidade de um patamar de perpetuidade da indústria no tempo, para um patamar de

ação concreta com vistas a um objetivo concreto, pode ser um fator limitante para a abertura deste empresariado à cooperação, além da aparente falta de reciprocidade e reputação.

No conceito de economias externas, está embutido o entendimento de que ações conjuntas resultam em ganhos econômicos que seriam difíceis de serem atingidos em mesmo nível se as mesmas ações fossem exercidas por atores atuando individualmente. Estas ações podem ser incidentais ou intencionais. Na visão de Mishan (1971, p. 2) a essencialidade do efeito externo está na não intencionalidade da sua criação. Mas, autores como Piore e Sabel (1984), Trigilia (1989), Brusco (1990), concordam que existem ações conjuntas conscientemente exercidas, como, por exemplo, na cooperação existente entre firmas de um distrito industrial que compartilham equipamentos, ou a criação de consórcios de produtores no âmbito destes distritos.

Schmitz (1997) argumenta que a cooperação consciente e planejada entre agentes privados e entre agentes públicos atuantes em um território é que possibilitará a “eficiência coletiva” do território. Assim, a competitividade das empresas que formam uma aglomeração estaria vinculada às interações entre seus agentes, que podem acarretar em vantagens como, por exemplo, aprimoramento de produtos ou na redução de custos de transação.

Os seis elementos citados acima produziram como consequência o início de um processo de mudança por parte do Sindifranca.

O primeiro processo é a profissionalização do sindicato, ator coletivo que representa as indústrias calçadistas de Franca:

uma entidade que tem que ser uma entidade de fomento e não uma entidade que fica atendendo somente os direitos da indústria. O sindicato, a entidade, tem que viver o setor, ver a dificuldade do setor e promover ações econômicas em todos os aspectos tecnológicos, para poder suprir as empresas e oferecer serviços às empresas, trazer informações para as empresas, trazer cursos, preparação, capacitação de gestão para poder oferecer às empresas... ele está se profissionalizando neste sentido... Quando começou, foi em junho de 2008 que nós assumimos, apresentamos um projeto inicial de profissionalização que é este que está aqui, o planejamento estratégico da entidade, nosso negócio, nossos valores, ética, determinação, transparência, responsabilidade socioambiental, melhoria contínua, e tem a missão nossa que é representar e defender a indústria calçadista, promovendo ações para seu desenvolvimento e fortalecimento... Até o final do ano todos os processos vão estar informatizados, de forma que o nosso trabalho seja de exemplo para os seus associados. (Entrevista.).

O segundo processo é a qualificação das indústrias:

nós estamos tomando providências, que é a criação do Instituto de Gestão Empresarial... exatamente para poder reciclar e formar empresários. É preparar o empresário para a indicação geográfica... Porque fazer sapato nós sabemos fazer. Porque hoje 90% de Franca é micro e pequena empresa, e todos, 100% desses empresários, foram funcionários de empresas e nem todos estão preparados do ponto de vista de gestão, e sim de fazer sapato. Então nós temos que dar uma assessoria para poder perpetuar essa cultura do sapato, para poder melhorar essa cultura, nós temos que reciclar. Nós temos que ter um instituto que vai dar cobertura, formação empresarial. Então, não adianta nada você conseguir indicação geográfica e você deixar as empresas à deriva... Porque não adianta nada, ele entra na indicação geográfica, passa um ano ele quebra. (Entrevista).

Esta lógica evidencia mais uma vez a centralização das informações e atitudes por parte desse ator coletivo que não reconhece a possibilidade de uma articulação com as instituições de ensino presentes no APL para a criação do que ele chama de Instituto de Gestão Empresarial, que seria uma nova organização com um papel formador, e que estaria sob a égide do Sindifranca, como evidencia o seguinte trecho:

Esse instituto tem que ter pessoal que vai implantar não só do ponto de vista de gestão, mas também do ponto de vista prático, de tecnologia, chão de fábrica. Quem vai dar essas orientações? Pode ser o SENAI. Do ponto de vista de gestão a FATEC pode estar entrando. Então nós vamos ver o que esse cenário, construir esse cenário. Uma coisa é certa. Esse instituto tem que ter dono. Ele não pode ficar aí solto. Ele vai ter uma equipe própria. Vai funcionar na sede do próprio sindicato, ou se for necessário, se o sindicato tem que ser separado vai ser separado tendo o comando do Sindifranca. (Entrevista).

A partir do momento que o presidente do Sindifranca começou a fazer as coisas e mostrar para os empresários, sua reputação melhorou, o que ficou evidente no número de empresas que se associaram ao sindicato no ano de 2011. Em seu discurso, o presidente fala da FATEC, que não se apresentou ao sindicato, não foi buscar informações sobre as necessidades do sindicato para atendê-lo. Dentre as instituições de ensino e pesquisa, estão as instituições responsáveis pela qualificação, entre elas, FATEC, UNESP, Uni-FACEF, UNIFRAN, SENAI. O reconhecimento por parte do presidente do Sindifranca de que a qualificação é o primeiro passo a ser tomado para a implantação do selo de indicação geográfica, sinaliza a importância do processo de qualificação. O que causa estranheza, entretanto, é o não aproveitamento das competências das instituições de ensino presentes do APL.

O terceiro processo é a implantação da indicação de procedência geográfica:

então calçado em Franca, produzido em Franca, ele vai crescer não no ponto de vista de quantidade e sim de qualidade... será levado aí em consideração gestão, qualidade, meio ambiente, recursos humanos, o produto, enfim. (Entrevista).

Nesse trecho, ao explicar as razões da busca da implantação de um selo de procedência geográfica, o presidente do Sindifranca destaca a importância da diferenciação do produto do arranjo produtivo com vistas à manutenção de uma vantagem competitiva deste arranjo frente aos demais produtores de calçados, tanto nacional quanto internacionalmente. A conscientização da necessidade de uma ação coletiva, sexto elemento evidenciado acima neste texto, realça que a manutenção desse selo depende do atendimento a um conjunto de normas por parte das empresas, entre elas normas relacionadas a procedimentos de gestão, de qualidade, de meio ambiente, de produto etc., como citado pelo presidente do Sindifranca no trecho acima destacado. Ao atender todas as normas que um selo de procedência geográfica requer, o presidente acredita que alcançará uma dimensão qualitativa equiparada do produto fabricado ao longo de todo o território, ou seja, a imensa maioria das empresas seguiria um padrão de qualidade imposto pelo respeito às normas do selo de indicação geográfica.

Entretanto, um fator relevante perpassa todas essas ações e suposições, que é a questão da cooperação, que se mostra importante também no desenvolvimento de práticas competitivas, e este é um exemplo.

O quarto processo é o início de um processo de cooperação no território, entretanto, com organizações de outro setor produtivo:

temos uma assistência do pessoal da Alta Mogiana (café). Nós vamos trabalhar juntos... por que não trabalhar juntos, não é? O objetivo é o mesmo, porém os produtos diferentes, mas a finalidade é a mesma... Então tem uma equipe nossa hoje, essa semana ela foi para o Vale do Vinhedo em Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul com o pessoal do café para poder conhecer lá com o pessoal do vinho... para que nós possamos agora montar o nosso projeto. (Entrevista).

Abaixo, segue uma tabela que relaciona os elementos e os processos de mudança na aglomeração produtiva de calçados de Franca.

Tabela 4. Análise da Aglomeração Produtiva de Calçados de Franca sob a ótica da Mudança da Natureza da Confiança, de Schmitz (1997)

Elementos de Mudança	Processos de Mudança
Mudança Econômica.	Profissionalização do sindicato.
Falhas de Gestão.	Qualificação das indústrias.
Reconhecimento da importância das micro e pequenas empresas.	Implantação da Indicação de Procedência Geográfica.
Necessidade de diferenciação do território.	
Necessidade de parcerias com outras instituições.	Início de um processo de cooperação no território.
Necessidade de uma ação coletiva.	

Fonte: Elaborada pela autora

O alcance das normas que constroem a base de uma cooperação territorial passa pela participação dos atores que têm um papel importante em um território produtivo.

No seu discurso sobre o Instituto de Gestão Empresarial, ao dizer que precisa ter um “dono”, e também no seguinte trecho: “eles podiam estar intrinsecamente ligados conosco neste Instituto de Gestão, mas eu não tenho coragem de deixar eles fazerem não. É nosso. Eles podem cooperar conosco, a FATEC, as universidades, qualquer uma, quer cooperar, olha

nosso plano é esse aqui, você vai ajudar?”, há uma postura de apoderamento das ações propostas. E, ao mesmo tempo, o indício de que a FATEC não é vista pelo Sindifranca como competente para a participação em um projeto como esse.

O fator decisivo para uma dinâmica de eficiência coletiva é a cooperação. O termo cooperação define de maneira genérica uma parceria entre duas ou mais organizações, através de um esforço conjunto ou união de forças em favor da busca de melhorias para os parceiros.

Entende-se que a cooperação entre as organizações presentes em um APL é mais efetiva onde existam relações de reciprocidade duradouras, caracterizadas pela presença de confiança entre as organizações.

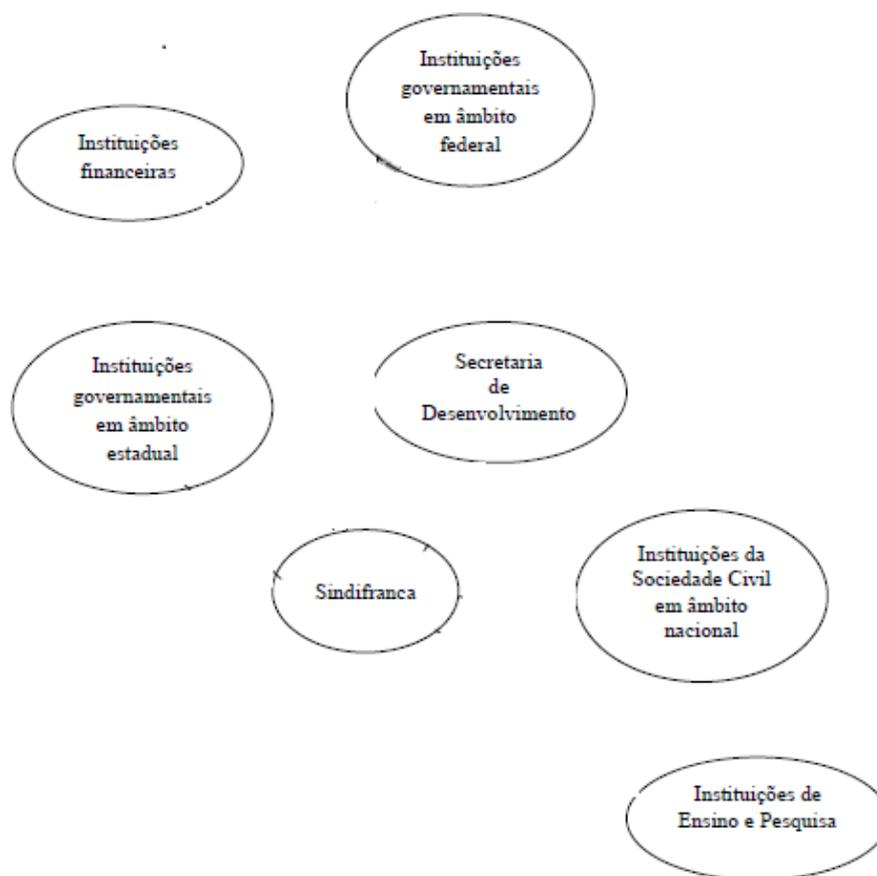
A baixa confiança resultante do baixo capital social existente no APL calçadista de Franca resulta na não existência de ações coletivas, entendidas nesse trabalho como governança, ou seja, atuação de lideranças locais e a interação destas lideranças com instâncias governamentais locais com vistas a um objetivo comum.

O conceito de ação coletiva introduz um pensamento de ação que envolve mais de um ator trabalhando juntos em uma dada atividade ou realidade. Quando isso acontece, essa relação é pautada na cooperação.

É possível observar que ocorre certa apatia do Sindifranca com relação à governança do APL. Essa apatia pode estar associada à formação da representatividade do empresariado, que, como aparece no início deste capítulo 4, têm suas ações pautadas pela necessidade, pela

reação às crises pelas quais passou e pelos prejuízos que enfrentou, apresentando uma postura reivindicatória de concessões.

Neste sentido, a perspectiva das redes sociais é usada como um modelo de organização social, no qual existe um entrelaçamento de relações entre os atores que formam um APL, na busca de seus objetivos. A interação entre os atores que formam um APL se dá de maneiras diversas de ator para ator, o que permite concluir que determinadas ligações são mais fortes do que outras, no sentido de que são mais consistentes, ou seja, acontecem mais vezes. A perspectiva teórica das redes permite ainda reconhecer a existência de buracos estruturais (quando existem filtros nas informações entre os atores), o que causa baixa incrustação e baixo capital social. Se ocorrem ligações mais fortes entre determinados atores e também buracos na rede analisada, sugere-se que existem atores-chave na rede, responsáveis pela manutenção institucional de uma aglomeração. Os dados apresentados neste trabalho mostram a importância do papel do Sindifranca no APL e ao mesmo tempo a não existência de uma rede de relações organizacionais.

Gráfico 5. Centralidade do Sindifranca no APL calçadista de Franca

Fonte: Elaborado pela autora

É perceptível que as relações entre os atores-chave que compõem o distrito industrial de calçados de Franca-SP são ainda incipientes e desencontradas. Mas é interessante notar as ações destes atores que podem ser vistas atualmente. Ademais, o levantamento de tais ações evidenciaram uma realidade que concorre, entre outras coisas, para a centralidade do Sindifranca no APL.

O fato de que todo setor industrial é representado por um sindicato já sustentaria a permanência desse ator no tempo. Mas, se voltarmos ao discurso do ex-presidente do Sindifranca e ex-presidente da Abicalçados quando fala dos sindicatos no Rio Grande do Sul,

por exemplo, é perceptível, na exemplificação que ele traz, que o Sindifranca, nos moldes como está sustentado, conseguiu uma representatividade nacional graças ao impulso que um território inteiro, produzindo o mesmo produto, conseguiu dar a este ator coletivo. No Rio Grande do Sul, por exemplo, a representatividade do Estado vem do “Sindicatão”, que reúne vários sindicatos de várias cidades produtoras de calçados. O que este levantamento revela é que o Sindifranca, ao ser o grande concentrador de esforços em prol da indústria de calçados de Franca, é também o veiculador de mudanças institucionais que, muitas vezes, se tornam obrigatórias para a sobrevivência do arranjo produtivo local calçadista de Franca. Além disso, as ações do Sindifranca são um indicativo também, além da sua centralidade, da responsabilidade pelo isolamento institucional no APL de Franca.

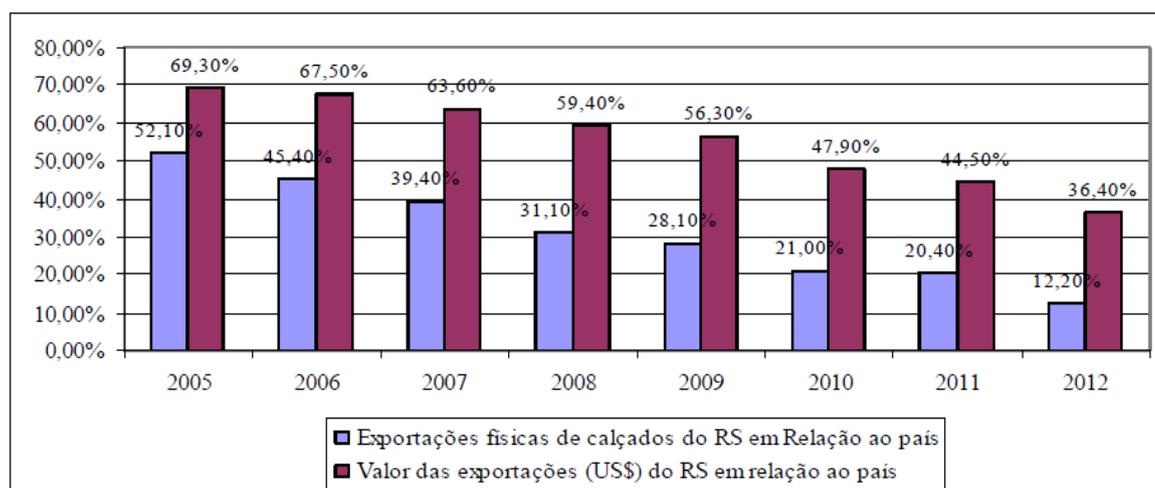
O estado do Rio Grande do Sul é conhecido como importante produtor de calçados femininos. A produção de calçados nesse estado foi a pioneira no Brasil, tendo início em 1824 no Vale do Rio dos Sinos. A expansão produtiva nessa região foi bastante intensa, e hoje existem também polos calçadistas nos Vales do Paranhana, do Taquari e Serra Gaúcha. No Vale do Rio dos Sinos praticamente todas as 18 cidades da região atuam no setor calçadista e, entre elas, as que merecem destaque são Sapiranga, Campo Bom, Dois Irmãos, Ivoti e Novo Hamburgo. No Vale do Paranhana todas as 11 cidades atuam no setor calçadista. São elas: Igrejinha, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Parobé, Presidente Lucena, Riozinho, Rolante, Santa Maria do Herval, Taquara, Igrejinha e Três Coroas. Na Serra Gaúcha, as cidades de Bento Gonçalves, Canela, Gramado, Caxias do Sul, Farroupilha, Nova Petrópolis, Nova Prata e Veranópolis também são importantes produtoras de calçados femininos. Ao todo, 37 cidades merecem destaque na produção de calçados no Rio Grande do Sul, como evidenciado pela Abicalçados. Dessas, 12 possuem sindicato de classe que representa os interesses das indústrias da cidade, e o nordeste gaúcho é representado ainda por um sindicato sediado na

cidade de Caxias do Sul. Sendo assim, os produtores do Rio Grande do Sul fundaram um sindicato que possa representar os interesses de uma maioria, chamado Sindicato das Indústrias de Calçados do Estado do Rio Grande do Sul (SICERGS), o “Sindicatão”.

A importância do Sindicatão é unir os atores produtores de calçados femininos com o intuito de resguardar seus interesses econômicos. Nas várias cidades que compõem o polo calçadista do Rio Grande do Sul a importância institucional recai a outra entidade, que não o sindicato local das cidades.

Alguns indicadores para a indústria calçadista do Rio Grande do Sul mostram que os últimos anos também têm sido preocupantes para o setor calçadista do estado. O aumento da concorrência interna e externa, as flutuações do câmbio e a saída de muitas empresas calçadistas do Rio Grande do Sul em direção a outras regiões do país são fatores que concorrem para a realidade de queda nas exportações de calçados, ilustrada no gráfico a seguir.

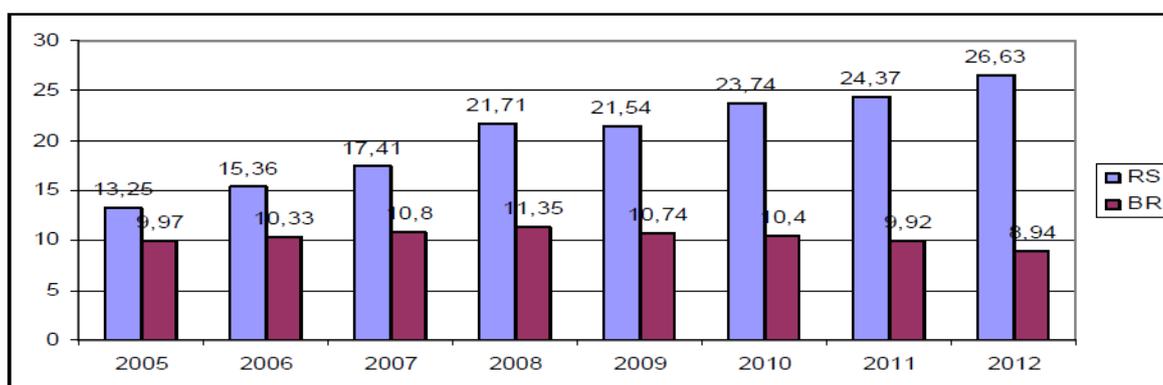
Gráfico 6: Exportações físicas e valor das exportações de calçados do estado do Rio Grande do Sul em relação ao Brasil



Fonte: Abicalçados (2012)

Apesar da queda nas exportações, chama a atenção no caso do Rio Grande do Sul, a evolução do preço médio dos calçados exportados pela indústria calçadista no Rio Grande do Sul. O preço médio passou de US\$13, 25 dólares em 2005 para US\$ 26, 63 dólares em 2012. Estes dados mostram também um afastamento do preço médio do produto gaúcho em relação ao produto brasileiro, passando de US\$ 3,28 em 2005 a US\$ 17, 69 em 2012.

Gráfico 7. Preço médio dos calçados gaúchos e brasileiros em dólares



Fonte: Abicalçados (2012)

Essa variação sugere uma tendência das empresas gaúchas que continuam suas atividades no Rio Grande do Sul a investirem em Pesquisa e Desenvolvimento, buscando aumentos na qualidade de seus produtos, diferenciação, maior valor agregado dos mesmos e minimização dos problemas enfrentados pela variação cambial. Não obstante esta realidade, fatores externos afetam o desempenho da indústria calçadista como um todo, e é nesse momento que devem ser observadas as ações do sindicato na reivindicação de políticas públicas específicas e, mais importante que isso, observar também suas respostas às ações que obtém do governo federal, estadual, municipal. É preciso reconhecer a limitação de uma organização local. Entretanto, quando as organizações criadas pelos atores sociais não

possuem as competências apropriadas à "intervenção" e nem capacidade para a interlocução com as instituições criadas pela ação estatal, elas gravitam no entorno destes arranjos produtivos sem produzir efeito algum.

O surgimento de organizações locais de representação setorial no Vale dos Sinos inicia-se com a criação da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha (ACI- NH/CB/EV, antiga ACI/NH), em 1920. À medida que o setor se desenvolvia, desenvolvia-se também novas organizações de representação setorial.

Atualmente, as seguintes organizações atuam no pólo calçadista do Vale dos Sinos: o Centro Tecnológico do Couro SENAI (SENAI-CT Couro), o Centro Tecnológico do Calçado SENAI (SENAI- CT Calçado), a Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos da Indústria do Couro Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçados e Artefatos (IBTec, antigo CTCCA), a Associação das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul (AICSul), a Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL), a Associação Brasileira da Indústria de Calçados (ABICALÇADOS), A Associação Brasileira dos Agentes de Exportação de Calçados, a Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins (ABRAMEQ), A Associação Brasileira de Estilistas de Calçados e Afins (ABECA), além das instituições de ensino Unisinos e Feevale, bem como o SENAI.

Costa (2007) revela que a existência dessas organizações de apoio não tem sido suficiente para que o pólo calçadista do Vale dos Sinos supere suas dificuldades competitivas. Scuh (2006) destaca que iniciativas de diferenciação do produto estão trazendo resultados

inclusive para as empresas de pequeno porte, com colocação de produtos de marca própria em países da América Latina. As ações das organizações locais estão voltadas neste sentido. Investimentos com vistas ao aumento do valor agregado dos calçados estão sendo realizados por algumas destas organizações locais, mas de maneira isolada. Destacam-se o Núcleo de Desing Assintecal, criado em 2002, que atua realizando pesquisas de tendências para o desenvolvimento de materiais, e passa essas informações aos fabricantes de materiais. O IBTec mantém dois estilistas para as empresas interessadas. A Feevale criou um curso superior em design. O Centro Tecnológico do Calçado SENAI presta assessoria em moda e estilismo.

Percebe-se no Vale dos Sinos, assim como em Franca, a necessidade de esforços de relações de interação entre as organizações locais e o governo em diferentes níveis com vistas à ações que permitam buscar novos caminhos de sobrevivência e crescimento para as empresas destes arranjos produtivos locais, particularmente para as pequenas empresas, que necessitam de maior apoio.

A falta de capital social, consequência da falta de relações de confiança do Sindifranca pode ser uma das causas da falta de ação coletiva. Em alguns trechos dos discursos apresentados ficou evidente a falta de acesso à informação de ações locais entre os atores-chave desse APL. Esse fato dificulta a cooperação entre os atores, e também uma regulação social capaz de diminuir o comportamento oportunista, e melhorar a confiança.

Durston (2000, p.7) cita que entre os efeitos relacionados à existência de capital social estão a redução de riscos e custos de transação, a promoção de bens públicos e de organizações sociais, os atores sociais engajados e a sociedade civil participativa. Ou seja, a

presença de capital social pode trazer benefícios como, por exemplo, a participação social e o desenvolvimento econômico.

A confiança entre os atores pertencentes a um APL pode influenciar a ação coletiva desse grupo. O desempenho competitivo e a performance econômica do APL calçadista de Franca vem sofrendo alterações. Após o início das ações governamentais em prol do desenvolvimento de políticas públicas específicas para os APLs a partir de 2004, destacam-se, como medidas governamentais que atingiram o APL calçadista de Franca, o financiamento por parte do governo do estado de São Paulo para a contratação do Mapeamento da Cadeia produtiva Coureiro Calçadista de Franca/SP e Região, e a implantação do Núcleo de Inteligência Competitiva do Couro e do Calçado. O mapeamento, concluído em fevereiro de 2011, forneceu informações a respeito do APL com o objetivo de aumentar a sua competitividade. E o NICC, tem como objetivo, de acordo com informações veiculadas no sítio do Sindifranca, criar desenvolvimento para todo o setor. Atualmente, o NICC funciona apenas como veiculador das informações da Resenha Estatística do Sindifranca.

A ação do Sindifranca foi a busca pela implantação do Selo de Indicação Geográfica, “SAPATOS DE FRANCA”, que facilita a identificação de qualidade dos produtos deste segmento da cidade. Esta percepção de que é necessário um ajuste de direção com relação às ações desenvolvidas atualmente, pode resultar em cooperação à medida que essas ações gerem fortalecimento competitivo.

4.3. Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os efeitos para o APL calçadista de Franca diante da realidade de centralização das ações em um ator coletivo, o Sindifranca.

A estrutura e a dinâmica produtiva de Franca se apresentam de maneira diferente do que aconteceu na experiência da Terceira Itália, que com o modelo produtivo da especialização flexível difundiram uma capacidade de adaptação frente a um mercado que se encontrava em crise, utilizando a terceirização e a subcontratação como elementos que, associados a fatores específicos como: políticas econômicas de estímulo às pequenas empresas, família rural autônoma, acumulação inicial de capital pelas famílias de comerciantes, artesãos, agricultores (que são os potenciais empresários), capacidades de gestão, qualificações técnicas fornecidas pela comunidade local, relacionamento entre a comunidade, permitiram uma confiança recíproca e um bom clima social. Este trabalho permitiu reconhecer que em Franca, as políticas econômicas de estímulo às pequenas empresas se resumem a incentivos de financiamento de estudos locais, que o surgimento de novas empresas decorre da falta de oportunidade de emprego de antigos operários que iniciam suas atividades muitas vezes na sua própria residência com algumas economias pessoais, que as capacidades de gestão e as qualificações técnicas se mostram insuficientes, fato reconhecido inclusive pelo presidente do Sindifranca, que não existe confiança no relacionamento entre as organizações.

As manifestações e verbalizações que ocorrem no ambiente das aglomerações são indicativos da sua eficiência coletiva, que pode vir de economias externas incidentais ou de ações conjuntas deliberadas.

As ações conjuntas deliberadas dependem do desenvolvimento de ações coordenadas, e para isso, a confiança é de extrema importância, assim como as interações sociais, o engajamento cívico e a reciprocidade dos atores. Assim, o conceito de capital social está associado com a promoção de confiança, e conseqüentemente da cooperação com vistas a uma ação coletiva.

A falta de relações de confiança observadas neste trabalho é uma das causas da falta de ação coletiva. Em alguns trechos dos discursos apresentados ficou evidente a falta de acesso à informação de ações locais entre os atores desse APL. Esse fato dificulta a cooperação entre os atores, e também uma regulação social capaz de diminuir o comportamento oportunista.

O baixo capital social encontrado em Franca decorre do tipo de formação cultural do empresariado local, considerados quase proletários, vindos na sua imensa maioria do chão-de-fábrica, aproveitando uma realidade produtiva caracterizada por poucas barreiras à entrada de novos concorrentes. Além disso, decorre também da falta de atores coletivos legitimamente reconhecidos entre as organizações do APL como competentes para a execução de seus propósitos.

Barbosa (2012) faz um levantamento acerca da mentalidade empresarial e formação sociocultural do empresariado francano. Destacando como características desta mentalidade empresarial a habilidade manual como fator fundamental da dinâmica da produção, e porta de acesso ao mundo empresarial, uma dinâmica de produção que restringe-se praticamente à concepção do produto, a sobressalência do “saber fazer” e da habilidade como fatores

importantes no universo da produção. Esta mentalidade tradicional traz como consequência o aferrado apego aos modelos obsoletos de gestão e um baixo nível de cooperação e confiança. A respeito da formação sociocultural dos industriais, destaca que 65% declararam terem sido operários antes de se tornarem industriais, e desses 65%, 45% ainda realizam tais funções. Os empreendimentos, na sua maioria são iniciados por artesãos, pequenos comerciantes, e ex-operários que, sem alternativa diante do encerramento das atividades do seu local de trabalho, são forçados a se estabelecer como empresários. A grande maioria dos empresários do setor enfrenta problemas e dificuldades financeiras semelhantes às enfrentadas por alguns setores de assalariados. Sua origem influi no seu comportamento no estabelecimento de condutas, sua posição os coloca distantes da fração de empresários que dirigem os destinos do setor do ponto de vista político. Além disso, não existe adaptação da maioria dos empresários ao universo da racionalidade econômica exigida pela competição capitalista.

A indústria calçadista não exige alto nível de escolaridade, e isso pode ser a causa da não exigência por parte dos empresários de relações organizacionais. Eles não vêem necessidade destas organizações. Como é um empresário que brotou do chão-de-fábrica, sua atuação de sapateiro não vê a necessidade de inovação, e pode ser que a idéia de que uma organização pode proporcionar melhorias para os seus problemas não exista.

A governança em um APL só existe quando os atores locais buscam, além das vantagens competitivas geradas pelas economias externas, ações conjuntas, aumentando, assim, seus vínculos para o alcance da eficiência coletiva. A governança do APL calçadista de Franca, entendida como a coordenação que determinados atores exercem nas relações organizacionais, reflete a falta ações coletivas e de cooperação entre os atores desse APL.

Os depoimentos dos entrevistados, nas organizações visitadas, revelaram que, na prática, seus vínculos são inexistentes, ou incipientes. Esta lacuna estaria relacionada, principalmente, à possível dificuldade de mobilização dos responsáveis e, por efeito, a falta de um plano de trabalho aprovado e executado, de modo participativo, pelas organizações abrangidas. Esses fatos podem ajudar a explicar o estágio, ainda embrionário, em termos de desenvolvimento institucional, do Arranjo Produtivo Local calçadista de Franca.

Para a perspectiva do neoinstitucionalismo cognitivo ou sociológico as instituições influenciam não apenas as estratégias dos indivíduos, mas também as suas identidades. Esta abordagem é importante para entender porque as organizações do APL calçadista de Franca adotam e difundem determinados procedimentos. Entende-se, para este trabalho, que as regras formais, procedimentos e normas utilizados nas organizações pesquisadas, nem sempre são os mais racionais, e estão incluídos nos sistemas de símbolos, características cognitivas e estruturas morais, que orientam a ação humana, estabelecendo uma ação a partir dos modelos institucionais disponíveis. Esta linha de ação está intimamente ligada à legitimidade social difundida no APL calçadista de Franca. Ou seja, às práticas institucionais específicas que conferem um valor reconhecido neste ambiente cultural mais amplo. Assim, para esta perspectiva, os comportamentos humanos devem ser compreendidos a partir também da dimensão espacial na qual estão inseridos. Portanto, as relações entre um indivíduo ou grupo passam pelo seu espaço de referência, tornando-se, a coletividade, reguladora das interações sociais de um grupo em um dado território.

Com o conceito de redes sociais simétricas, buscou-se analisar as relações entre as organizações envolvidas no ambiente organizacional, com a finalidade de verificar se existe no APL calçadista de Franca uma rede social simétrica caracterizada por contatos

considerados cruciais para manter a confiabilidade entre os atores, pois, de acordo com a literatura, redes sociais simétricas podem ser encontrados nos distritos industriais, nos polos tecnológicos e nos polos de pesquisa e desenvolvimento. Nessas redes, existem normas sociais que regulam os processos de troca.

Percebeu-se que no APL calçadista de Franca há uma institucionalização do isolamento organizacional observado nas ações dos atores coletivos presentes no APL. Ou seja, tais ações de isolamento transmitem conhecimentos sociais da realidade através da cultura do empresariado local difundida pelas práticas específicas destes atores que refletem na falta de reconhecimento da legitimidade entre os atores coletivos deste APL, na desconfiança que culmina na falta de relações entre as organizações. Esta constatação ajuda a explicar porque estas organizações adotam procedimentos que não são nem os mais racionais, nem os mais eficientes na busca de uma melhoria do desempenho econômico-social do APL, ao mesmo tempo que ajuda a explicar as semelhanças das práticas organizacionais de não relacionamento entre si com vistas a um bem coletivo.

CONCLUSÃO

Após a contextualização e apresentação do presente trabalho no capítulo 1, o capítulo 2 teve por finalidade apresentar o referencial teórico escolhido para tratar do tema apresentado. Assim, optou-se por escolher a perspectiva do neoinstitucionalismo cognitivo ou sociológico como base teórica para compreender o ambiente do APL calçadista de Franca. Para a perspectiva institucionalista, a existência de um mercado qualquer está pautada em instituições que propiciam sua criação e manutenção.

No APL calçadista de Franca existe uma institucionalização dos valores, normas, comportamentos e regras que explicam a realidade encontrada nesse APL. A falta de relações entre as organizações deste APL desfavorecem a geração de economias externas e ações conjuntas entre os atores do APL calçadista de Franca resultando em uma baixa eficiência coletiva. Usando a abordagem das redes sociais, que permite analisar as relações entre os indivíduos e organizações envolvidos no ambiente institucional, percebe-se que não existe no APL calçadista de Franca uma rede social simétrica caracterizada por contatos considerados cruciais para manter a confiabilidade entre os atores.

Ao levantar o referencial teórico que versa sobre as aglomerações produtivas locais, desde a concepção do conceito de Distrito Industrial até o conceito atual de Arranjos Produtivos Locais, a realidade da Terceira Itália, com seu modelo de difusão dos chamados Distritos Industriais Italianos, aparece e contribui para a discussão das questões gerais que permitem a difusão de micro e pequenas empresas em um determinado território, das características que distinguem um distrito industrial, bem como mostra a importância de reconhecer os particularismos sociais, culturais e econômicos que guarda cada aglomeração

produtiva. Essas questões gerais, características e particularismos foram a base para a caracterização da aglomeração produtiva de calçados de Franca como um APL. Políticas de intervenção governamental começam a ser empregadas na Terceira Itália, visando à melhoria da competitividade através do fortalecimento das aglomerações locais, evidenciando o papel do poder público no desenvolvimento de ações planejadas com vistas à melhoria do desempenho econômico das aglomerações produtivas. Assim, chega-se ao entendimento de que, além das economias externas locais verificadas nas aglomerações produtivas, as ações planejadas também são importantes para a eficiência coletiva em uma dada aglomeração produtiva. Neste sentido, o poder público nos níveis federal, estadual e municipal aparece como agente na condução de ações planejadas, evidenciando assim que a análise de um APL extrapola as ações dos agentes locais.

O desenvolvimento desse argumento, no capítulo 3, ajudou na observação de que diversas organizações de apoio aparecem como integrantes do ambiente do APL calçadista de Franca: instituições governamentais em âmbito federal, estadual e municipal; instituições da sociedade civil em âmbito nacional e municipal; instituições de ensino e pesquisa e instituições financeiras. À medida que se avança na caracterização do APL e de seu ambiente, pôde-se perceber que os atores locais com papel de destaque no APL calçadista de Franca são o Sindifranca e a Secretaria de Desenvolvimento de Franca, além de uma realidade que concorre também, entre outras coisas, para a centralidade de ações do Sindifranca no APL.

O capítulo 4, ao evidenciar as ações do Sindifranca como ator central, mostra alguns processos e elementos de mudança, como resposta às crises por que passou o APL. Uma atitude que merece destaque é a implantação do Selo de Indicação Geográfica. Adicionalmente, a representatividade do Sindifranca sofreu um declínio em 2008, quando

apenas 136 empresas estavam associadas ao sindicato. Esse fato mostra a apatia dos empresários com relação à governança do APL. Essa apatia pode estar associada à formação do empresariado local, que, advindos do chão-de-fábrica, tem suas ações pautadas pela necessidade, e apresentam características de quase proletários. As ações conjuntas deliberadas dependem do desenvolvimento de ações coordenadas, e para isso, a confiança é de extrema importância.

Ainda no capítulo 4, são levantados alguns efeitos para o APL calçadista de Franca dessa realidade de centralidade das ações em um ator coletivo. Observa-se ainda que não há esforços de coordenação abrangendo as diferentes organizações presentes no APL calçadista de Franca. O que se percebeu neste trabalho foi a inexistência de confiança entre as organizações presentes no APL calçadista de Franca. As interações sociais, o engajamento cívico e a reciprocidade dos atores também não existe. O conceito de capital social está associado com a promoção de confiança, e conseqüentemente da cooperação com vistas a uma ação coletiva. Assim, existe em Franca um baixo nível de capital social.

Assim, os resultados deste trabalho, frutos também das limitações encontradas, apontam ações isoladas do Sindifranca e da Secretaria de Desenvolvimento. Ou seja, não existe uma interação entre esses atores com vistas à melhoria da gestão da informação, da formação de capital humano, do ordenamento do território. As economias externas (ofertas mais visíveis de mão-de-obra, de máquinas usadas, de prestação de serviços terceirizados, consideradas economias externas espontâneas) sem a ação conjunta, encontradas no APL calçadista de Franca, indicam que a existência de relações organizacionais que visem à melhoria competitiva deste território produtivo, poderia trazer resultados importantes para a eficiência coletiva.

Em Franca as economias externas dependentes da gestão dos recursos que afetam a inovação tecnológica e o capital cognitivo existente, não se realizam em seu potencial. Ou seja, as economias externas resultantes da ação pública não se potencializam. Tem-se em Franca somente as economias externas resultantes da aglomeração de empresas. Neste sentido, as relações organizacionais que compõem um ambiente organizacional podem ser fatores geradores de eficiência coletiva, que engendrariam o processo produtivo no território, e poderiam, em última análise, gerar desenvolvimento econômico-social. Pois as organizações podem ser usadas como instrumentos de potencialização da inovação, da transferência do conhecimento em prol do desenvolvimento econômico-social.

A ação privada tem dificuldades na articulação. Não se pode esperar ações neste sentido por parte dos atores privados, pois os objetivos de cada organização não são convergentes. O cerne da eficiência coletiva é o compartilhamento do poder em prol de determinado propósito. E, neste sentido, o poder público seria o ator coletivo desinteressado o bastante para criar alternativas de desenvolvimento econômico-social para o APL calçadista de Franca.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, S. Território e territorialidade. In: LAGES, Vinícius; BRAGA, Christiano; MORELLI, Gustavo. *Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva*. Rio de Janeiro : Relume Dumará; Brasília : Sebrae, 2004.

ALMEIDA, M. S. *A miríade de atores produtivos na terceirização do calçado em Franca-SP*. 2008. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

AMATO NETO, J. . *Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/ APLs): um modelo de referência*. São Paulo: Atlas, p. 178, 2009.

ANASTASIA, B.; CORÒ, G. *I distretti industriali in Veneto*. [s.l.:s.n.], 1993

ARAUJO, Carlos Alberto. Analista SEBRAE SP do Escritório de Franca Entrevista em 01/03/2011, em Franca, São Paulo.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CALÇADO – ABICALÇADOS. *Resenha estatística via Internet*. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/doc_resenha.php>. Acesso em: 22/05/2012.

AXELROD, R., *The evolution of cooperation*. USA: Basic Books, 1984.

BAGNASCO, A. *Tre Italie*. La problematica territoriale dello sviluppo econômico italiano. Bolonha: Il Mulino, 1977.

BAGNASCO, Arnaldo. 'Desenvolvimento regional, sociedade local e economia difusa'. In: Urani, André et al. (orgs.) *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BARBOSA, Agnaldo de Sousa. *Empresariado fabril e desenvolvimento econômico: empreendedores, ideologia e capital na indústria do calçado: (Franca, 1920-1990)*. São Paulo: Hucitec; Fapesp, 2006.

BARBOSA, Agnaldo de Sousa. Empresários de pés descalços: reflexões sobre a formação sociocultural do empresariado no polo industrial de Franca-SP. *Revista de Desenvolvimento Econômico (Impresso)*, v. 14, p. 66-73, 2012

BARBOSA, Agnaldo de Sousa. depoimento [dezembro de 2012]. Entrevista a Catarine Palmieri Pitangui. Franca, 2012 (mimeo).

BECATTINI, G. *Distretti industriali e made in Italy*. Turim: Bollati Boringhieri, 1998.

BECATTINI, G. O distrito marshalliano: uma noção socioeconômica. In: *As regiões ganhadoras: Distritos e Redes – os novos paradigmas da geografia econômica*. Oeiras: Celta Editora, 1994.

BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexandre Patez. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BECATTINI, G. The marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: PYKE, F., BECATTINI, G., SENGENBERGER, W., eds. *Industrial districts and inter-firm coopération in Italy*. Genebra: ILO, 1990.

BOURDIEU, P. Le capital social: notes provisoires In: *Actes de la recherche em sciences sociales*, n. 31, jan. 1980.

BOURDIEU, P. The forms of capital In: Halsey, H.A. et al. (eds). *Education: culture, ecônomo, society*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

BOURDIEU, P. “The forms of capital”, in J. G. Richardson (org.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Nova Iorque, Greenwood, p. 241-58, 1985.

BRITO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (ORGS). *Economia Industrial*. Ed. Campus, 2002.

BRUSCO, S. Small firms and industrial districts: the experience of Italy. In: KEEBLE, D., WEVER, E. (orgs.) *New firms and regional development in Europe*. Beckenham, Kent, Croom Helm, 1986.

BRUSCO, S. The idea of the industrial district: its genesis. In: PYKE, F, BECATTINI, G., SENGENBERGER, W, eds. *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*. Geneva ; ILO, 1990.

CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS – CAGED. Disponível em: <https://granulito.mte.gov.br/portalcaged/paginas/home/home.xhtml> Acesso em: 10/03/2012.

CAMAGNI, R. Local 'milieu', uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space. In: CAMAGNI, R. Ed. *Innovation networks: spatial perspectives*. Londres ; Belhaven, 1991.

CASTRO, P. Z. *A indústria de calçados masculinos de couro: análise da vantagem competitiva brasileira*. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

CHIOCA, D.M. *A indústria curtumeira em Franca*. Franca, SP: FHDSS/Unesp, 1987 (mimeo).

COASE, R. H. *The Nature of the Firm*. *Economica* n. 4, november, 1937.

COASE, R. The problem of social cost. *The Journal of Law and Economics*. n.3, p.1-44, 1980.

COCCO, Giuseppe et al. *Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: O Caso da Terceira Itália*. 2a. Edição. Rio de Janeiro: DP & A, 1999.

COLEMAN, James S. 'Social capital in the creation of human capital'. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), pp. 95-120, 1988.

COLEMAN, J. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Massachusetts. Harvard University Press. 1990.

COMÉRCIO DA FRANCA (edições esparsas) (MHM).

CORREA, A.R.; ANDRADE, J. E. P. Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n.13, p.95-126, 2001.

CORÒ, G. Distritos e sistemas de pequena empresa na transição. In: URANI, A.; COCCO, G.; GALVÃO, A. P. (org.). Trad. Frédéric Monié, Eliana Aguiar, Sieni Maria Campos. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

COSTA, A.B. Competitividade da indústria de calçados: nota técnica setorial do complexo têxtil. In: COUTINHO, L. et al (Coord.). *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas, SP: FECAMP; MCT; FINEP; PADCT, 1993. P. 01-104. Disponível em: www.mct.gov.br/publi/Compet/Default.htm. Acesso em 15/03/2011.

COUTO, J.C.B. depoimento [março de 2012]. Entrevista a Catarine Palmieri Pitangui. Franca, 2012 (mimeo).

CROCCO, M. *Desenvolvimento Regional na Itália no século XX*. Relatório Ministério da Integração. Belo Horizonte: CEDEPLAR, 2004.

DEI OTTATI, G. Cooperazione e concorrenza nel distretto industriale como modello organizzativo. In: FERRUCCI, L; VARALDO, R. (orgs.) *Il distreto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*. Milão: Franco Angeli, 1997.

DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. *A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais*. RAE clássicos, 1991.

DURSTON, John. *Qué es el capital social comunitario?* Santiago de Chile: CEPAL, (Serie Políticas Sociales, 38), 2000.

FÁBRICA DE CALÇADOS ON-LINE. Disponível em: http://www.fabricadecalçados.com.br/informativo_det.asp?id=178. Acesso em 24/05/2012.

FERREIRA, A. A. Entrevista a Catarine Palmieri Pitangui. Franca, junho de 2012.

FOLLIS, F. Estação: o bairro-centro. Franca: Fundação Mário de Andrade: PMF, 1998.

FUKUYAMA, F. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press, 1995.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS – SEADE. *Sistema de Informações dos Municípios Paulistas (IMP)*. 2008. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/>. Acesso em: 12/10/2008.

GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo : UNESP, 1991.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.2, mar/abr, p.57-63, 1995

GRANDORI, A. ; SODA, G. *Inter-firm Network: antecedents, mechanisms and forms*. Organization Studies, 1995

GRANOVETTER, MARK. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510, 1985.

GREIF, Avner. "Historical and Comparative Institutional Analysis," *American Economic Review*, American Economic Association, vol. 88(2), pages 80-84, May. 1998.

HALL, R.H. *Organizations: structures, process and out-comes*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

HALL, P.; R. TAYLOR. A Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, 44: 936-957, 1996.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.

HIRSCHMAN, Albert O. *Estratégia do Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, Capítulo 6-Interdependência e Industrialização. pp. 152-183. 1961.

HUGHES, E. C. Institutions. In: PARK, R. E. (Ed.). *An Outline of the Principles of Sociology*. New York: Barnes and Noble, p. 283-346, 1939.

HUGHES, E. C. *The ecological aspect of institutions*. *American Sociological Review*, v. n. 2, p. 180-189, abr, 1936.

HUMPHREY, John e SCHMITZ, Hubert. "The Triple C Approach to Local Industry Policy". *World Development*, vol. 24, nº 12, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. www.ibge.gov.br. Acesso em: 20/06/2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *PIB dos Municípios: 2004*. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Pib_Municipios/2004>. Acesso em: set. 2008c.

JACOBY, S. The new institutionalism: what can it learn from the old? *Industrial Relations* 29(2): 316-359, 1990.

JACOMETTI, Elcio: depoimento [agosto de 2012]. Entrevista a Catarine Palmieri Pitangui. Franca, 2012 (mimeo).

KRUGMAN, P. *Geography and Trade*. Cambridge: MIT Press, 1991.

JORNAL DA TARDE (edições esparsas) (Banco de Dados Folha de São Paulo).

JORNAL DO BRASIL (edições esparsas) (Banco de dados Folha de São Paulo).

LOCKE, R. Confiança e desenvolvimento local. *Economica*. v.3, n.2, p.253 a 281, dezembro de 2001 – impressa em setembro de 2003.

LOCKE, R. *Construindo confiança*. *Econômica*. v.3, n.2, p.253-281, dezembro 2001.

MARKUSEN, Ann. Mudança econômica regional segundo o enfoque centrado no ator. In: Diniz, Clélio Campanário e Lemos, Mauro Borges (Org.). *Economia e Território*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, p. 57-75, 2005.

MARSHALL, A. *Princípios de economia*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINELLI, D; CURCI, M. E. Estudo sobre a vida e morte de microempresas em Franca. *Revista FACEF Pesquisa*. 2001.

MASKELL, P. Social capital, innovation and competitiveness. In: BARON, S.; FIELD, J. ; SCHULLER, T. (Eds). *Social capital: critical perspectives*. Oxford, Oxford University Press, 2000.

MDIC/SECEX. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Secretaria de Comércio Exterior*. Disponível em: <<http://desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: ago. 2008.

MELLO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. Recursos de poder e capacidade dinâmica de aprendizado dos atores sucroalcooleiros paulistas pós-desregulamentação estatal. *Informações Econômicas*, v. 35, n. 6, p. 17-29, 2005.

MEYER, J. W. & ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. v. 83, p. 340-363, 1977.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.
Disponível em: <www.mdic.gov.br>. Acesso em: 10/2011.

MISHAN, E. J. The postwar literature on externalities: an interpretative essay. *Journal of Economic Literature*, v.9, n 1, mar., 1971

NADVI, K. e SCHMITZ, H. *Industrial clusters in less development countries: review of experiences and research agenda*”,IDS Discussion Paper, University of Sussex, janeiro, 1994.

NORTH, D. *Custos de transação, instituições e desempenho econômico*. Rio de Janeiro: Onstituto Liberal, 1994.

NORTH, Douglass. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 151 p., 1990.

O GLOBO (edições esparsas) (Banco de Dados Folha de São Paulo).

O ESTADO DE SÃO PAULO. (edições esparsas) (Centro de Documentação e Informação OESP).

OCDE. *Environmental Performance Reviews: Portugal*, Paris, França, www.oecd.org/env/, 2001.

PERROUX, François. O conceito de pólo de crescimento. In: SCHWARTZMAN, Jacques. *Economia regional*. Belo Horizonte: Cedeplar, 1977. (Textos escolhidos).

PIORE, M.; SABEL, C. *The second industrial divide: possibilities for prosperit*. Nova Iorque: Basic Books, 1984.

PITANGUI, Catarine Palmieri. *A gestão de Recursos Humanos no setor calçadista: o caso de Franca-SP*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). São Carlos: DEP/UFSCar, 2008.

POLANYI, K. The economy as an instituted process. In: GRANOVETTER, M.S.; SWEDBERG, R. *The sociology of economic life*. Boulder, CO: Westview Press, 1992.

POLANYI, K. *The great transformation*. Boston, MA: Beacon Press, 1957 (1. ed. 1944).

PORTER, M. *Vantagens Competitivas das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

POWEEL, W.W.; SMITH-DOERR, L. Networks and Economic Life. In: SMELSER, N.J.; SWEDBERGER, R. (Org.). *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: University Press, p. 368-402, 1994.

POWELL, W. *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*. Research in Organization Behavior, vol.12, p. 295-336, 1990.

PUTNAM, R. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993.

PUTNAM, Robert. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon and Schuster), 2000.

PYKE, P. e SENGENBERGER, W. (orgs). *Industrial districts and local economic regeneration*. International Institute for Labour Studies, Geneva, 1992.

PYKE, P. Small firms, technical services and inter-firm cooperation. *Research Series* n.99, International Institute for Labour Studies, ILO, Geneva, 1994.

RABELLOTTI, R. *External economies and cooperation in industrial districts: a comparison of Italy and Mexico*. Londres: Macmillan, 1997.

RABELLOTTI, R. Industrial districts in México - the case of the footwear industry *Small Enterprise Development*, v,4, n,3, set, 1993.

RABELLOTTI, R. Is there an 'industrial district' model: footwear districts in Italy and México compared, *World Development*, v,20, n,1, jan., Ed. esp. sobre organização industrial e competitividade, 1995.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS – RAIS. Disponível em: <www.mte.gov.br/rais/default.asp>. Acesso em: 10/11/2012.

SACOMANO NETO, M. *Governança e análise das redes*. In: Fusco, J. P. (org) Tópicos emergentes em Engenharia de Produção II. São Paulo: Editora Arte e ciência 2003.

SACOMANO NETO, M. *Redes: difusão de conhecimento e controle – um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões*. São Carlos, UFSCar, 2004. Tese de doutorado em Engenharia de Produção.

SALAI, R. & STORPER, M. *Les mondes de production*. Enquête sur l'identité économique de la France. Paris, Édition de l'EHESS, 1993.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 05/10/2010.

SCHMITZ, H. "Collective efficiency and increasing returns". In: *IDS Working Paper*. Brighton: IDS, n. 50, march/1997.

SCHMITZ, H., MUSYCK, B. Industrial districts in Europe: policy lessons for developing countries. *World Development*, v.22, n.6, 1994.

SCHMITZ e NADVI, K. Clustering and Industrialization: Introduction, *World Development* 27(9), p.1503- 1514, Setembro 1999.

SCOTT, W. R., MEYER, J. The Organization of Societal Sectors. In: Meyer, J., Scott, W. R. (eds). *Organizational Environments*: Beverly Hills, CA: Sage, 1983b.

SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. London: Gafe Publications, 1995.

SCOTT, A. *Regional motors of the global economy*. In: *Futures*. Cambridge, Vol. 28, n. 5, 1996.

SCOTT, A. The geographic foundations of industrial performance. In: CHANDLER, A. et al (Eds.). *The Dynamic Firm: The Role of Technology Organization and Regions*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em : < <http://www.sebrae.com.br/>> Acesso em 11/2011.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Disponível em: < <http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/>> Acesso em: 10/2011

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO. Disponível em: < <http://www.franca.sp.gov.br/portal/prefeitura/secretarias/desenvolvimento.html>> Acesso em 10/2011

SILVERMAN, D. *The theory of organizations: a sociological framework*. New York: Basic Books, 1970.

SIMON, Herbert A. “A behavioral model of rational choice”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, n. 1, February: 99-118, compiled in, and quoted from, Simon (1957: 241-260), 1995.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA. Disponível em: < http://www.sindifranca.org.br/edicoes_revista/marco2011/catalogo.html> Acesso em: 10/2011.

SUZIGAN, W. *Sistemas Produtivos Locais no Estado de São Paulo: o caso da indústria calçadista de Franca. (relatório preliminar)*. Campinas: IPEA/PNUD e IE/UNICAMP. 2000.

SUZIGAN, W. GARCIA, R. FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. *Revista Gestão & Produção*. São Carlos, v. 14, n12, p 425-

439, maio-ago.2007.

TOSI, P. G. Capitais no interior: Franca e a história da indústria coureiro-calçadista (1860-1945). Doutorado em Economia. Campinas, SP: Unicamp, 1998.

TRIGILIA, C. Small - firm development and political subcultures in Italy In: GOODMAN, E., BAMFORD, J., eds. *Small firms and industrial districts in Italy*. Londres; Routledge, 1989.

URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexandre Patez. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social network Analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WEBER, A. *Theory of Location of Industries*. 2ª edição. Chicago: University of Chicago, 1957.

WEBER, M. 'Class, Status and Party', in Gerth, H., Mills, C. W. (1948), *Essays from Max Weber*, Routledge and Kegan Paul, 1924.

WEBER, M. *Economy and Society: an outline of interpretative sociology*. New York: Bedminster, 1968.

WILLIAMSON, Oliver E. „Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives,” *Administrative Science Quarterly*, 36 (June), 269-296, 1991.

WOOLCOCK, M. The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *International Symposium on the Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being*. Quebec: Human Resources Development Canada and OECD, 2000.

ZUCKER, Lynne G. 1977 The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review* 42:726-43.

ANEXO A

OS ATORES E A DINÂMICA QUE INFLUENCIAM AS INTERAÇÕES DO APL CALÇADISTA DE FRANCA-SP

1. Grupo de Trabalho Permanente para os Arranjos Produtivos Locais – GTP APL

Foi realizado um cadastro de APLs a partir de um mapeamento dos aglomerados feito pelas instituições participantes do GTP APL, com a finalidade de oferecer apoio integrado a alguns arranjos selecionados que deverão, para isto, elaborar e apresentar um Plano de Desenvolvimento ao Grupo Técnico do GTP APL.

Esse mapeamento e seleção visam à implantação da Política de Apoio a APLs e consequente aprimoramento dessas políticas.

Foram selecionados para o Programa de APLs Piloto os seguintes arranjos de couro e calçados:

APLs Pilotos	Produção	Instituições atuantes no APL
Campina Grande (PB)	Couro e calçados	SEBRAE BNDES APEX Sistema C&T
Franca (SP)	Couro e calçados	SEBRAE BNDES

		APEX Sistema C&T
Nova Serrana (MG)	Calçados	SEBRAE BNDES BB MDIC
Jaú (SP)	Calçados	SEBRAE BNDES APEX Sistema C&T MDIC
Vale dos Sinos (RS)	Calçados	BNDES APEX Sistema C&T MDIC

Fonte: MDIC

Elaborado pela autora

As instituições parceiras disponibilizaram, então, alguns instrumentos de apoio aos APLs selecionados. As instituições que compõem o APL de couro e calçado de Franca são o SEBRAE, o BNDES¹⁷, o Sistema C&T e a APEX. Essas instituições disponibilizaram o seguinte:

APEX-Brasil

¹⁷ O BNDES e o Sistema C&T não disponibilizaram neste momento suas ações de apoio aos APLs selecionados.

- a) Projetos Setoriais Integrados de Promoção das Exportações
- b) Apoio Técnico e Financeiro nas seguintes atividades:

Inteligência Comercial	Feiras e Eventos Internacionais	Missões Comerciais	Projeto Comprador	Projeto Imagem	Materiais Promocionais
Informações e Estudos de Mercados Internacionais	Participação em feiras e eventos setoriais e multissetoriais	Missões Empresariais a mercados internacionais	Vinda de Importadores ao Brasil	Vinda de Jornalistas e Formadores de Opinião para conhecer o setor	Desenvolvimento de materiais para promoção de setores e produtos.

Fonte: MDIC

Elaborado pela autora.

SEBRAE

Programas:

SEBRAETib
Estimular o acesso das MPE's à infraestrutura tecnológica existente no País, disponibilizando informações e serviços tecnológicos direcionados para esse segmento, através de ações de Sensibilização, Capacitação, Consultoria e de viabilização do acesso organizado à infraestrutura de serviços laboratoriais e de Informação Tecnológica, com ênfase nas funções da Tecnologia Industrial Básica.
SEBRAETEC
Tem como objetivo criar condições para que micro e pequenas empresas tenham acesso às inovações tecnológicas. Engloba consultorias na área de tecnologia, além de estudos de viabilidade técnica e econômica, elaboração de planos de negócios e introdução do design como diferencial.
PROGRAMA VIA DESIGN
Objetivos do programa:
Apoiar o desenvolvimento do design no país e sua inserção no processo produtivo, fortalecendo alianças entre a oferta e a demanda;
Aumentar a participação das micro e pequenas empresas no quadro das exportações brasileiras;

Otimizar o processo produtivo das micro e pequenas empresas visando a redução do custo final e o incremento da qualidade dos produtos e serviços;
Incentivar a criação e o desenvolvimento de novas micro e pequenas empresas por meio de apoio aos empreendedores via incubadoras de empresas;
Conscientizar a sociedade sobre o conceito e a importância do design;
Sensibilizar instituições para atuarem em design no ambiente das micro e pequenas empresas; Apoiar a estruturação de Redes Estaduais de Centro e Núcleos de Inovação e Design voltadas ao desenvolvimento do design e à prestação de serviços de consultoria para micro e pequenas empresas;
Viabilizar o acesso e o uso do design pelas micro e pequenas empresas.
BÔNUS METROLOGIA
Permite o acesso de micro e pequenas empresas dos setores industrial, comercial, de serviços e agroindustrial aos laboratórios da rede metrológica instalados em todo o país e a serviços de calibragem de equipamentos e de análises, testes e ensaios de produtos, garantindo a padronização e qualidade dos produtos e/ou serviços, para ampliar as condições de competitividade das empresas.
FEIRAS E EVENTOS NACIONAIS
Apoio para a participação de micro e pequenas empresas nas principais feiras nacionais e/ou regionais brasileiras de diversos setores da economia.
MISSÕES EMPRESARIAIS
As Missões Empresariais têm como finalidade levar empreendedores e micro e pequenas empresas para feiras, exposições, encontros e diversos eventos profissionais nas áreas de conhecimento, tecnologia e oportunidades de negócios.
RODADAS DE NEGÓCIOS
Organização de rodadas de negócios em diversos setores da economia, aproximando compradores das micro e pequenas empresas.
FEIRA DO EMPREENDEDOR
Promoção de apoio comercial e marketing para micro e pequenas empresas e potenciais empreendedores. As informações são concentradas num só local, facilitando o acesso a programas de educação, orientação empresarial, além de propiciar o contato com fornecedores, instituições de crédito e de apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios. Consultores também auxiliam na elaboração de planos de negócios.
PROGRAMA COMO VENDER MAIS E MELHOR
Tem o objetivo de fortalecer o poder de venda de micro e pequenas empresas, por meio da implementação de ferramentas de marketing. Dividido em três módulos, o programa aborda temas como estratégias de comunicação da empresa com seu público-alvo e formação de equipe de vendas entre outras questões direcionadas para ampliar a capacidade de comercialização de micro e pequenas empresas no mercado.
INTELIGÊNCIA COMERCIAL
Programa em implantação. Tem como objetivo estimular grupos de empresários ou arranjos produtivos locais para que adquiram capacidade de implantar um núcleo de inteligência comercial que busque informações e conhecimento sobre o mercado relativo à sua atividade.

CENTRAL DE NEGÓCIOS
Programa em implantação. Tem como objetivo estimular grupos de empresários ou arranjos produtivos locais para que adquiram capacidade de implantar uma central de negócios que beneficie o conjunto dos empresários de uma determinada região ou setor, através de ações cooperadas de redução de custos e de marketing.
ORIENTAÇÃO EMPRESARIAL COLETIVA
Objetivo: reunir empreendedores com demandas ou problemas em comum para buscar soluções mais rápidas. Os empresários recebem orientação intensiva por meio de palestras relacionadas a temas gerenciais, elaboradas de acordo com os diversos graus de complexidade, facilitando o acesso dos empresários a conhecimentos que possam dar suporte no momento da tomada de decisões, planejamento estratégico ou na resolução de problemas.
NÚCLEOS SETORIAIS
Formação de grupos de empresários de um mesmo setor para solucionar problemas comuns e vencer desafios além de aproveitar oportunidades em conjunto.
COOPERATIVAS DE CRÉDITO
Apoio para a formação de cooperativas de crédito e microcrédito.
FUNDO DE AVAL
Objetivo de facilitar o acesso ao crédito por parte das micro e pequenas empresas.
CAPITAL DE RISCO
Organização de fundos de capital de risco em vários estados brasileiros, em conjunto com investidores institucionais privados e internacionais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
MICROCRÉDITO
Capacitação a Conselheiros, Gerentes e Agentes de Crédito, consultoria estratégica e operacional às organizações de Microcrédito, apoio à pesquisa de mercado, cessão de direito de uso sistema informatizado de gestão, apoio financeiro às organizações de microcrédito, apoio ao desenvolvimento de Plano de Negócio, consultoria para acesso a novas fontes de financiamento.
PROJETO CARA BRASILEIRA
O projeto se baseia em dois eixos norteadores: a valorização ou fortalecimento das identidades culturais como estratégia de criação da autoestima e da criação e/ou fortalecimento da sensação de sentir-se pertencente a um local, território, APL; além da agregação de valor aos produtos, serviços e ao formato de negócios, diferenciando destinos turísticos e produtos dos diversos setores produtivos a partir de valores da cultura local.
TELECENTROS DE INFORMAÇÃO E NEGÓCIOS
O projeto tem como principal objetivo eliminar a distância entre empresários e o mundo digital através da instalação de centros com infraestrutura de equipamentos de informática, conteúdos pedagógicos de alfabetização digital, conteúdos de empreendedorismo e mecanismos de acompanhamento e gerenciamento dos cursos para entidades e organizações empresariais selecionadas.

CENTRAL FÁCIL
Aglutinação de todos os órgãos necessários à abertura de uma empresa em um mesmo local, agilizando o processo de abertura e facilitando o seu acompanhamento por parte do empresário.
CURSOS
Cursos voltados às áreas de gestão empresarial, liderança, cultura da cooperação, cultura empreendedora e qualidade, entre outros.
Fonte: MDIC Elaborada pela autora

1.1. GTP APL: Subgrupos Temáticos e Setoriais

Subgrupo Revisão Metodológica	<i>Subgrupo Sistema Integrado de Gestão do Conhecimento - SIG APL</i>
Objetivo: Avaliar os métodos desenvolvidos pelo GTP APL e suas instituições.	Objetivo: Orientar a construção do SIG APL, de forma a construir um banco de conhecimento em APLs no Brasil.
Coordenação: MDIC	Coordenação: MDIC
Reuniões: 20/10/2010 e 08/11/2010	Reuniões: <u>31 de maio de 2010; 30 de julho de 2010; 16 de agosto de 2010; 20 de outubro de 2010.</u>
	Documento: Sistema Integrado de Gestão do Conhecimento em APL. Observatório Brasileiro de APLs: O Mapa da Produção no País. Agosto De 2010 (http://www.mdic.gov.br//arquivos/dwnl_1295373679.pdf)

1.2. Demandas dos APLs

Foram elaborados pelo GTP APL as demandas dos APLs e os instrumentos de apoio das instituições que compõem o GTP APL para tais demandas. Essas demandas foram estruturadas como eixos, divididos em Acesso a Mercado, Capacidade Produtiva, Financiamento e Investimento, Formação e Capacitação, Governança e Cooperação, Inovação

e Tecnologia, Políticas Públicas. (Disponível em: <http://www.mdic.gov.br//sio/interna/interna.php?area=2&menu=2985#demandas>)

1.3. GTP APL: Reuniões

O grupo GTP APL realizou quatro reuniões até o dia 08/06/2011, data do último acesso da autora a estas fontes de dados consultadas através do sítio institucional do Ministério do Desenvolvimento.

Segue tabela com a data da reunião e os assuntos discutidos:

Data	Assunto	Três documentos
28 de abril de 2010	Definições para o Seminário Internacional Brasil/ União Européia: Inovação em APLs	1) Relatório da Missão Técnica na União Européia, 2) Documento Técnico (Position Paper) do Seminário e 3) Relatório da Visita Técnica aos APLs brasileiros.

Data	Tema	Assuntos
16 de setembro de 2010.	Reunião de trabalho com GTP APL.	1) Encontro de APLs do MERCOSUL; 2) Reuniões de Trabalho sobre Políticas Públicas e Crédito; 3) Sistema Integrado de Gestão do Conhecimento – SIG APL; 4) Revisão Metodológica: “A Coordenadora sintetizou a estrutura proposta para o GTP APL – contemplando a

	<p>criação de um Conselho Político, a metodologia de trabalho, com a construção dos Planos de Desenvolvimento dos APLs pelas governanças locais e os Núcleos Estaduais, para a formatação de agendas de compromissos, voltadas à implantação de ações. Destacou a necessidade de discutir: a definição clara do foro política de APLs, voltada ao desenvolvimento local e ao incremento da competitividade dos empreendimentos; as demandas de capacitação para gestores públicos e governanças dos APLs; a necessidade de formalização de gestores de APLs em um sistema misto, em que GTP APL, Núcleos Estaduais – NEs e Arranjos entrariam com recursos para a manutenção do mesmo; e o grau de estruturação e de organização dos NEs.”</p> <p>(http://www.mdic.gov.br//arquivos/dwnl_1285960406.pdf Acesso em 08/06/2011). O Subgrupo de Trabalho para Revisão Metodológica será composto pelas seguintes instituições: MDIC, MME, SEBRAE, MCT, CODEVASF, EMBRAPA, BNDES, BB, MAPA, CNPq;</p> <p>5) Videoconferências: Núcleos Estaduais e a Política para APLs no Brasil;</p> <p>6) Planejamento Estratégico 2011 – 2014: Feita explanação sobre planejamentos anteriores, com citação do Programa descontinuado de APLs nº 1015, constante no PPA 2004 – 2007. Pensada a proposta de reconstrução do Programa para o PPA 2012 – 2015 a partir do Planejamento 2011 – 2014. José Marcos considerou a necessidade da apresentação de proposições ousadas de instrumentos e políticas para APLs. (http://www.mdic.gov.br//arquivos/dwnl_1285960406.pdf Acesso em 08/06/2011)¹⁸.</p>
--	---

¹⁸ As informações das duas últimas reuniões realizadas nas seguintes datas: 28/03/2011 e 14/04/2011, ainda não foram disponibilizadas no site do MDIC até o dia 08/06/2011, quando foi acessado o site.

--	--	--

2. Secretaria de Desenvolvimento de Franca-SP

Fórum de Desenvolvimento- Secretaria de Desenvolvimento de Franca

O Fórum é coordenado pelo secretário municipal de desenvolvimento. Foram criados seis eixos temáticos: Agronegócios, Indústria, Comércio e Serviços, Turismo, Meio Ambiente e Infraestrutura. A dinâmica do fórum envolve uma comissão técnica que deve prestar apoio técnico, administrativo e operacional ao funcionamento do fórum. Cada grupo temático é formado por um coordenador, uma comissão executiva, um facilitador e um relator. No eixo Indústria, que é o foco deste trabalho, aconteceram dois encontros: o primeiro em outubro de 2009 e o segundo em dezembro de 2009. Foram elencadas ações propostas divididas em áreas, quais sejam: gestão; educação e tecnologia; produto e mercado; trabalho, emprego e renda.

Seguem as ações propostas para o eixo temático Indústria em dezembro de 2009:

Gestão

Desenvolver programas de capacitação da governança local;

Incentivar e mobilizar diretores e gerentes para participação em programas de capacitação em gestão;

Elaborar um planejamento estratégico para a indústria;

Ações de união das representatividades dos Elos da Cadeia.

Educação e Tecnologia

Incentivar a formação, qualificação, aprimoramento e diversificação da mão de obra;

Criar centro de informação geral e tecnológica para a indústria;

Capacitar profissionais na elaboração de projetos de acesso a recursos financeiros para inovações tecnológicas;

Maior articulação entre os diversos setores da indústria para criação de um centro de informação;

Criação de um Núcleo para captação de recursos para as indústrias;

Buscar a execução de pesquisas junto às instituições de ensino, articulando com as lideranças dos diversos setores;

Incentivar as empresas a colocar alunos (estagiários) nas empresas;

Capacitação de profissionais para a captação de recursos para pesquisa e desenvolvimento e gerenciamento de projetos.

Produto e Mercado

Desenvolver programas de assessoria para melhoria do design de produtos;

Criar estratégias mercadológicas em conjunto com os canais de distribuição/varejo;

Criar selo de procedência, ex: “É de Franca”, “I.G. indicação geográfica”;

Buscar novas opções de distribuição e estratégias mercadológicas;

Realização de pesquisa de mercado para fortalecimento de outros segmentos;

Criação de barreiras para produtos internacionais similares (ABIACAV).

Trabalho, Emprego e Renda

Pesquisar as causas da desmotivação em trabalhar na área coureiro-calçadista;

Criar programa “bolsa salário” para incentivar o jovem na continuidade do ensino profissionalizante;

Criar programas de incentivos fiscais / tributários para os setores da indústria que empregam muito;

Criar programas de incentivo ao primeiro emprego na indústria;

Criação de um banco de talentos, para as empresas buscarem novos profissionais.

2.1 Reuniões Internas de Trabalho

Após definir os grupos citados, a equipe do fórum buscou o maior número de informações relacionadas com cada proposta mencionada, identificando, assim, a existência de projetos em outras secretarias e instituições que contemplavam, na totalidade ou parcialmente, as ações elencadas. Para isso, o Fórum realizou duas reuniões, uma em fevereiro de 2010 e a outra em março de 2010, com a equipe da Secretaria de Desenvolvimento, e dividiu os grupos de propostas entre os membros.

Os responsáveis pelos grupos foram definidos e seguem aqui somente os que interessam para este trabalho:

Grupo II – Lei Geral para Franca – Deyvid Alves da Silveira

Grupo III – MEI – Deyvid Alves da Silveira

Grupo X – Articulação – Carlos Augusto Ubiali

Grupo XI – Mercado – Carlos Arantes Corrêa

Grupo XII – Feiras e Eventos – Maria Moreira e Susana Carvalho

Grupo XIII – Recursos – Carlos Augusto Ubiali

Grupo XV – Informação - Carlos Arantes Corrêa

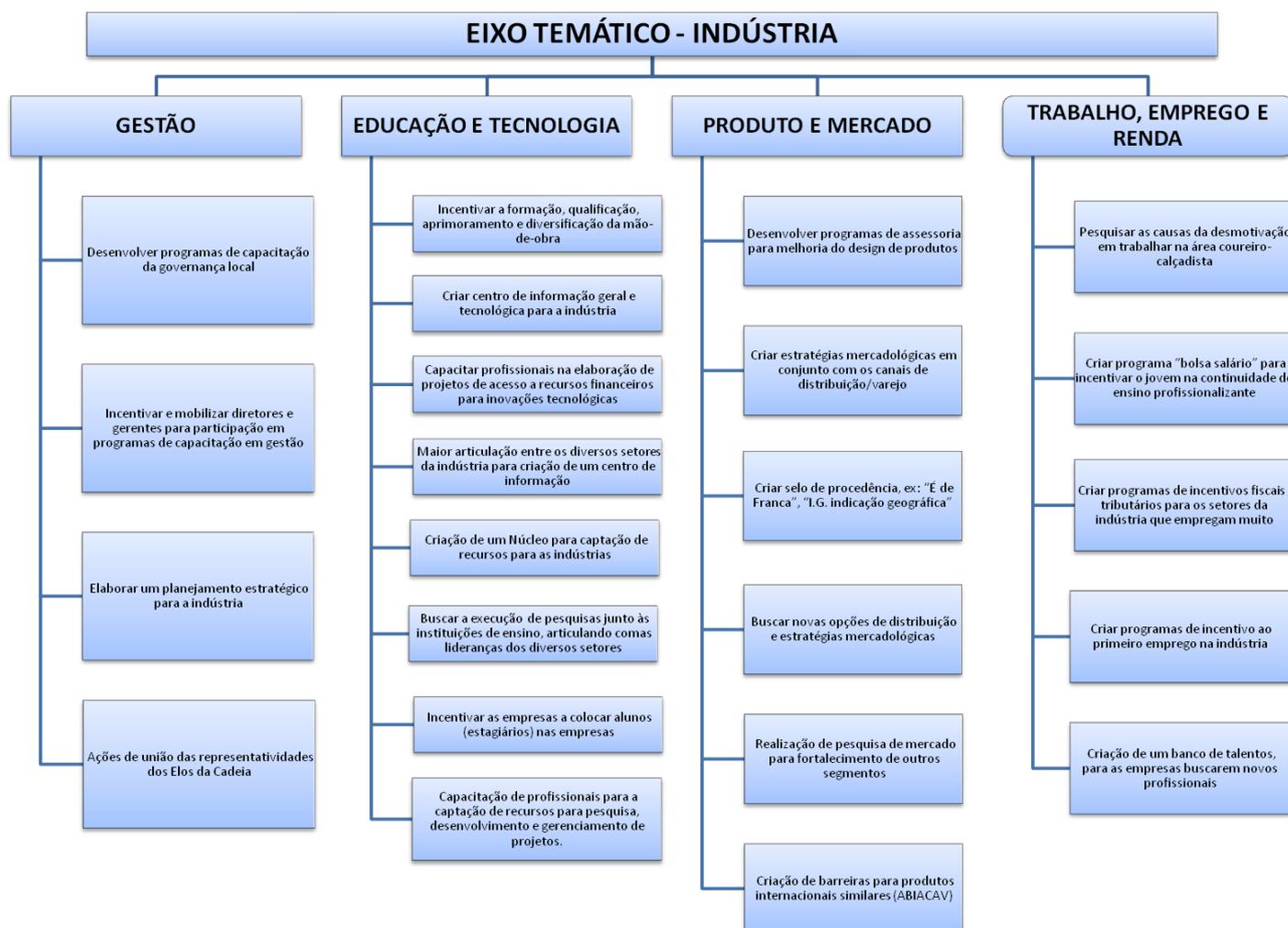
Grupo XVI – Capacitação – Susana Mendes de Carvalho

Coube a cada responsável o convite à participação das instituições definidas como importantes para as ações propostas.

Em terceira reunião, ocorrida em abril de 2010, que contou com a presença do consultor do SEBRAE Alexandre Pastrolin, foram identificadas as propostas que já possuíam atendimento através de outros projetos, bem como aquelas que não seriam implantadas imediatamente, por falta de recursos ou por problemas registrados anteriormente junto à população.

Um diagrama de proposta das ações validadas pelos membros que participaram da reunião citada acima foi elaborado e segue abaixo:

Quadro 4.1: Projeto da Secretaria de Desenvolvimento do Município de Franca para a Indústria



Fonte: Adaptado do sítio da Secretaria de Desenvolvimento do Município de Franca.

As propostas do eixo temático, bem como as atividades e ações a serem desenvolvidas foram entregues em junho de 2010.

Neste âmbito, em fevereiro de 2010, foram realizadas reuniões técnicas de trabalho pela equipe organizadora do Fórum, qual seja, a Secretaria de Desenvolvimento e o SEBRAE-SP Franca, para a definição das próximas ações do Fórum. Foram analisadas 155 propostas para alavancar o desenvolvimento econômico sustentável no município de Franca, dos seis eixos temáticos. Decidiu-se, então, por agrupar as propostas em grandes projetos e

pela formação de um grupo de trabalho para cada um deles. As propostas foram separadas, então, em 16 grandes projetos. Para este trabalho foram observados os trabalhos do Grupo Lei Geral para Franca, o Grupo Micro Empreendedor Individual, o Grupo Articulação, o Grupo Mercado, o Grupo Feiras e Eventos, o Grupo Recursos, o Grupo Informação e o Grupo Capacitação.

2.1.1 - Grupo Articulação

O Grupo Articulação reconhece como ações importantes: Integração no Setor Público; Maior integração entre as esferas de poder para um melhor planejamento da localidade. A articulação e união entre os setores da sociedade, entre instituições públicas ou privadas, é importante para a implantação e desenvolvimento de todas as ações propostas mencionadas no Fórum. Compõem este grupo a Secretaria de Desenvolvimento e o Gabinete da Prefeitura de Franca.

Participaram da reunião do grupo de trabalho Articulação, realizada em junho de 2010, as seguintes pessoas:

Deyvid Alves da Silveira - Secretaria de Desenvolvimento

Carlos Arantes Correa - Secretaria de Desenvolvimento

Maria Moreira - Secretaria de Desenvolvimento

Leila Coelho Gabinete - Prefeitura de Franca

Valter Zarur Gabinete - Prefeitura de Franca

O grupo explicitou o funcionamento do acompanhamento de projetos dentro do gabinete, salientando que cabe ao gabinete do prefeito o papel de articulador, realizando uma

análise preliminar de todos os processos admitidos ao gabinete, bem como o acompanhamento das execuções de cada projeto por critérios de agendamento que respeitem prazos fixados pelo gabinete aos destinatários.

Não houve nenhuma discussão acerca da articulação dos poderes executivo, legislativo e judiciário. O Fórum entende que existe uma boa articulação entre eles, pelo bom relacionamento entre a Câmara dos Vereadores e o poder executivo.

2.1.2 – Grupo Mercado

O Grupo Mercado foi estruturado com propostas que partiram dos eixos de discussão Infraestrutura, Agronegócio, Comércio e Serviços, e Indústria. O grupo Mercado tem repercussões por todos os setores produtivos e de serviços, já que está intimamente relacionado com a comercialização dos produtos. As propostas do grupo mercado são apresentadas a seguir:

Potencializar as atividades econômicas já existentes e agregar novas atividades produtivas aos derivados das mesmas, como o café, laranja, *lingerie*, couro-leite-derivados; Implementar as economias locais/regionais com vistas ao desenvolvimento local e global; Criar projeto regional da diversificação da indústria/comércio/serviço; Realizar pesquisas de mercado por setores e regiões para habilidades e vocações segundo a realização dos mesmos; Elaborar um planejamento estratégico para a indústria; Divulgar a capacidade que o município concentra para novos investimentos; Criação de barreiras para produtos internacionais similares (ABIACAV); Buscar novas opções de distribuição e estratégias mercadológicas; Buscar entidades ou instituições para apresentar a proposta de criação de um

selo de Certificação de Origem "IG" (principalmente para os produtores de Café); Ações de união das representatividades dos Elos da Cadeia.

Para trabalhar estas propostas, foram convidadas as seguintes instituições: Secretaria de Desenvolvimento; SEBRAE; Secretaria de Finanças; ACIF; CDL; SENAC; SINDIFRANCA; Entidade de Identificação Geográfica (selo); UNIFRAN; UNIFACEF; AFIC; ABLAC.

O Grupo Mercado reuniu-se em maio de 2010. Participaram os seguintes:

Deyvid Alves da Silveira - Secretaria de Desenvolvimento

Carlos Arantes Correa - Secretaria de Desenvolvimento

Karina Spineli Gera - SINDIFRANCA

June Tabah - FATEC

Victor Alexandre Ferreira - COCAPEC

Melissa Franchini Cavalcanti Bandos - UNI – FACEF

Celso Taborda Kopp - SENAI FRANCA

Alexandra Silva - SEBRAE-SP FRANCA

Diante das propostas discutidas, observou-se a necessidade da realização de um mapeamento dos três setores da economia do município, iniciando com o industrial, para a identificação das principais atividades e necessidades de cada um deles. Nesse momento, foi discutida uma parceria com um centro de pesquisa para o levantamento de informações que pudessem auxiliar o poder público na realização de ações direcionadas ao perfil econômico do município. Nesse contexto, iniciou-se o mapeamento da indústria do couro e calçados de

Franca e região, realizado pelo Sindifranca a partir da concretização do NICC (Núcleo de Inteligência Competitiva do Couro e do Calçado) finalizado em fevereiro de 2011.

Ficou decidido que, após a finalização do diagnóstico, as instituições parceiras iniciariam o Planejamento Estratégico para o setor Coureiro-Calçadista.

O grupo Mercado salientou ainda a implantação do APL, do NICC, do Espaço Moda Franca, e de Encontros e palestras de orientação aos empresários do setor.

Destaca-se na discussão do grupo a proposta de criar barreiras para produtos similares (ABIACAV). Neste âmbito, foi elencado que cabe ao Fórum apresentar propostas de fortalecimento político das instituições públicas e privadas dos setores econômicos. A taxação da importação de calçados chineses foi lembrada como uma ação que já está em execução. Neste ínterim, foi dito da importância de os representantes políticos conhecerem a real situação do setor para proporem políticas que protejam os setores produtivos locais, como por exemplo, o calçado.

Sobre a proposta de buscar novas opções de distribuição e estratégias mercadológicas, foi dito que as mesmas já estão sendo contempladas no trabalho do NICC. Foi discutida também a possibilidade de criação de um núcleo da ABLAC no Sindifranca para distribuição de calçados no território nacional, e da formalização do registro de Identificação Geográfica (IG) do Sindifranca para o calçado de Franca, com o objetivo de projetar o calçado, agregar valor e reputação, e garantir a qualidade desejada para o consumidor, visando maior competitividade. Feiras como FCA, Fenafic, Expoverde, Expoíntima, Expoagro,

Expoartesanato, foram listadas como importantes para a criação de novos mercados e distribuição para os empresários.

Sobre a proposta de ações de união das representatividades dos Elos da Cadeia do calçado foram elencadas: promoção de feiras, agenda das principais atividades e eventos das entidades representativas das cadeias produtivas, ações do APL voltadas para a concretização da união e fortalecimento do setor, capacitação de lideranças pelo SEBRAE através dos programas IDEAL e LIDERAR. O grupo levantou ainda que falta um projeto para uma melhor articulação entre os elos da cadeia produtiva. Neste sentido, apontaram como primeiro passo cursos de capacitação da liderança local visando salientar a importância da união para o fortalecimento de todos os setores do município.

2.1.3 – Grupo Feiras e Eventos

O Grupo Feiras e Eventos foi estruturado com propostas dos eixos Comércio e Serviços, e Turismo. As feiras divulgam os produtos e as empresas do município, e podem também contribuir para a abertura de novos mercados. As propostas desse grupo são:

Criação de uma Feira Itinerante de Franca; Potencializar ações de turismo para aumento de demanda do turismo; Criar novas opções de escoamento de produtos da produção municipal (ações semanais, quinzenais ou mensais).

O grupo definido para contribuir com estas propostas é composto pelas seguintes instituições: Secretaria de Desenvolvimento; SEBRAE; Secretaria de Urbanismo e Habitação; COMTUR; FEAC.

O Grupo Feiras e Eventos se reuniu em maio de 2010 com os seguintes participantes:

Deyvid Alves da Silveira - Secretaria de Desenvolvimento

Susana Mendes de Carvalho - Secretaria de Desenvolvimento

Mateus Morales Saturi - SEBRAE SP FRANCA

Vanessa Paim de Oliveira - Abrigo Provisório

Helio Augusto Ferreira Jorge - SINDIFRANCA

Euripedes Mendonça - SENAI

Maria Aparecida Moraes - SEDAS

Marcio Nalini - SEDAS

Nirley de Souza - Secretaria de Ação Social

Gilson R. Carbinatto - SEBRAE-SP FRANCA

Sobre a proposta de criação de uma feira itinerante de Franca, foi idealizada uma feira pequena com a participação de micro e pequenos empresários com a finalidade de venda ao consumidor final. Além de alavancar as vendas, foi proposto também que essa feira fosse realizada em outras cidades.

Sobre a proposta de criar novas opções de escoamento de produtos da produção municipal, foram lembradas as ações do APL que compreende o repasse de subsídio da prefeitura para a realização das feiras Couromoda, Francal, FCA e Fenafic. Em 2009, foram repassados R\$ 481.998,56. As feiras FCA e Fenafic são realizadas em Franca. Essas feiras auxiliam o setor na busca por novos mercados.

2.1.4 – Grupo Recursos Financeiros

O Grupo Recursos Financeiros foi montado a partir de propostas dos eixos Indústria, Comércio e Serviços, e Infraestrutura. Todos os projetos elaborados necessitam de recursos financeiros, tanto de instituições públicas quanto privadas, para sua realização. Convênios com outras esferas governamentais, e recursos com juros subsidiados para as empresas, foram citados pelo Fórum como exemplos. Para isso, as seguintes ações foram propostas:

Capacitação de profissionais para a captação de recursos para pesquisa e desenvolvimento e gerenciamento de projetos; Criação de um Núcleo para captação de recursos para os setores público e privado; Divulgar o atendimento do Banco do Povo e facilitação do crédito BNDES com verbas disponíveis para Micro e Pequenas Empresas; Promover a união dos setores na tentativa de facilitação de créditos para conclusão dos projetos (através de cooperativas ou fundos de investimentos).

Foram convidadas, para contribuir neste projeto: a Secretaria de Desenvolvimento; e Gabinete prefeitura de Franca. Em reunião com a equipe do gabinete da prefeitura, para discussão da proposta de capacitação interna da prefeitura, visando à captação de recursos juntos aos ministérios e secretarias estaduais, ficou definido que, primeiramente, deve ser realizada uma divulgação junto aos empresários sobre as linhas de crédito disponíveis par as empresas, como, por exemplo, as linhas de crédito do BNDES, da Agência de fomento do Estado de São Paulo. Posteriormente, pretende-se reunir uma equipe da prefeitura para ser treinada para buscar convênios junto às secretarias de estado e ministérios.

O Grupo Recursos Financeiros se reuniu em junho de 2010 e contou com os seguintes participantes:

Deyvid Alves da Silveira - Secretaria de Desenvolvimento

Carlos Arantes Correa - Secretaria de Desenvolvimento

Maria Moreira - Secretaria de Desenvolvimento

Leila Coelho - Gabinete Prefeitura de Franca

Valter - Gabinete Prefeitura de Franca

Sobre a proposta de capacitação de profissionais para a captação de recursos para pesquisa e desenvolvimento e gerenciamento de projetos, bem como a proposta sobre a criação de um núcleo para captação de recursos para os setores público e privado, existe um Sistema de Convênios junto ao governo federal (Siconv). Em 2008 foi realizada uma capacitação de gestores públicos do município para acompanhar as divulgações no Siconv. O Grupo propôs que fosse formado um grupo de gestores que destinassem parte do tempo de seu trabalho diário para buscar novos convênios para o município, justificando que alguns convênios apresentam prazos de 24 a 48 horas para inclusão de projetos. Com isso, a prefeitura visa ampliar os recursos financeiros e desenvolver projetos.

Sobre as propostas de divulgação do atendimento do Banco do Povo e facilitação do crédito do BNDES para MEIS, Micro e Pequenas Empresas, e a proposta de promover a união dos setores na tentativa de facilitação de créditos para conclusão dos projetos (através de cooperativas ou fundos de investimentos), a equipe da Secretaria de Desenvolvimento fará uma busca de informações junto às instituições de crédito, entre elas: Banco do Povo; Banco Popular (Banco do Brasil); Caixa Econômica Federal; BNDS - Banco Nacional de Desenvolvimento e Social; Agência de Fomento Estadual – Nossa Caixa Desenvolvimento; Finep – Financiamento à fundo perdido para projetos de empresas com produtos inovadores.

Com relação à união de setores para a criação de cooperativas de fundos de investimentos, não há projeto em execução.

2.1.5 - Grupo Informação

O Grupo Informação foi estruturado com propostas dos eixos Indústria, Infraestrutura, e Comércio e Serviços. A falta de informação em vários setores da cidade, detectada pela equipe, é um indicativo de que é necessário garantir que informações cheguem aos munícipes e empresários. As ações propostas para tal são:

Criação de uma Central de Oferta e Demanda de Empregos; Implantação da Internet Gratuita na localidade para a disseminação da inclusão digital; Criar centro de informação geral e tecnológica para a indústria (NICC); Criação de Centros de Inclusão Digital na localidade, para atender a população; Criação de uma instituição regional, um comitê, um grupo de trabalho, ou mesmo definir uma Entidade/Instituição para levantamento e geração de indicadores confiáveis (ONG/privada/Governo) e disponibilizar um banco de dados na internet; Buscar a execução de pesquisas junto às instituições de ensino, articulando com as lideranças dos diversos setores; Pesquisar as causas da desmotivação em trabalhar na área coureiro-calçadista; Maior divulgação do PAT para as empresas e empregados.

Para contribuir com esse grupo, foram convidadas: Secretaria de Desenvolvimento; SEBRAE; Secretaria de Segurança e Cidadania; PAT; NICC; SINDIFRANCA; SENAI; SENAC; SESI; CTBC; INFORMÁTICA – PREFEITURA; UNIVERSIDADES; IBGE; Secretaria da Educação.

O Grupo Informação reuniu-se em maio de 2010, e fizeram parte os seguintes integrantes:

Deyvid Alves da Silveira - Secretaria de Desenvolvimento

Carlos Arantes Correa - Secretaria de Desenvolvimento

Tânia Aparecida Oliveira – SEBRAE-SP – FRANCA

Sobre a proposta de criação de um centro de informação geral e tecnológica para a indústria a exemplo do NICC, no momento da publicação deste documento, ainda não havia sido formada, por motivos de indisponibilidade orçamentária.

Sobre a proposta de criação de uma instituição regional ou comitê, ou ainda um grupo de trabalho, e definição de uma entidade para levantamento e geração de indicadores confiáveis para disponibilização de um banco de dados na internet, foram citadas as seguintes instituições: SINDIFRANCA, SEBRAE, PREFEITURA, SENAI, ACIF, UNIFRAN, UNIFACEF. Foi decidido, entretanto, criar um Núcleo Municipal de Banco de Dados para disponibilização dos indicadores socioeconômicos à população e empresários, que está em fase de formatação pela equipe da Secretaria de Desenvolvimento.

Sobre a proposta de buscar a execução de pesquisas junto às instituições de ensino, articulando com as lideranças dos diversos setores, foi citada a organização de reuniões de trabalho envolvendo as universidades locais (UNESP, UNIFRAN, UNI-FACEF, FACULDADE DE DIREITO), e lideranças econômicas dos diversos setores (SINDIFRAN, SINDIVAR, ACIF, etc.), para obter informações que orientem a criação de novos cursos de graduação que atendam às necessidades do mercado. Além disso, a ampliação dos cursos superiores gratuitos (FATEC, UNESP, UAB) foi também citada. Frente a essa

proposta, foi comentado que poderão ser realizadas novas pesquisas para a identificação de novas tendências de mercado em todos os setores da economia do município.

Sobre a proposta de pesquisar as causas da desmotivação em trabalhar na área coureiro-calçadista, foram discutidas parcerias com a Uni-FACEF e outras instituições, no intuito da realização de pesquisas no município com relação a essa “desmotivação”. Foi levantado também que não existem tantos cursos superiores relacionados com o ramo calçadista na cidade. Foi discutido que a atual desmotivação pode ser explicada pelo salário do setor, que atualmente é superado pelo salário de outros setores da economia, como comércio e serviços. Já existe um trabalho de sindicatos do setor, nesse sentido, junto a empregados e empresários, conforme citado também no documento do Fórum.

2.1.6 – Grupo Capacitação

O Grupo Capacitação foi composto por propostas dos eixos Comércio e Serviços, Indústria e Infraestrutura, além de Turismo e Agronegócios. Somente o Grupo Meio Ambiente não citou propostas relacionadas à capacitação. Muitas das propostas mencionadas já possuem ações sendo desenvolvidas nesse sentido. São elas:

Melhorar a divulgação de cursos técnicos e bolsas, além dos cursos de extensão universitária; Desenvolver programas de assessoria para melhoria do design de produtos; Incrementar a capacidade empreendedora dos pequenos e médios empresários buscando a profissionalização; Ampliar cursos vinculados às necessidades da população nas universidades públicas para Franca; Desenvolver novas parcerias para oferecer maior volume de cursos de capacitação gratuitos de forma descentralizada nos bairros; Criar novas

ferramentas para levantamento de demanda para as capacitações; Conscientização dos empresários e colaboradores da necessidade da qualificação profissional; Criar programa “bolsa salário”, para incentivar o jovem na continuidade do ensino profissionalizante; Incentivar os empresários a colocarem alunos (estagiários) nas empresas; Incentivar e mobilizar diretores e gerentes para participação em programas de capacitação em gestão; Propor parcerias com Associações de Classe para incentivar programas de capacitação e qualificação de funcionários e empresários; Formação e capacitação da governança Local (Rural, Serviços, Turismo, Comércio, Indústria, Entidades Públicas, Sindicatos, Serviços Comunitários); Identificar e aplicar cursos de capacitação para avaliação de resultados/indicadores de projetos em desenvolvimento ou executados.

Para contribuir com as propostas citadas, foram convidados: Secretaria de Desenvolvimento; SEBRAE; Secretaria de Educação; Delegacia de Ensino; Escolas Técnicas – todas; SENAI; SENAC; SESI; FATEC; UAB; Centros Comunitários; FUSSOL; CRAS; CIEE; SINDIFRANCA; SINDIVAR; ACIF; CDL; CIESP; FIESP.

O Grupo Capacitação se reuniu em maio de 2010 e estiveram presentes os seguintes:

Deyvid Alves da Silveira - Secretaria de Desenvolvimento

Mauricio Chinaglia - Secretaria de Desenvolvimento

Maurino Malta da Silva - Secretaria de Segurança e Cidadania

Hélio Augusto Ferreira Jorge - Sindifranca

Belquice Rodrigues - Escola Agrícola E-tec

Susana Mendes de Carvalho - Secretaria de Desenvolvimento

Sobre a proposta de melhorar a divulgação de cursos técnicos e bolsas, além dos cursos de extensão universitária, foi mencionado que já existe divulgação nos sites das instituições UNIFRAN, Uni-FACEF, SENAC, SENAI, etc., mas que pode ser criado um link no site da prefeitura para essa divulgação.

Sobre a proposta de desenvolver programas de assessoria para melhoria do design de produtos foi citado que já existe o curso de Designer de Bolsas oferecido pelo SENAI e o curso de Designer de Calçados, também oferecido pelo SENAI, este último totalmente gratuito, e que o SENAI disponibiliza profissionais de Design para atendimento de assessoria e consultoria para empresas.

Sobre a proposta de incrementar a capacidade empreendedora dos pequenos e médios empresários, buscando a profissionalização, já existe uma parceria entre a Secretaria de Desenvolvimento e o SEBRAE, para novos empreendedores (os que desejam abrir um negócio e os que abriram sua empresa recentemente), de oficinas de empreendedorismo com orientações sobre habilidades para gerenciar um empreendimento, como planejar uma empresa, e como desenvolver sua empresa. Existe também um projeto chamado “Do Empreendedorismo ao Profissionalismo”.

Sobre a proposta de conscientização dos empresários e colaboradores da necessidade de qualificação profissional, foi citado que essa conscientização já é feita pelo do PAT e também pela Secretaria de Desenvolvimento, através de cursos existentes em gestão empresarial. Foi salientado que, apesar disso, existe a necessidade de conscientização do empresário quanto à capacitação de seus funcionários através de exemplos de empresas de sucesso que possuem uma equipe capacitada.

Sobre a proposta de incentivar e mobilizar diretores e gerentes para a participação em programas de capacitação em gestão, foi citado que é realizado um trabalho intitulado “Programa do Empreendedorismo ao Profissionalismo”, desenvolvido em parceria entre a Secretaria de Desenvolvimento e o SEBRAE. Além desse, são disponibilizados outros cursos de capacitação em gestão empresarial diretamente no SEBRAE. Foi dito ainda que falta maior conscientização dos empresários sobre a necessidade de realização desses cursos.

Sobre a proposta de formação e capacitação da governança local (Rural, Serviços, Turismo, Comércio, Indústria, Públicas, Entidades, Sindicatos, Comunitários), foi colocado que o SEBRAE possui um curso voltado para capacitação em liderança, chamado IDEAL, que pode ser aplicado em todos os setores do município. Foi discutida uma proposta de capacitação de liderança aplicando o curso IDEAL ou o LIDERAR, ministrado por consultores do SEBRAE, iniciando por uma equipe da prefeitura, depois com o setor da indústria, comércio e serviços, em seguida com o setor do agronegócio e por fim com os presidentes de centros comunitários.

APÊNDICE A**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Roteiro para entrevista com o presidente do Sindifranca, Sr. José Carlos Brigagão do Couto:

Data: 22/03/2012

- 1) Que vantagens o Sindifranca oferece para seus associados?

- 2) Qual a sua opinião sobre a oficialização em 2010, pelo governo do estado, do APL calçadista de Franca ?

- 3) Em sua opinião, que consequências efetivas o conhecimento sobre as demandas do APL calçadista de Franca pode trazer para a indústria?

- 4) É possível desenvolver um ambiente propício ao fortalecimento dos pequenos negócios?

- 5) O Sindifranca pode, ou poderia, deliberar sobre os rumos das políticas públicas locais para a indústria calçadista de Franca? Por quê?

- 6) De que maneira a intervenção do poder público poderia ajudar na conquista de resultados concretos para a aglomeração produtiva de Franca?

7) Existe algum tipo de parceria entre o Sindifranca, as demais instituições que atuam aqui no APL calçadista de Franca, e as fábricas produtoras de calçados? O que já resultou dessa(s) parceria(s)?

8) Em sua opinião, o que significa o termo governança?

9) No Planejamento Estratégico do Sindifranca são apontadas sugestões do analista responsável pelo documento. São elas:

- Manter o investimento na busca de novos associados, pois isso contribui para incentivar os empresários a mudarem a concepção sobre o papel e a importância da entidade;
- Aumentar o envolvimento do empresariado através do trabalho de mudança de mentalidade, criando ações que sejam cada vez mais úteis e atrativas para os empresários da região;
- Relacionar-se melhor com toda a cadeia produtiva do setor, aproximando diretores e executivos da entidade, através de visitas pessoais e outras ações, aos associados e empresas fornecedoras da região;
- Fazer um trabalho focado para os diferentes portes da empresa, já que as demandas são diferentes entre pequenos e grandes empresários.

10) O Sindifranca pretende atuar de maneira a seguir as sugestões supracitadas? Como?

APÊNDICE B**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Roteiro para entrevista com o Secretário de Desenvolvimento de Franca, Sr. Alexandre Augusto Ferreira:

- 1) Que ações voltadas para a indústria calçadista a secretaria de desenvolvimento de Franca desenvolve atualmente? Qual a importância dessas ações para a indústria calçadista de Franca?
- 2) Qual a sua opinião sobre a oficialização em 2010, pelo governo do estado, do APL calçadista de Franca ?
- 3) Em sua opinião, que consequências efetivas o conhecimento sobre as demandas do APL calçadista de Franca pode trazer para a indústria?
- 4) É possível desenvolver um ambiente propício ao fortalecimento dos pequenos negócios?
- 5) A secretaria de desenvolvimento delibera sobre os rumos das políticas locais para a indústria calçadista de Franca? Como?

6) De que maneira a intervenção do poder público poderia ajudar na conquista de resultados concretos para a aglomeração produtiva de Franca?

7) Existe algum tipo de parceria entre a Secretaria de Desenvolvimento de Franca, as demais instituições que atuam aqui no APL calçadista de Franca, e as fábricas produtoras de calçados? O que já resultou dessa(s) parceria(s)?

8) Que estratégias de governança o senhor traçou no exercício do cargo de secretário de desenvolvimento?

APÊNDICE C

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Roteiro para entrevista com o Sr. Elcio Jacometti, ex-presidente e membro atual da diretoria do Sindifranca e ex-presidente da Abicalçados.

Data: 23 de agosto de 2012:

- 1) Qual a sua história profissional?
- 2) Qual a sua opinião sobre o que vem acontecendo na indústria calçadista depois da década de 1990?
- 3) Qual a importância das ações desenvolvidas pelo Sindifranca para a indústria calçadista de Franca? O que já foi feito no passado?
- 4) Qual a sua opinião sobre a oficialização em 2010, pelo governo do estado, do APL calçadista de Franca?
- 5) Em sua opinião, que consequências efetivas o conhecimento sobre as demandas do APL calçadista de Franca pode trazer para a indústria?
- 6) É possível desenvolver um ambiente propício ao fortalecimento dos pequenos negócios?

7) A secretaria de desenvolvimento e o Sindifranca deliberam sobre os rumos das políticas locais para a indústria calçadista de Franca? Como?

8) De que maneira a intervenção do poder público poderia ajudar na conquista de resultados concretos para a aglomeração produtiva de Franca?

9) Existe, ou já existiu, algum tipo de parceria entre o Sindifranca, a Secretaria de Desenvolvimento de Franca, as demais instituições que atuam aqui no APL calçadista de Franca, e as fábricas produtoras de calçados? O que já resultou dessa(s) parceria(s)?

10) Que estratégias de governança o senhor traçou no exercício do cargo de presidente do Sindifranca?

APÊNDICE D



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Roteiro para entrevista com membro do GAPE – março de 2013

- 1) O que é o GAPE, quando foi fundado, e é composto por quais organizações?
- 2) Que ações voltadas para a indústria calçadista o GAPE desenvolve atualmente ? Qual a importância destas ações para a indústria calçadista de Franca?
- 3) No que a oficialização do APL calçadista de Franca em 2010, pelo governo do estado, impactou para as ações do GAPE ?
- 4) Na sua opinião, o GAPE tem conhecimento sobre as demandas da indústria calçadista?
- 5) A partir do conhecimento dessas demandas e da realidade atual da indústria calçadista de Franca (multiplicação dos microempreendimentos, responsáveis por mais de 70% da mão-de-obra da cidade) é possível que o GAPE contribua para o desenvolvimento de ações para o fortalecimento dos pequenos negócios? Como?
- 6) O GAPE delibera sobre os rumos das políticas locais para a indústria calçadista de Franca? Como?
- 7) De que maneira o GAPE poderia ajudar na conquista de resultados concretos para o APL de Franca?
- 8) Que tipo de parceria existe entre as organizações que compõem o GAPE e as demais organizações que atuam aqui no APL calçadista de Franca como, por exemplo, SENAC, SENAI, FIESP, CIESP, IPT, SEBRAE, ACIF, CDL, Sindivar, UNESP, UniFACEF, Unifran, Faculdade de direito de Franca, Sindicato dos Trabalhadores, Sindifranca, Secretaria de Desenvolvimento do município de Franca, Banco do Brasil, Banco do Povo, BNDES, Caixa Econômica Federal? O que já resultou desta(s) parceria(s)?
- 9) É possível que o GAPE trace estratégias conjuntas com estas organizações citadas para uma coordenação para ação conjunta com vistas à eficiência coletiva (governança) do APL calçadista de Franca? Por quê?

10) Existe mais alguma informação que o senhor queira compartilhar? Se sim, por favor, discorra.

APÊNDICE E



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Entrevista realizada com o Presidente do Sindifranca, Sr. José Carlos Brigagão do Couto, em 22/03/2012

Catarine: Eu irei começar com algumas perguntas de cunho mais geral, depois farei algumas de cunho mais específico. E, ao final, se o senhor quiser falar alguma coisa, complementar sobre o momento atual de Franca, fique à vontade.

José Carlos: Tem um porquê de tudo isto que está acontecendo em Franca. Porque, veja bem, para começar do próprio sindicato. Quando nós assumimos aqui, nós assumimos com a intenção de profissionalizar a entidade. Porque a lei sindical, ela data de 1943. Ela não foi alterada. Quer dizer, nós estamos um século, isso não foi mudado. É isso o que impede e trava uma entidade que tem que ser uma entidade de fomento e não uma entidade que fica atendendo os interesses, somente os direitos da indústria. O sindicato, a entidade, tem que viver o setor, ver a dificuldade do setor e promover ações econômicas e todos os aspectos, tecnológicos para poder suprir as empresas e oferecer serviços às empresas, trazer informações para as empresas, trazer cursos, preparação, capacitação de gestão para poder oferecer às empresas. Você entendeu? Então, por isso é que nós do sindicato, ele está se profissionalizando neste sentido. Espero que o governo, está em andamento aí ações neste sentido. Nós estamos na frente para estar puxando isto e mostrando que realmente tem que mudar.

Catarine: Este pensamento que o senhor acabou de me dizer, começou quando?

José Carlos: Veja, eu dirigi o sindicato em 83. Isto que está sendo feito aqui hoje não foi possível ser feito naquela data. Porque questões políticas, questões até da época, as condições na época, entende? E não era profissionalizada. Era realmente um trabalho em que um grupo de empresários resolveu administrar o sindicato. Então nós não tentamos implantar isso lá. As condições políticas, não só políticas públicas, políticas empresariais, não foi possível implantar. Então nós fizemos uma base, naquela época, na década de 80, possível de suportar isso hoje. Então como foi mudando as coisas o empresário não tem condição de estar na

indústria e estar aqui dentro. Como se diz, isso aqui dá mais trabalho do que uma indústria, se quiser levar a sério como nós estamos levando. Como é que deve funcionar uma entidade? Não é possível ao reitor da universidade ter um negócio particular dele e ter que tomar conta da universidade. Ele vai ter que tomar conta de uma coisa e de outra. Eu sou acionista de uma empresa que está aí trabalhando para se reerguer, então um grupo de empresários nos chamou para estar aí para poder profissionalizar a entidade. E aqui nós estamos fazendo isso. Criando aí uma série de departamentos, nem o prédio suporta mais. Quer dizer quando nós chegamos aqui, em 2008, quando começou, foi em junho de 2008 que nós assumimos, apresentamos um projeto inicial de profissionalização que é este que está aqui, o planejamento estratégico da entidade, nosso negócio, nossos valores, ética, determinação, transparência, responsabilidade sócioambiental, melhoria contínua, e tem a missão nossa que é representar e defender a indústria calçadista, promovendo ações para seu desenvolvimento e fortalecimento. A nossa visão é que até 2013, a micro e pequena empresa reconheça o nosso trabalho. E nós estamos caminhando para isso. Essa é a nossa missão aqui, a profissionalização da entidade. Ela não está totalmente informatizada. Até o final do ano todos os processos vão estar informatizados, de forma que o nosso trabalho seja de exemplo para os seus associados. Com projeção econômica, por exemplo, nós fazemos aqui, além de planejamento estratégico, nós fazemos projeção econômica, de receita e despesa, vigilância *on line*. Essas receitas, essas despesas é o que a indústria tem que fazer. Você tem que vigiar as receitas e despesas de uma empresa 24 horas. Você tem que ter que um exemplo. A entidade tem que estar preparada tecnicamente para isso. Então nós começamos em 2008 e temos um trabalho aí até julho de 2013 que é o planejamento que está aqui. Então daí, de lá para frente, o setor vai analisar se vamos dar continuidade a esse trabalho, se eu vou continuar aqui, a equipe etc. Mas a gente tem caminhado para isso, porque nossa missão principal é colocar o sindicato no piloto automático, em que seja quem for que entrar aqui, existe um plano de trabalho, e ele toca. Do jeito que estava não tinha. Não tinha esse cenário. Então nós estamos preparando a entidade para isso. Inclusive até partindo para ISO 9000. Dentro do nosso planejamento nós conseguimos em um prazo de dois anos implantar, conseguir a indicação geográfica, que é a indicação de procedência, como a exemplo que tem na França, na Europa toda. Na Europa tem 4600 indicações geográficas, na Itália tem 470 e no Brasil 18, 19. Então, a nossa foi a primeira da economia de estado de São Paulo e a primeira de calçados do Brasil. E dentro desse cenário que está se passando no Brasil e no mundo inteiro, então calçado em Franca, produzido em Franca, ele vai crescer não no ponto de vista de quantidade e sim de qualidade. Por que é qualificação com auditoria, o credenciamento das empresas na indicação que vai exigir das empresas que elas sejam auditadas e ela vai ser auditada por um instituto internacional, ela vai ser certificada por um instituto internacional. Então será levado aí em consideração gestão, qualidade, meio ambiente, recursos humanos, o produto, enfim. São empresas que só vão entrar, só vão ser credenciadas se elas atenderem essas exigências legais e aquelas que nós vamos estar introduzindo. Vai dar aí um fortalecimento para as indústrias, um reconhecimento do trabalho que está sendo feito de alta qualidade, isso preservando o direito e o atendimento às necessidades do consumidor.

Catarine: E isto como seria? Como seria a implantação?

José Carlos: Veja bem, nós temos uma assistência do pessoal da Alta Mogiana. Eles conseguiram. Foi deles que nós conseguimos as informações, nós vamos passar informações para eles. Nós vamos trabalhar juntos, porque para quem não tinha nenhuma, talvez seja uma

das primeiras cidades do estado de São Paulo a ter a indicação geográfica, e Franca tem duas. Então por que não trabalhar juntos não é? O objetivo é o mesmo, porém os produtos diferentes, mas a finalidade é a mesma. É a qualificação das indústrias. A indicação geográfica abrange o município todo. Não importa se a empresa é associada ou não. É lógico que nós vamos trabalhar no sentido em que as empresas se associem. Nós começamos com 138 associados e temos mais de 300 associados hoje. Nós temos que continuar trabalhando nesse sentido. Essa indicação geográfica, ela tem várias partes. Então tem uma equipe nossa hoje, essa semana ela foi para o Vale do Vinhedo em Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul com o pessoal do café para poder conhecer lá com o pessoal do vinho. Eles têm indicação geográfica há mais de dez anos, o que eles fizeram? O que eles implantaram? Quais foram os resultados? Nós não vamos reinventar a roda. Nós vamos lá trazer subsídios para que nós possamos agora montar o nosso projeto, porque vai vir aqui a diplomação. Já está credenciado, só que nós vamos receber o diploma oficialmente do governo federal. Então vão estar participando aqui autoridades, o presidente da FIESP, o governador, para mostrar para a população, porque o povo não conhece, não sabe o que é isso. Para mostrar a validade, a importância disso. Vai mudar toda a cidade com isso, todo o perfil. Mas existem algumas coisas em que nós estamos tomando providências, que é a criação do Instituto de Gestão Empresarial. Porque esse instituto de gestão empresarial? É exatamente para poder reciclar e formar empresários. É preparar o empresário para a indicação geográfica. Porque existe uma mortalidade de empresas, você vai ver aqui, nesse levantamento aqui. Porque fechou? Quais foram as causas? Quais foram os problemas? Então nós podemos detectar de que foi gestão, falhas de gestão. Por que fazer sapato nós sabemos fazer. Porque hoje 90% de Franca é micro e pequena empresa, e todos, 100% desses empresários, foram funcionários de empresas e nem todos estão preparados do ponto de vista de gestão, e sim de fazer sapato. Então nós temos que dar uma assessoria para poder perpetuar essa cultura do sapato, para poder melhorar essa cultura, nós temos que reciclar. Nós temos que ter um instituto que vai dar cobertura, formação empresarial. Então, não adianta nada você conseguir indicação geográfica e você deixar as empresas à deriva. Então, você quer entrar, tudo bem. Nós temos um instituto que vai dar todo o respaldo técnico, de gestão, de produção etc para que você possa preparar a sua empresa para a indicação geográfica. Por que não adianta nada, ele entra na indicação geográfica, passa um ano ele quebra. Então, você entende, com essa coisa a gente tem que ter muito cuidado.

Catarine: E a implantação deste instituto já está sendo planejada?

José Carlos: O projeto de implantação nós vamos implantar agora porque nós fomos, era para eu estar lá, mas eu tinha outro compromisso em Brasília. Essa equipe vai trazer informações e vai concluir qual a necessidade em outros pólos que têm indicação geográfica, para pegar mais subsídios e quando chegar nós vamos começar a criar o conselho de administração da indicação geográfica. Aí sim esse grupo vai montar o projeto de implantação. Vai montar esse projeto de implantação onde vai estar lá, por exemplo, qual o currículo que este instituto tem que ter. Nós temos noções disso, nós temos material para isso. Aí antes de firmar qual o currículo desse instituto que vai ministrar formação, treinamento, nós vamos ver o que foi feito lá fora e vamos chegar a conclusão: a necessidade é essa e por isso esse material da subsídios para nós montarmos este instituto. Então o plano geral vai ser montado agora. É lógico que um dos itens é a implantação do IG. Nós temos o aterro industrial que foi montado por nós na época e foi passado para a prefeitura. O aterro tem nota 10 da Cetesb, dentro dos melhores do Brasil. Nós estamos em andamento a reciclagem do couro, que é a retirada do cromo do couro que é o que vai para o aterro, então esse produto não vai mais para lá e nós

estamos investindo agora num laboratório e já dominamos a tecnologia. Esse laboratório está sendo montado, já foi autorizado, e tem um cientista, químicos que já chegaram a dominar a tecnologia para a retirada do cromo. Vai ter usina depois, vai sair colágeno, MPK, que são produtos que estão inseridos, que é natural do couro e é aquele produto químico que está lá dentro. Vai ser retirado e separado. Isso não vai sobrar nenhum resíduo para o meio ambiente. Não tem no mundo isso. Isso vai facilitar que as empresas exportem seus produtos. Isso vai dar, o aterro industrial, a reciclagem, são itens fundamentais para que você possa estar mostrando para o mundo para comprar o nosso produto, que nós estamos respeitando o meio ambiente, que não tem poluição. E temos o Instituto Pró-Criança, o braço social do setor coureiro-calçadista. Nós mantemos isso, tem um presidente, que é ex-presidente do Sindifranca, que ele criou na época, no mandato dele. Esse instituto já formou quase 10.000 crianças e o plano dele é muito rigoroso. Este ano deve formar cerca de 950 crianças. Nós fazemos um investimento com recursos do Sindifranca e da associação de curtumes, vai para lá, e somado com o da prefeitura. E esse instituto, com estes itens é o que vai dar cobertura para isso. Então tudo vai se basear na indicação geográfica. E assim tem vários outros itens que vai fazer parte da indicação geográfica e então nós vamos estar fechando o cerco aí.

Catarine: E esses projetos todos, o financiamento vem de onde?

José Carlos: Veja, o aterro a prefeitura não tinha recursos. A prefeitura entrou com a desapropriação da área e pagou essa desapropriação. Agora a montagem dentro da tecnologia necessária de acordo com a legislação federal, a legislação estadual e municipal tudo isso nós fizemos. Inclusive foram feitas visitas internacionais na Europa para ver lá os aterros como é que funcionavam lá. Nosso pessoal foi e a trouxe e nós contratamos o pessoal os engenheiros e nós pagamos tudo isso porque a prefeitura não tinha e passamos isso para a prefeitura. Hoje a ANCOA, que é a associação dos curtumes do Sindifranca, que é responsável pelo recolhimento, pela coleta de todos os resíduos da indústria de calçados de Franca e de curtumes. Nós temos uma logística, e nós que determinamos volumes de toneladas e transferimos os recursos para o INDEB que é o órgão da prefeitura que mantém o aterro, com equipamentos, tratores. Nós temos uma guarita onde nosso pessoal está lá, onde atende os nossos associados, os não associados também, e que fiscaliza isso. Nós sabemos diariamente quais empresas depositam. Há pouco tempo nós fizemos um trabalho aí para descobrir quais as empresas que não estavam depositando, e citamos elas que se elas não se manifestassem seria encaminhado para o ministério público e com isso nós conseguimos cercar aí hoje praticamente 100% das associadas e as não associadas porque se elas não se enquadrarem por força até constitucional do Sindifranca e do meio ambiente, nós somos obrigados a denunciar. Graças a Deus não foi preciso denunciar ninguém porque as empresas se conscientizaram. Lógico que você não consegue fazer 100%, você consegue 99%. Esse 1% deixa para os que ainda não se conscientizaram e estão sujeitos às penas da lei. Então nós montamos isso aí e administramos porque a prefeitura não entra nesse aspecto porque o nosso negócio com os geradores de receita é mais fácil nós lidarmos com eles do que a prefeitura que não tem gente para isso lá. Então a prefeitura recebe 70% dos recursos, eles são responsáveis pela inadimplência, além da responsabilidade da coleta e essa diferença e esses 30% é para custear toda a equipe que administra isso aí. É para investimentos, por exemplo, agora nós compramos uma outra balança para atender a demanda. Os equipamentos estão lá, agora nós compramos outros, mais uma balança, custou mais de R\$50.000,00 uma balança, que a prefeitura não, é despesa nossa, para podermos atender, aí nós vamos instalar lá no distrito. Então é uma PPP, uma parceria do poder público com poder privado, isso aí funciona 100%.

A reciclagem não tem nada a ver com a prefeitura, não tem nada com o governo. Esse trabalho está sendo feito, todas as despesas e o encaminhamento científico, tudo é nossa responsabilidade. Agora, no momento em que o laboratório estiver pronto, esse laboratório está sendo feito numa outra cidade porque concentra ali o desenvolvimento do ponto de vista tecnológico. Bauru. Está sendo desenvolvido lá. Esse laboratório seis meses depois vai ser transferido para Franca e aí já num prédio em que vai ser montada a usinagem desse produto. Não vamos ficar presos somente a reciclagem desse produto. Depois disso implantado vamos partir para os demais resíduos que a indústria de calçados e curtume geram. Quando nós terminarmos esse trabalho dentro desses dois segmentos econômicos nós vamos partir para reciclagem de outros produtos que são nocivas ao meio ambiente.

Catarine: E quem é o parceiro lá em Bauru?

José Carlos: É um trabalho em conjunto com a USP com um professor da USP. Agora ele aposentou, porque na época ele não podia assumir, era proibido por lei, mas o desenvolvimento começou com ele. Agora é uma empresa dele conosco para poder implantar. Ele já aposentou, não tem nada a ver, mas houve aí a participação profunda dele, da capacidade que ele tem. Então esse trabalho, nós vamos decidir se essa usinagem vai ser feita, se nós vamos terceirizar, se nós vamos ser um grupo de empresários que vai assumir, tudo isso nós vamos decidir no futuro.

Catarine: E o projeto do Instituto de Gestão Empresarial?

José Carlos: O projeto do instituto a mesma coisa, nós vamos montar o projeto, pode ser até que na reciclagem, nós chegemos a um ponto que nós podemos estar solicitando verba pública para isso. Pode ser que aconteça isso porque existem recursos estaduais, federais para isso. Nós não sabemos se vamos precisar de lançar mão deles. Por enquanto para evitar a burocracia, para evitar uma série de coisas nós estamos custeando por conta própria porque senão a gente fica muito amarrado às coisas. Com relação à indicação geográfica também é o mesmo caminho. Eu já entrei em contato com o SEBRAE paulista para ele participar, tanto é que o SEBRAE está indo lá em Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul, fazendo parte da equipe da indicação geográfica. Então já conversei com o presidente do SEBRAE paulista no sentido de eles estarem participando desse trabalho.

Catarine: E será que daria para aproveitar o conhecimento de alguma instituição, por exemplo, a FATEC?

José Carlos: Dá. Pode. Sem dúvida. Por isso é que nós não podemos bater o martelo de chegar e falar assim vai ser isso. Por exemplo, dentro do instituto quem vai atender a micro empresa, a necessidade que esse currículo vai determinar? O SEBRAE atende? O SEBRAE vai fazer. Só que vai ter, o instituto é dividido em duas áreas: teórico e prático. São cursos rápidos, que não tem nada a ver com as universidades. Nós não vamos querer pegar um empresário e botar ele para fazer uma faculdade. Nós não queremos isso. Nós queremos fazer um curso rápido de 90 dias, por exemplo. Cada turma, 90 dias. Nesses 90 dias aula técnica e a implantação daquilo que foi ensinado em sala. Esse instituto tem que ter pessoal que vai

implantar não só do ponto de vista de gestão, mas também do ponto de vista prático, de tecnologia, chão de fábrica. Quem vai dar essas orientações? Pode ser o SENAI. Do ponto de vista de gestão a FATEC pode estar entrando. Então nós vamos ver o que esse cenário, construir esse cenário. Uma coisa é certa. Esse instituto tem que ter dono. Ele não pode ficar aí solto. Ele vai ter uma equipe própria. Vai funcionar na sede do próprio sindicato, ou se for necessário, se o sindicato tem que ser separado vai ser separado tendo o comando do Sindifranca. Então podemos estar envolvendo, por exemplo, onde as universidade de Franca entram aí? É um trabalho que nós vamos fazer. Por que não existe. Existia um trabalho do SEBRAE que era feito para o APL, e por força de exigências legais não houve um acordo entre o SEBRAE com a justiça, no sentido de, problema de terceirização. Então o SEBRAE paulista não pode terceirizar seus serviços, mas sim contratar. Para mim é um retrocesso isso no Brasil. Não pode contratar empresas terceirizadas. É obrigado a contratar de acordo com a demanda funcionários especializados nisso. Quer dizer se ele tinha 100 funcionários passou a ter 2000. Se não tiver demanda esses funcionários vão ficar parados. E isso é coisa de brasileiro mesmo. Por que se existe medo disso, medo daquilo, que fiscalize. O que nós não podemos fazer é voltar e ter um retrocesso. Então nós vamos estar vendo nessas entidades se elas atendem o que esse instituto estará. Eu tive uma audiência com o governador, eu coloquei isso para o governador e pedi um apoio para a secretaria de desenvolvimento do estado de São Paulo. A secretaria pode sim estar investindo porque ela tem interesse. É a secretaria de desenvolvimento. O que significa? Se você dará apoio para o setor, para indústria, ele vai criar mais empregos, ele vai criar riqueza, ele vai gerar mais impostos, a arrecadação para o estado. Ele vai estar consolidando aí um parque calçadista na altura para concorrer internacionalmente com seu produto. Imagino eu com a minha experiência de empresário, de economista, de administrador de empresas, eu acho que 90 dias seria o ideal. Mas não sei, e isso não é taxativo, estou falando para poder pontuar, para não confundir com universidade. É o seguinte, nós temos que treinar num prazo máximo aí de 90 dias, treinar. Vai chegar um ponto, eu pedi até para o governo, criar incentivos para a pequena empresa, para se preparar, para atrair as pessoas para virem fazer. Nós estamos vendo aqui diariamente as dificuldades, você vai ver no planejamento estratégico, a dificuldade que as empresas têm. E indústria de calçado, indústria de transformação, manufaturado, ela nasce de um dia para outro. Ela é fácil de ser montada. E ela emprega grande quantidade de mão-de-obra. E ela traz um bem estar, para você ver, Franca faz sapatos há 193 anos. Quem construiu essa cidade aqui foi o setor calçadista e o setor cafeeiro. Olha que bela cidade nós temos. Tem mais de 330.000 habitantes. Uma cidade modelo, onde não tem favela. Começa a surgir um ponto a prefeitura está em cima. então é uma cidade exemplar, preservação do meio ambiente. E os desafios estão aí, surgem desafios todos os dias, você tem que estar preparada para ajudar o poder público, ajudar as entidades, ajudar a universidade, enfim, todo esse cluster que está aqui, na solução dos problemas que surgem.

Catarine: já passou pela cabeça do sr que um dia isso tudo pode acabar se os atores que estão responsáveis pela manutenção não agirem?

José Carlos: então, exatamente a preocupação nossa, a profissionalização da entidade é justamente para não ocorrer isso por que vamos supor que eu saia daqui amanhã e qualquer outro presidente que entrar aqui, a equipe a cultura, o sistema estão implantados na entidade. A cultura o sistema e a tecnologia estão implantados a que na entidade, onde os profissionais estão aqui isso daqui é tudo normatizado. Nada aqui é feito se não tiver por escrito. nós estamos implantando o pop que é o procedimento operacional padrão de todas as atividades

que estão aqui, e existe um planejamento de curto médio e longo prazo se deu certo é que amanhã tem a equipe preparada aqui para dar continuidade nisso. Então depende agora do presidente que entrar aqui no novo líder que entrar aqui dar continuidade nesse trabalho. De modo que o próprio setor, a cultura que está sendo implantada, se esse presidente não dar continuidade ele vai ser cobrado. Nós não podemos ter retrocesso. A maneira que nós estamos implantando, vai dar condições às empresas cobrar os resultados disso, a continuidade desse trabalho.

Catarine: por que muitas empresas não são associadas na sua visão?

José carlos: é exatamente por falta de profissionalismo. Falta de o sindicato montar este foco que nós estamos dando aqui, de profissionalização. Porque ninguém vai, não é nem do ponto de vista da remuneração, de pagar uma mensalidade, de pagar as taxas do sindicato, mas tem que ver com os serviços prestados e de defesa do setor. Quando você vê na imprensa, nós estamos na imprensa todo dia, na imprensa falada, escrita e televisionada, nas audiências. Hoje nós estamos na diretoria da Fiesp nós estamos no conselho do SENAI em São Paulo de design nós estamos coordenando o COMCOURO que é o comitê do couro calçados e artefatos do Estado de São Paulo, somos vice-presidente da Abicalçados, de forma que nós participamos ativamente aqui de todo o trabalho da prefeitura, junto com o prefeito, de apoio às autoridades, de forma que toda essa participação requer que você tenha uma estrutura do sindicato para dar suporte a isso aí. E isso está sendo implantado desde 2008. Você não implanta de um dia pra outro, e nosso foco é o jovem, que são aqueles que vão suceder os donos de empresa, os estudantes, que tem que ser preparado para poder dar continuidade a esse trabalho. Você está aqui hoje, você está ouvindo aqui hoje, você vai agir amanhã no mercado, e você vai cobrar essa situação. Bom, eu ouvi isso, e hoje está assim? Você já é uma agente que ta ouvindo e que vai cobrar isso aí amanhã. Você pode estar questionando. Tem a própria disputa, a própria concorrência que existe não só do ponto de vista do mercado nacional, internacional, cobra ações nesse sentido. Nós participamos do congresso mundial do calçado no Rio de Janeiro, que veio pela comunidade européia, que montou aqui junto com a associação calçadista, e o Sindifranca foi o único que participou do painel de debates, e representou, participando com 29 países. Então você vê que tudo isso aí faz parte dessa estrutura que está sendo montada aqui. Então a minha, o meu objetivo, o meu idealismo é sentir que quando eu sair daqui eu vou sair com a cabeça erguida de que eu prestei um serviço para a comunidade, para a cidade inteira, e que ele vai ser perpetuado. Não tem sentido eu ficar um período aqui, virar as costas e as coisas desmoronarem. Eu tenho que ter a responsabilidade de criar estruturas sólidas, nas ações, na estrutura de administração do Sindifranca, com organograma, com departamentos. Nesse sentido eu não visio só os meus filhos, os meus netos. Eu visio todo mundo. Da mesma forma que eu tenho que passar um futuro melhor para a minha família, eu vejo todas as famílias de Franca, as empresas, e tentar passar essa forma de pensar.

Catarine: Depois desta explanação que o senhor fez sobre a importância do sindicato, eu queria saber por que é importante para o pequeno empresário se associar ao Sindifranca. Quais são as vantagens que o sindicato oferece para seus associados?

José Carlos: Veja, primeira coisa, tudo isso aqui é novo. Isso aqui é um portfólio de serviços. Aqui tem a história do Sindifranca, a diretoria atual, parcerias e benefícios, apoio judicial,

correio. Quais os benefícios que ele associando, as vantagens que ele tem? Com o correio, por exemplo, tem uma vantagem de redução de custos enorme para a indústria, nós temos análise de crédito, que é feita através do SERASA, do FAC, parcerias de consultorias, empresas que prestam serviço de implantação lá, parcerias com laboratório de análises técnicas, linhas de crédito, nós somos agentes da Nossa Caixa Desenvolvimento e Agência de fomento, mudou o nome agora, do governo do Estado. Nós somos o único agente em Franca porque não tem agências bancárias. Nós é que preparamos todo o processo para financiamento para as empresas juro de 5,5% ao ano, juro mais barato do mercado, onde nós preparamos todo o processo de solicitação de empréstimo, nós que encaminhamos para a Superintendência da Agência de Fomento em São Paulo, do governo do estado. O governador veio aqui assinar aqui conosco. Acompanhamos e damos uma assessoria dos problemas que tiverem, nós acompanhamos. Nós somos a ligação entre o empresário e a Caixa de Desenvolvimento. Da mesma forma que a Caixa Econômica Federal. Firmamos convênio com eles também nesse sentido. Assessoria na área de marketing, propaganda e publicidade, é um convênio que nós temos, parceria de registro de marcas e patentes. Nós temos parceria com escritórios jurídicos. Do ponto de vista trabalhista nós temos 5 advogados, 2 fixos e 3 de convênios, e toda assessoria na área de defesa e orientação da área trabalhista. Medicina e segurança do trabalho, temos um técnico de segurança do trabalho aqui. Tem um gerente de recursos humanos que conhece recursos humanos profundamente, e que dá toda assessoria para as empresas, inclusive fazendo um diagnóstico do ponto de vista de segurança e medicina do trabalho. Vai lá in loco, é personalizado esse trabalho. Não custa nada pra ele, e é um trabalho profundo. Temos convênio com a Unimed para a implantação dos serviços que têm que ser feito, de uma equipe própria, médico do trabalho, engenheiro do trabalho, técnico de segurança do trabalho, para poder implantar nas empresas em atendimento da lei aos empresários. Temos convênio com grandes escritórios de área tributária, que é dois aqui em Franca, um em Sorocaba, dois em São Paulo e um Recife. Os escritórios dão assistência para os pleitos coletivos da entidade, onde vê todo mundo, e dá assistência individual para cada empresa nos seus problemas que tem no dia-a-dia. Nós temos parceria até de atendimento estético. A certificação de conformidade para exportação, nós temos convênio que é com a Interpec, que é uma empresa autorizada pelo Inmetro, onde você vai fazer a certificação de conformidade pra poder exportar. Tudo isso reduz custo para as empresas. Nós temos um seguro de vida, um seguro de acidente, onde todos os funcionários das indústrias de calçados estão cobertos por seguro de acidente, em que num eventual acidente venha a falecer a família recebe 15000 reais de indenização e todas as despesas de funerária. Uma cesta básica durante três meses para a família que ficar. E tem ainda aí o kit bebê e o kit mamãe, o bebê nasceu já recebe o kit, e a mãe já recebe o kit dela. Então as empresas pagam isso aí, e custa 5 reais por funcionário. O funcionário não paga nada, a empresa que paga. Ele tem toda essa cobertura 24h, 365 dias por ano. Por que é mais barato? Porque todo mundo se uniu. É um seguro de 30000 vidas, que é um guarda-chuva que a FIESP tem implantado, e nós acertamos aqui, trouxemos pra cá, e implantamos esse trabalho. Nós temos um corretor credenciado por nós, que administra todo esse seguro e que dá assessoria para as empresas também. Temos um balcão de negócios virtuais, que é a bolsa de materiais, que são materiais que estão descartados, estão parados nas indústrias, porque é uma indústria de moda, e sobra muito material. Então, nós temos o site, é fotografado aquele produto que a empresa quer vender, a outra não está sabendo que ele tem, e de repente ele entra no site, e ele compra do colega a preços bem mais baratos, num reaproveitamento desse produto. E estamos implantando agora, vai ser entregue agora o Pronto Entrega de calçados. São calçados que são feitos para estoque, nós temos parceria com a Associação Brasileira de Logística Calçadista e Artefatos, onde as indústrias, até aproveitando esse material, às vezes quer fazer em um momento de queda de produção, de vendas, ele pode tá fazendo para pronta entrega, vai para o site. Essa equipe vai

cuidar de estar colocando esse sapato, oferecendo esse calçado para todos os logistas do Brasil, há mais de 5 mil logistas no Brasil especializados em vendas de calçados e vai intermediar as negociações para poder girar este estoque. Temos consultoria de Recursos Humanos, bolsa de emprego, onde toda terça e quinta-feira, a cidade sabe, vem aqui no auditório nosso, as pessoas que querem empregar na indústria de calçados, os profissionais de qualquer nível, seja da área administrativa, seja de produção, vem aqui, faz sua inscrição, nós temos um banco de dados aí, onde os empresários, precisando dos funcionários, eles consultam o site, já entra direto com o funcionário, em contato com aquela pessoa, e chama para o Rodrigo empregar ele. Tem um resultado extraordinário, muito bom. Consultoria de segurança do trabalho, pesquisa de salários, comissão de ergonomia, nós temos uma comissão formada por entidades setoriais como ABRAMEC, Ministério do Trabalho, representantes do trabalhadores, nós desenvolvemos uma cartilha de ergonomia, distribuimos isso para todas as indústrias gratuitamente, como é que o funcionário deve trabalhar, pra se proteger, da saúde, da postura, enfim, equipamentos de proteção. Co mo eu falei no jurídico nós temos dois advogados aqui da área trabalhista e previdenciária, é funcionário do sindicato, mais três que dão assistência e respaldo nesse sentido. Nós temos um departamento de comunicação, onde nós temos uma profissional formada, de alto nível, que tem doutorado inclusive, em marketing e jornalismo, onde ela da assessoria pra nós de estar comunicando, estar informando adequadamente o setor, e as entrevistas que tem que ser dadas, não existe interesse. Elas são preparadas, ela entra em contato antes, e está em tempo integral informando o setor pelo site, pelos e-mails, pelo Newsletter nosso toda sexta-feira. Nós vamos soltar agora um jornal da indústria, 30000 exemplares por mês para o chão-de-fábrica para mostrar, levar para o trabalhador as notícias do setor como é que está a indústria, porque ele não tem tempo de ficar lendo jornal, não tem tempo de ficar vendo televisão, ele não é informado. Por que não informar um trabalhador até do direito dele? Por que não informar o trabalhador do que está acontecendo no Brasil? Do que está acontecendo na indústria? Dos riscos que a indústria de calçados vive, para ele acompanhar as dificuldades da empresa, o que pode ser feito, porque não ta informando não só as autoridades, como as entidades, a população, nós vamos ta distribuindo isso para o chã-de-fábrica. Deve sair aí num prazo máximo de 60 dias, já de estar começando. Então esse trabalho de comunicação é muito importante. Quem devia estar informando era o Sindicato dos Trabalhadores, mas não vamos esperar o Sindicato dos Trabalhadores, ele faz do jeito que ele quiser, ele é independente, não tem nada a ver conosco. Eles representam o trabalhador, nós representamos a indústria. Mas porque nós representamos a indústria não significa que nós não devemos manter o empresário e o trabalhador. Então esse jornal está sendo feito para isso, para poder colocar eles a par porque o trabalhador é o primeiro parceiro da indústria de calçados, ou da indústria de um modo geral, e que você está todo dia com ele. O empresário está todo dia com ele. Sem ele não tem produção. E sem empresário não tem indústria e não tem emprego. Então os dois tem que trabalhar juntos, um respeitando o outro. É isso que é nosso trabalho. Dizer o seguinte para o empresário: sua empresa existe porque existe gente aí, essa pessoa tem que ser tratada adequadamente, ela tem que ser preparada, ela tem que ser treinada, tem que ser remunerada. E o trabalhador tem que entender que a indústria tem que ter lucro, porque nesse país aqui parece que ter lucro é proibido. Ao contrário, a indústria foi montada para ter lucro, porque senão ela não gera riqueza, ela não reinveste. Ta no ser humano ter o resultado disso, você trabalhar pra que, pra ter bem-estar, para melhorar suas condições de vida, ter uma vida melhor, mais confortável. E a indústria tem que ser uma indústria forte, ela tem que ter capital de giro, tem que movimentar, tem que investir em produto, tem que investir em tecnologia, e pra isso ela tem que ter o lucro, pra poder reinvestir. E o bem estar da família dele, da família do dono, que ele corre risco. Ele ta ali colocando em risco o nome dele, a família dele, e ele ta concentrando e dedicando àquilo ali. Então isso é conscientização pra mostrar pra ele. Tudo

finaliza em indicação geográfica. Depois nós temos aqui o departamento financeiro e tesouraria, que administra toda a parte de finanças, de cobranças do Sindifranca, e vai ser modelo para as indústrias, porque aqui nada é gasto sem que o funcionário que administra o orçamento do Sindicato se não tem verba, se não tem dinheiro em caixa, porque pode ter a verba e não ter o dinheiro, se não tiver previsto o dinheiro a coisa não é feita. Quando chega na minha mesa aqui pra eu assinar um cheque, ta assinado pelo gestor executivo, ta assinado por esse funcionário que é responsável pela área de finanças, e eu tenho aqui on line aqui, se eu quiser saber eu saldo eu tenho. Assim como todas as ações e projetos, está acabando de informatizar aí pra saber o que todo mundo ta fazendo. Eu quero saber como é que ta a posição de um projeto ta ali, eu sei como é que está. Aí nós temos a presidência, que é conduzir toda a política da entidade e fazer tudo isso que eu estou te falando, e promover a profissionalização e representar perante os órgãos federais, estadual, municipal e entidades, representar os empresários e defendê-los em todas as esferas, e promover essas mudanças políticas e de trabalho que está sendo feito aqui. Tem o gestor executivo que é um profissional, um engenheiro mecânico que conhece, já dirigiu grandes indústrias no Brasil, indústrias no Japão, indústrias na Inglaterra, Hélio Augusto Ferreira Jorge, ele já foi gerente do IPT em Franca, e ele tem capacidade para poder estar me acompanhando, inclusive nos assessorando em todo esse trabalho que está sendo feito. Tem a secretaria da presidência, nós estamos incrementando ela vai dar assessoria para a presidência e toda a diretoria. Ela está responsável pela execução do Planejamento Estratégico. Existe o planejamento por departamentos, nós temos que informá-la, abastecer o sistema, comunicar nossas ações, nossos projetos, e ações pontuais. Ela é responsável por isso. E preparar viagem, discurso, enfim, ela dá toda assessoria pra nós, atendimento ao público. Em segurança e medicina do trabalho, nós temos um trabalho que é feito em conjunto com a Unimed, de segurança, mapa de risco, cursos de SIPA, cursos de primeiros socorros, controle de riscos ambientais, laudo de instalações elétricas, laudo ambiental, laudo ergonômico por empresa, ficha de controle de extintor, formação de brigada de incêndio, placas de sinalização, laudo de iluminação, inspeções de segurança, e dar instruções. E que vai ter uma infinidade de serviços que é feito aqui. O planejamento estratégico do Sindifranca, e o planejamento estratégico do setor, que é esse aqui, que nós lançamos agora. Temos parceria com a ABLAC que eu falei que é a Associação Brasileira de Logística e Artefatos de Calçados. E nós vamos trabalhar junto com o cliente, nós já começamos a ouvir o cliente. Por que não ouvir o cliente? Na próxima pesquisa nós vamos ouvir o consumidor em várias capitais brasileiras, nós vamos ouvir o consumidor do calçado. A indicação geográfica, por exemplo, quando ele vai comprar um sapato ele lembra de Franca? Ele pede o calçado de Franca? Então nós temos que chegar ao ponto de ele entrar na loja falar assim que „eu quero um calçado de Franca“. Com selo da indicação geográfica nós temos que chegar nesse ponto no Brasil inteiro, e aí você está consolidando a produção de Franca, consolidando emprego, consolidando a renda do setor, isso no cenário nacional e internacional, de um pólo realmente calçadista centenário. Temos aí convênio com empresa de transporte, a Patrus transportes, empresa de grande porte de transporte de mercadorias em benefício do associado. E para o associado a taxa mínima é R\$70 até R\$ 450 dependendo do tamanho da empresa, do porte da empresa, micro, pequena, médio, grande. Temos negociações salariais, nós fazemos as negociações com o Sindicato do Trabalhador. Instruímos na convenção, damos instruções de como cumprir com a constituição, e damos orientações técnicas. Na última convenção que nós fizemos, num período de 15 dias tivemos 400 ligações nesse sentido, só para poder orientar, o nosso departamento da orientação nisso aí.

Catarine: E como vocês chegaram à conclusão de que a indicação geográfica seria importante?

José Carlos: Então, já na década de 70, quando começou às exportações brasileiras de Franca e o auge foi em 1993 quando exportava 15, 5 milhões de pares de calçados, hoje são 3 milhões. É uma caída brusca. Nós tentamos montar um selo da indústria de calçado de Franca, falar de Franca. Mas não tinha estrutura. Por que não deu certo? É porque não tinha feito um trabalho de conscientização. Como é que você vai colocar um selo em um produto, quando você chegar na loja para comprar um calçado você vê lá um selo de Franca, na hora que você vê esse selo você tem que ter garantia de que aquele produto é de alta qualidade, que ele te dá garantia de que aquele produto vai fazer bem, que ele não vai fazer calo, que ele não vai prejudicar sua coluna, se vai trazer conforto para você. Mas para nós te darmos essa certeza, para você que é consumidor, nós temos que ter certeza que a indústria vai te dar isso.

Catarine: E o perfil da indústria da naquela época não permitia?

José Carlos: Não, mas de um modo geral. Mas, a gente tinha grandes indústrias, vamos dizer aí, 50 % das indústrias naquela época atendia as condições. Eu vou dizer que a mesma situação que esta hoje estava naquela época, mas e hoje, o que nós precisamos fazer. Por isso esse caminho. Houve crescimento? Houve, sem dúvida. Mas para uma indicação geográfica, pra você não queimar mais etapas, porque já foi tentado várias vezes implantar esse selo, chegou a funcionar, e não deu continuidade por vários fatores. Mesmo o da ética, do respeito dos pares, das empresas que estão juntas nesse trabalho de se auto respeitarem. Em vez delas criarem sua própria personalidade produtiva, de lançamento. Eu não posso, se você lançou eu vou lá e copio o produto dele e faço. A gente tem que ter equipe de design. Tanto é que nós trouxemos pra Franca aqui o SENAI. Quem trouxe o SENAI fomos nós. Nós temos o SENAI com o centro de design, nós temos o SENAI que nós trouxemos pra Franca. Lá forma mão de obra, e forma estilista. É os melhores do mundo, ta aqui em Franca, nas nossas mãos aqui. Além do SENAI design de São Paulo, que dá assistência aqui. Então tem a formação de estilistas. Por que eu vou copiar o seu, se eu posso ter o meu estilista e criar a minha personalidade, o meu produto, a minha cara? Eu costumo dizer, a minha dentadura. É a minha dentadura, ela serve pra mim, não serve para os outros. Então, é o meu produto. E por isso a pesquisa, se o dono da empresa ai fazer uma pesquisa, ele vai fazer direcionado pra ele. Mas se o Sindifranca fizer uma pesquisa com o consumidor brasileiro, e até internacional, no consumidor brasileiro eu vou ter sem interferência de quem quer que seja. Por exemplo, se eu sou de uma fábrica, e eu vou fazer uma pesquisa lá, eu vou perguntar o que você acha da minha marca, eu to induzindo, eu posso induzir o consumidor. Agora se eu fizer uma pesquisa em que eu falar do calçado de Franca, eu vou estar generalizando aí uma pesquisa autêntica, sem interferência, sem tendências. Então o logista falou aqui, ele falou sobre o sapato feminino, o sapato infantil, falou sobre os problemas, falou nossos acertos, nossos erros. Então, esse selo ele vem num outro aspecto. Agora a indicação geográfica ta amparada do ponto de vista legal. Ela é institucionalizada no mundo, e ela é conseguida pelo Instituto Nacional de Marcas e Patentes, que é subordinado ao Ministério do Desenvolvimento. Então tem lei pra isso, tem as condições que tem que ser feito ali. E tem a nossa, que nós vamos colocar, esse conceito a ser criado pra colocar, complementar. Essa lei é genérica, no Brasil inteiro, pode qualquer produto. Mas para o calçado nós temos que adaptar isso aí, acrescentar. E outra coisa, o nosso entendimento, o nosso direcionamento é não ser credenciado por instituto brasileiro e sim internacional, credibilidade, alta tecnologia, reconhecimento

internacional, e vai estar autorizado pelo INMETRO. Nós queremos que o INMETRO autorize esse instituto internacional. E a partir do momento que esse instituto internacional vem aqui, nós vamos preparar as empresas pra receber a visita. Ele vem aqui e vai fazer um diagnóstico e vai dizer o seguinte: „essa empresa merece ser certificada“. Então ela vai receber um certificado internacional. A China, por exemplo, só compra sapato italiano. Tem lá 400 milhões de chineses milionários. Eles não compram sapato nem da China, chinês, compram sapato só da Itália. No congresso mundial o pessoal da China estava lá e eles disse claramente. Como é que nós vamos vender pra China? Nós temos duas populações brasileiras lá dentro, eu falo a china milionária. Como é que nós vamos vender pra esse pessoal? Como é que nós vamos vender café pra eles? Como é que eu vou fazer o chinês beber café. São 1 bilhão e 400 milhões de habitantes. Então, nós temos que ter. Isso aqui eu digo o seguinte: é a última cartada. O reconhecimento da indústria de calçado de Franca. Por que tem que ser reconhecido? Porque faz 193 anos que ela faz sapato. A gente exportou e exporta hoje para 56 países, já exportou em grande quantidade. Ela tem o domínio da tecnologia de um sapato de alta qualidade. Então, por que não oficializar essa tecnologia, oficializar essas conquistas? E mostrar para o mundo, mostrar para o brasileiro: „Você quer um sapato? Nós temos um calçado lá em Franca“. Franca ta fazendo o seu trabalho. Então nós vamos ter que enquadrar essas empresas, não é pelo poderio econômico daquela empresa, o tamanho dela, que ela vai ser credenciada. Nós temos médias empresas aqui, pequenas empresas aqui que tem todas as condições pra ser credenciada, e tem empresas grandes que tem que se adaptar. Então, não importa o tamanho. Pode ser uma empresa que faz 100 pares por dia, mas ela faz bem feito. Ela tem um sistema de gestão bem feito, ela tem um controle. Porque, veja, se você fala, eu só consumo um produto X por que eu já compro dela há muito tempo, ela é antiga, eu conheço a empresa, eu tenho problema eu vou lá e troco, e eu me sinto bem com o produto dela. Passa um tempo você volta pra comprar, não a empresa fechou. Aí você vai ter o trabalho de ficar procurando outra, vai ficar procurando outro produto. Então, essa garantia de, nós não temos empresas seculares em Franca, no Brasil. Nós temos empresas no mundo com 450 anos, 600 anos. Por que nós não temos empresas no Brasil centenárias? Nós temos uma, que começou na época do Império, que é a Mongeral, que é de seguros. Nasceu no Império. Só. Está aí até hoje. A sucessão é um negócio seríssimo no Brasil. Prepara o sucessor daquela empresa. É um negócio que tem que ser conscientizado. Primeiro que se o jovem, o filho do dono da empresa, isso tudo cai aqui na indicação geográfica, se ele quer ser dono da indústria de calçado. Às vezes ele quer ser padre, às vezes ele quer ser político, ou sei lá, médico, não vai querer ser um industrial. Aí o pai dele vai querer obrigar ele a ser, ele vão quebrar a indústria. Então tem que dialogar, fazer exame com psicólogo, de aptidão. Eu fiz com os meus filhos. Cada um formou numa profissão, graças a Deus, então pra não ter desavença, pra continuar sempre irmãos e amigos. Então, a preparação do sucessor é de fundamental importância. A empresa pode estar com a indicação geográfica, credenciada, tudo certinho. Será que se o dono sair, o que vira a empresa? A hora que ele virar as costas. Nós temos exemplo aqui em Franca, no Brasil centenas, aqui eu te dou umas 10, 15 empresas que aconteceu isso. O chefe maior morreu, e a empresa acabou. Os filhos não foram capazes de continuar, por desentendimento, briga familiar, não foi possível continuar. Então, precisa pegar esse jovem e prepará-lo, se o cara lá não tem, então vamos preparar o seu braço direito. Amanhã como é que faz, sua viúva vai ficar aí, ela não sabe tocar a indústria, não é empresária, e aí, o que vai acontecer com essa indústria? Porque quando fecha a indústria é um tsunami de negativo, de problemas. Os funcionários perdem o emprego, dentro da casa do funcionário cria uma série de problemas porque ele ficou desempregado, o mercado perde o produto, o Estado deixa de arrecadar, você cria um problema social, a cidade como um todo perde, enfim é um desastre total. Então nós estamos querendo consolidar de estar cuidando em parte do industrial, dando todo suporte pra ele.

Catarine: Houve a oficialização em 2010 pelo governo do Estado de São Paulo do APL. Qual a sua opinião sobre essa oficialização? O que isso implica ou implicará nas ações do Sindifranca?

José Carlos: Eu acho que tem que ser revisto esse conceito aí, porque foi acertado? Foi. É arranjo produtivo local. Onde é que tem arranjo produtivo local? Quais as cidades que existem? Olha, o arranjo produtivo local de Ribeirão Preto tem lá, envolve todo mundo. Aqui, por exemplo, é calçados, e o que mais? Por exemplo, ta nascendo lingerie, produção de lingerie aqui em Franca. Tem aí umas cento e tantas micro, até pediram para nós assumirmos, nós porque nós estamos tentando fazer com que o nosso aconteça, nós vamos pegar um outro, não é o momento aí. Então, o que acontece? O arranjo produtivo local se definiu aí que metas, fizeram um levantamento, o que significa para a cidade como um todo, o que representa uma indústria na cidade, o que representa um APL em Franca? Então se acabar o sapato aqui é um desastre. Vai causar aqui um tsunami de problemas aqui absurdos. Então, o governo, nós vamos fazer, por exemplo, o Instituto de Gestão Empresarial. Eu fui atrás do governador e mostrei pra ele porque acabou o do SEBRAE, por que deixou acabar? Não devia ter deixado. Então, quais os recursos? Eu desconheço. Quais os recursos que estão disponíveis para o fortalecimento do APL? Eu não sei, como presidente do Sindicato. Existe a secretaria de desenvolvimento. A ligação tinha que ser periódica, e nós não fomos visitados aqui ainda pelo secretário de desenvolvimento do Estado. A Secretaria de Desenvolvimento daqui de Franca, da prefeitura, não tem as informações do que que essa secretaria, podia ta as duas juntando nesse pólo, nesse APL. Então, falta do estado uma atenção maior nesse sentido. Se você monta um Arranjo Produtivo Local, é lógico que tudo é feito voltado pra isso. Mas, eu desconheço. Por exemplo, quando o governador Geraldo Alckmin era secretário do desenvolvimento do Estado de São Paulo, ele esteve aqui e assinou esse documento conosco. Nós implantamos o NICC, que é o Núcleo de Inteligência Competitiva, com um banco de dados, que nós temos aí, deu os recursos necessários pra nós, investiu, beleza, ta aí funcionando. Ele veio aqui e assinou o convênio conosco da Nossa Caixa Desenvolvimento, que hoje é a Agência de Fomento, ta funcionando. Depois que ele saiu acabou.

Catarine: Não teve mais nenhum tipo de recurso?

José Carlos: Não teve. Eu fui lá agora. Eu fiz uma audiência com ele pra pedir ajuda pra implantar o Instituto de Gestão Empresarial. Eu entreguei pra ele, ela não quis ouvir sobre essa mesma pauta, eu expliquei pra ele a necessidade, ele acolheu bem, achou isso importante, agora eu vou esperar terminar o projeto da indicação geográfica e esse projeto do instituto e vou chegar pra ele e vou falar „olha, o projeto do instituto está aqui. Eu preciso disso, disso. Ser pontual. O que nós precisamos da secretaria do desenvolvimento. Nós precisamos disso.“ Nós temos que ser claros. Senão você vai ficar assim, fica vago.

Catarine: Então, na sua opinião, essa oficialização surgiu por que?

José Carlos: Houve uma época, o Estado fez, deu treinamento para as empresas, para a indústria, para a comunidade toda, dos motivos dele montar o APL, e isso foi mostrado na

época. Agora, a gente tá preparado pra receber o resto, a gente tem que tá preparado para assumir isso aqui, e isso foi implantado na época, houve grandes avanços nesse sentido. Não tô dizendo que foi em vão não, eu acho que é extraordinário, tem que continuar o desenvolvimento, ter isso aí. Tem o aspecto de que as entidades aqui do pólo tem que tá organizada para poder ir atrás do governo, assim como o governo tem que proporcionar estar próximo dos pólos. Por exemplo, eu gostaria de receber aqui o secretário de desenvolvimento.

Catarine: O senhor acredita que depois que for analisado o ofício a respeito do instituto, terá esse respaldo?

José Carlos: Olha, nós não vamos esperar eles virem aqui. Nós vamos até eles. E vamos acionar. Eu já levei pra eles a preocupação do problema do SEBRAE. E mostrei pra eles o caminho que nós estamos percorrendo. O governador está ciente do que nós estamos fazendo aqui. Nós temos que ir atrás. E acionar, fazer acontecer. Por exemplo, o juiz da vara da adolescência e juventude nos solicitou, porque nós temos uma experiência do passado, de trinta anos atrás, de implantar dentro do CDP, que é a prisão provisória de Franca, implantar um serviço pra eles lá dentro. E a maioria lá é jovem. Então, lá tem instalações próprias, nós fomos lá, a fábrica de calçados Democrata doou máquinas de pesponto, o calçados Mariner foi lá e implantou uma seção de pesponto para costurar cabedais de calçados. Então, ele treina e bota o preso ali. Enquanto o preso tá ali, ele tá produzindo. Tá produzindo lá hoje, não sei quanto, mesmo que seja mil pares por dia, mas tá produzindo. Este preso, no momento em que ele sair da prisão, ou o Mariner leva para a fábrica dele, ou vai para o Sindifranca, o Sindifranca coloca essa mão-de-obra no mercado. O jovem recebe todas as orientações ali, ele não tem como voltar à criminalidade, praticar coisas erradas, por falta de serviço. Nós temos responsabilidade. Eu cheguei à seguinte conclusão: como existe dois balcões lá, um é fábrica, produção. Este galpão tinha que ter uma área de treinamento da mão-de-obra. Então nós fizemos um trabalho muito bem feito, nós apresentamos um projeto que entrou nós, a equipe nossa aqui, o SENAI, o CDP, não sei se o SEBRAE entrou também, e montamos uma seção de pesponto lá de treinamento no outro galpão. Independente do que está sendo produzido lá. Porque se essa fábrica falar amanhã que não vai produzir lá mais, volta pra estaca zero. É do Estado, que vai investir em maquinário, o monitor vai ser treinado pelo SENAI e acompanhado por nós. É do Estado, mas nós temos que acompanhar, tem que ter um dono. Aquilo lá é filho nosso, e eu não quero que aquilo pare. Nós damos toda a cobertura e acompanhamos. Nós montamos esse projeto, mandamos para o departamento de segurança da FIESP, ele se interessou pelo projeto, chamou a secretaria de administração penitenciária, fui lá num almoço e apresentei pra eles. Ficou coisa de 120, 130, mil reais aqui, o projeto completo, tudo. Passaram 8 meses e a coisa não aconteceu. Aí eu tive uma audiência com o governador, e fui obrigado a entregar pra ele: „Tá aqui. A não ser que o senhor seja contra preso trabalhar.“ „Não, ele tem que trabalhar. Vocês vão modelos em Franca e nós estamos à disposição pra implantar isso em qualquer cidade do Estado de São Paulo“. É a entidade servindo o governo. Ajudando a resolver um problema social, ajudando a receber um problema de família, que é preparar o jovem, mostrar isso. E nós vamos melhorar isso. Que é conscientizar o jovem que ele não deve mexer com droga, que aquilo não tem futuro. Esta com o governador agora. A hora que passar um tempo eu vou cobrar isso de novo. Eu vou mandar um ofício pra ele, mando por escrito, ou ligo pra ele. Então tudo isso aí, a entidade que tem que estar fazendo, a entidade que tem que ir atrás. Falar com o governo: „Nós temos que resolver o problema aqui“. Por isso que a entidade tem que ser forte, tem que estar organizada, estruturada. Você me perguntou por que não são todos associados, então nós

temos 467 indústrias de calçado de grande, médio, pequeno e micro porte. Quando nós entramos aqui tinha 138, nós temos 330. Nós estamos caminhando, nós temos metas. É conscientização, é serviço que você tem que oferecer. Você tem que ter motivo pra se associar a alguma coisa. Por que eu vou entrar de sócio daquela entidade? Seja no Rotary, seja na maçonaria, seja no Lyons Clube, seja em um clube, porque ele me oferece isso, isso, isso, isso. Ah, então me interessa. Às vezes só a defesa do setor, se o Sindifranca fizesse só a defesa, às vezes seria motivo suficiente. A defesa do setor no cenário nacional já seria motivo suficiente para poder se filiar. As eles não estão conscientizados, nós temos que conscientizar, nós temos que preparar a pessoa para ser empresário.

Catarine: Em 2007 eu fiz algumas entrevistas em nove empresas aqui em Franca, de pequeno, médio e grande portes, e ficou evidente que a mentalidade do empresariado naquela época era um pouco diferente do que eu estou escutando aqui hoje. Mudou alguma coisa? O que mudou?

José Carlos: Existe pessoa que nasce líder, nasce com esse esforço de servir. Pessoas que não basta ela ganhar sozinha, ela quer que uma comunidade toda enxergue. Tem que ter essa visão. Nós já tivemos presidentes aqui que fizeram grandes trabalhos: o aterro industrial, o pró-criança, o SENAI. Eu participei dessa equipe. Só que essas pessoas não dedicavam tempo integral. Porque você achar um presidente pra dedicar aqui três anos, que é o mandato, é difícil, e ele tem que ter colegas, uma diretoria que esteja empenhada tanto quanto ele. E é muito difícil você achar um grupo que doa parte do seu tempo pra poder tocar uma entidade conforme você precisa. Pra fazer o que nós estamos fazendo aqui, não é possível um presidente fazer, a não ser que ele tenha uma equipe muito boa aqui, porque essa equipe nós que formamos. Ele tem que ter uma equipe que lá da fábrica dele ele toca aqui. Isso nós estamos preparando pra isso acontecer. Então, o que acontece, entre tocar o sindicato e tocar a empresa dele, ele vai dedicar mais tempo a empresa dele, porque a cabeça dele tem que estar pra isso. Senão ele quebra a empresa dele. Daqui ele não ganha nada. Aqui ele vai estar servindo o concorrente dele. Ele tem que ter essa mentalidade, só que ele tem que entender que juntos eles são melhores. Eles são mais garantidos. Você já viu alguma formiga trabalhar sozinha? Elas vão uma atrás da outra, e voltam com o gravetinho pra botar tudo dentro do mesmo ninho, porque vai ter a época do inverno, que ela precisa se alimentar. Tem que ter um líder ali dentro que orienta essas formigas. Esses líder que tem que fazer essa trabalho de harmonizar esse relacionamento, e tem que ser duro. Às vezes você tem que dizer pro empresário aqui: „Olha, do jeito que você ta agindo aqui, isso é individualismo. Você não pode agir dessa forma. Você ta prejudicando seu colega.“ Às vezes a gente chama a atenção aqui nesse sentido. Porque a intenção aqui é todo estar agindo juntos. Porque quem ta aqui, primeiro, não vai ficar sozinho fabricando sapato aqui em Franca. Ele vai ter sempre dezenas de colegas aqui que fabricam o mesmo produto, igual o dele, ou até melhor que o dele. Além disso ele vai ter no Brasil inteiro e no mundo. Nós não estamos tendo o problema chinês, a invasão chinesa aí? Então se agir juntos, e não só na desgraça, tem que ser na época da bonança também. Por que os países europeus são unidos? O Japão? Porque eles tiveram duas guerras mundiais, eles passaram necessidade que o brasileiro nunca passou na vida. Nem sonha. Nem a minha geração. Eu presenciei a Revolução de 64, mas ta muito longe a Revolução de 64 do que aconteceu nas guerras civis nos Estados Unidos, na Europa, no Japão. Onde houve centenas, milhares de mortes, destruição de cidades. Quando que o Brasil teve guerra? Eu não presenciei uma guerra no Brasil e você também não. Então, nós não sabemos o que é passar fome, você ter o dinheiro e não ter o que comprar. Nós não passamos

por perder nossos entes queridos. Nós não passamos momentos de ver invasão estrangeira no nosso país. Nós estamos presenciando a traição à pátria, que é a corrupção brasileira, que está implantada aí. Isso nós temos que combater. Mas nós não presenciemos catástrofes. Nós somos abençoados. Por isso nós não damos valor às vezes de estar servindo. Então lá você pega uma associação lá na Europa, na Itália, na Alemanha, na Inglaterra, funciona. Porque eles sabem o que eles passaram por aí, o que é sofrer. Eles se auto protegem, eles se reúnem em grupos. Então no Brasil é mais difícil, porque não sabe o que é sofrimento, e o Brasil só reúne na desgraça. Quando acontece uma desgraça que está longe das proporções que aconteceram nos países que eu falei, eles se unem. Você quer ver o brasileiro unir? Manda um país invadir aqui, bombardear uma cidade. Aí você vai ver o brasileiro unir. Ele une no futebol, chega até a massacrar o outro lá do outro lado. Isso é uma cultura de associativismo, nem vou dizer corporativismo, de um ajudar o outro, crescer juntos. Mesmo porque 90% de quem tá aqui foram trabalhadores. E muitas vezes quando ele era empregado, ele era de um jeito, agora que ele é patrão, ele não quer cumprir aquilo que ele praticava. „Mas como? Você exigia isso, hoje você ataca isso. Não estou estendendo você.“ Você tem que ter coerência no que está dizendo, preparar sua empresa porque você sabe a dificuldade. Então, é isso, nós temos que ter conscientização.

Catarine: Então, uma das conseqüências dessa conscientização é entender as demandas de Franca. O que isso vai trazer de benefícios?

José Carlos: O objetivo principal é a perpetuação da indústria francana de calçados, que agora nós recebemos reconhecimento, que é a indicação geográfica. „Tá aqui, olha. Vocês nasceram há 193 anos atrás, mas vocês não tinham certidão de nascimento. Agora nós estamos dando e reconhecendo que Franca é um pólo calçadista importante para o cenário nacional e internacional.“ Então, nós estamos consolidando. Agora nós estamos mostrando para o empresário de Franca e para a cidade a importância do setor calçadista. Por exemplo, ninguém sabia, nem o prefeito sabia, que Franca, o setor calçadista em 2009 faturou R\$ 1 bilhão e 400 milhões. Ninguém sabia que Franca, a região aqui fatura R\$ 4 bilhões. Você paga, mas não sabe exigir. R\$ 1 bilhão e 400 não é importante para o cenário nacional? Lógico que é. Quantas pessoas nós empregamos? Mais de 100 mil pessoas em Franca diretamente dependem do calçado. Então nós temos que mostrar a importância dele e a responsabilidade social que ele tem.

Catarine: A tendência que os números mostram é o aumento do número de pequenas e o declínio das grandes. E isso aconteceu, na sua opinião, por conta de que?

José Carlos: Tem uma série de fatores. Por que hoje 90% são pequenas e micro? Tem empresas grandes que têm sua principal produção no Nordeste por conta de incentivos fiscais. Então são vários fatores que contribuem pra isso. Mas vamos dizer por culpa da empresa seria: nós temos o dono da empresa, aquele que começou a empresa, o fundador da empresa. Ele morreu e não preparou seus filhos. E segundo, durante o período que ele teve, em que ele soube administrar, tivemos vários fatores negativos, por exemplo, dólar. Quando o dólar estava R\$ 2, 50, R\$ 3,00, nós exportávamos 15 milhões de pares. Hoje exporta 3. É um fator externo que não depende do gestor. Aí ele tem u negócio grande, ele acreditou no país. Sabe o que eu falo para os empresários hoje? Não acredita nem em banqueiro, nem em político, em governo. Toca a sua empresa independente disso. Então o que acontece? Ah, eu vou exportar.

O dólar estava a R\$ 1,67, de repente está a R\$ 1,82. Qual o dólar ideal para nós exportarmos? Uma faixa de R\$ 2,20 a R\$ 2,50. Isso aqui eu não vou dizer pra você que vai ganhar dinheiro, eu vou dizer que vai impulsionar as exportações, e vai dar condições para as empresas exportarem. Se você fechou um contrato de exportação, você pensa: „Que segurança eu tenho“. Primeiro que não tem segurança nenhuma. Nesse país você não tem segurança jurídica nenhuma. O governo muda a lei de acordo com a conveniência dele. Então o dólar ta R\$ 1,67. Esse dólar não te dá condições pra você competir lá fora. Tem a carga tributária violenta brasileira. A burocracia nesse país custa uma fortuna, a demora pra você abrir uma empresa, a demora pra resolver os problemas, o governo não responde. Então, são fatores que estão somando no negativo, que não está crescendo a empresa. Aí você pensa: „O dólar agora ta R\$1,82, eu vou voltar à exportação“. Aí você vai investir acreditando no país que o dólar vai ser R\$ 1,82, de repente esse dólar volta pra R\$ 1,67, aí você quebra. Então, você não tem segurança jurídica. Aí cria um incentivo, por exemplo, o crédito prêmio IPI. Nenhum país do mundo exporta imposto. Como é que pode, vão botar mais 7 mil vereadores no Brasil. Você acha que precisa de vereador? Precisa de saúde, de posto de saúde. Vai bota 7 mil vagabundos, isso eu falo publicamente, vagabundo, nas nossas câmaras municipais, que funcionam mais ou menos. Isso aí vai para o custo Brasil, porque vai no imposto. Vai acrescentando, mais imposto, mais despesas em cima das empresas, o produto vai ficando mais caro. Aí no mercado interno você gera inflação, no mercado externo você não gera pedido. Porque lá fora, os países que querem exportar, lá fora eles não aceitam essas mazelas nossas aqui. Eles não aceitam o judiciário roubar, o político roubar, eles não aceitam. Enquanto a França coloca lá 367 mil cargos para poder nomear, aqui coloca milhões, é cabide de emprego. Tem que construir prédio pra botar esse pessoal lá vagabundando e atrapalhando quem quer trabalhar. Tudo isso é custo. Então, você quer exportar, não pode cortar nada. O pessoal não compra nosso produto, não compra porque é caro. Você ta querendo que o americano, o suíço vão pagar, vão comprar o meu produto e comprar essas mazelas nossas aqui? Eles não aceitam isso não. Eles não têm isso. Então, o empresário quebra, porque na hora de receber o crédito prêmio, o que aconteceu? Eu tenho empresa aqui que tem R\$ 100 milhões pra receber, eu tenho empresa aqui que tem R\$ 35 milhões pra receber. São várias empresas, grandes, que estão aí tentando se recuperar. Aí o governo veio, o pessoal, de esquerda, esse negócio de esquerda e direita, isso é meio de vida, ninguém sabe que que é esquerda, que que é direita, é tudo uma palhaçada, fica pregando essa coisa, o que manda é que na hora que tem que mexer no bolso, aí eles vira tudo direita. Esse pessoal e alguns jornalistas: „Que absurdo. R\$ 220 bilhões que tem que devolver de crédito prêmio de IPI“. Só que esses R\$ 220 bilhões é mentira porque isso já foi compensado por impostos. As empresas já tinham feito a compensação. Era R\$ 20 bilhões. Aí o governo, junto com Supremo Tribunal Federal, conchavado ali, acertou e disse o seguinte: „Olha, até 1995 nós pagamos. Daí pra frente, aqui pra vocês.“ Deu calote, o cano. Sem direito de entrar na justiça. Essas empresas aqui perderam 50%, 80% do que precisavam receber. Então até 1994 pra trás foi reconhecido. „Muito bem. Então me paga.“ O Supremo Tribunal Federal mandou pagar. Aí você vai receber, você tem que contratar um advogado pra ir receber. Aí o Ministério da Fazenda; „Então vamos habilitar sua empresa pra receber“. A papelada ta tudo lá, comprovado. Aí ele não quer pagar. Ele vai lá e bota um obstáculo, agora você vai ter que trazer certidão de nascimento da sua bisavó. Aí o cara não tem. Coisas impossíveis, pra não pagar. Você está destruindo essas grandes empresas. Porque só exporta empresa que tem estrutura pra exportar. Micro e pequena não tem estrutura. Até burocrática pra poder exportar. Então, o que acontece, o governo vai lá e não paga. Coloca as indústrias em risco. Por isso que essas indústrias quebraram, por causa desses fatores. São fatores internacionais também.

Catarine: Mas, será que seria possível desenvolver um ambiente, tendo em vista que nós temos hoje muito mais pequenas empresas, um ambiente propício para um fortalecimento do pequeno empresário até o ponto que ele consiga exportar, talvez em conjunto?

José Carlos: Existem leis de incentivo para a micro e pequena empresa. A micro e pequena empresa vai até certo ponto. Na hora que ela passar a ser média, ela vai agir por conta própria. Aí o SEBRAE vai falar assim: „Não você não é micro mais. Eu não te dou curso.“ Se ele fez o curso, se é que ele foi disposto a fazer, porque tem muito micro que não quer saber de curso não. É analfabeto de pai e mãe, não quer saber não. Você tem que conscientizar o cara, senão hoje ele quebra. Depois vem chorar aqui. „Mas você ta pensando o que? Você não tem balanço, pô! Você não tem fluxo de caixa. Você não faz planejamento da produção. Não faz planejamento.“ Eu recebo aqui, diariamente. Agora aquele pequeno empresário que segue a regra certinha, que estuda, o cara ta interessado, vai, faz curso, implanta e tal, o SEBRAE vai até certo ponto. Dalí pra frente a lei proíbe que ela presta o serviço da média pra cima. Aí é outro patamar. Aí cai aonde? Cai aqui. Aí precisa ter uma entidade de classe que vai proporcionar toda essa gama de serviço, de você dar cobertura pra eles. Sobrevive aqueles que tiverem atenção pra isso. Por exemplo, aqui em Franca você conta nos dedos quantas pessoas tem profissionais de Recursos Humanos, que entende do departamento, e quando tem as empresas querem pagar salário abaixo do mercado. Recursos Humanos abrange tudo. Então chega uma empresa com problema e fala pra mim, e eu: „Então, você devia estar cuidando das finanças da sua empresa, das vendas da empresa, do seu produto, do design do seu produto, você ta falando pra mim que está com problema de atestado médico. Você ta falando pra mim que tem um fiscal do trabalho lá que fica te enchendo a paciência. Agora se você tivesse um cara de Recursos Humanos lá, ele ia sair de graça pra você. Só que pra implantar um Recursos Humanos na empresa, você tem que ter consciência profissional disso. Ele monta o projeto, ele vai montar o projeto pra te ajudar e você tem que apoiar, tem que ser a vontade dele. E todo projeto de Recursos Humanos tem contrapartida. Você gasta, mas você recebe. É lucro. Você enxerga como prejuízo, então você continua do jeito que você está aí. A coisa ta acontecendo, o tempo ta passando e você não ta cuidando do negócio.“ Então, é essa formação. Isso é no Brasil inteiro. Isso que eu estou te falando aqui, não é só por aqui. Isso é cultura brasileira.

Catarine: O senhor acha que o Sindifranca poderia deliberar sobre os rumos das políticas locais para a indústria calçadista?

José Carlos: Sim. Veja, aqui antes não existia o departamento de negócios, aqui antes na existia o departamento de Recursos Humanos, não tinha um engenheiro, que é o gestor executivo, um empresário que dedique tempo integral, um departamento jurídico. Então se o Estado, o Estado tem que fazer é dar os recursos necessários para o investimento. O setor sabe seus problemas, como está aqui. O que o Estado tem que fazer é facilitar o acesso aos recursos necessários. É isso que eles têm que fazer. Nós temos condições de traçar o rumo da coisa. Por exemplo, eu preciso montar aqui um departamento de economia. Eu preciso contratar um economista, eu que estou fazendo o papel. Nós precisamos sair daqui, construir uma sede. Mas, „não, sabe o que acontece, a Caixa Econômica Federal não financia sedes, ela financia a construção“. „Mas por que não financia a compra de um prédio? Pra eu botar uma entidade de fomento, pra poder crescer, pra poder ajudar a indústria?“ „Porque nós queremos dar mais emprego.“ „Mas você está confundindo, isso é um Sindicato. Eu tenho um prédio pra comprar aqui, e preciso de imediato. Se você me arruma 10 pra construir, me arruma 10 pra

comprar. Tem que mudar essa lei aí, não é o jeitinho brasileiro não, muda a lei, está com o foco errado." Mas não, tem que ser isso. Então, eu tenho que botar um economista aqui. Se eu botar um economista aqui, ele vai ver mais profundamente a situação econômica do setor. Eu tenho que ter um advogado tributarista aqui pra poder estar analisando a aplicação do tributo na empresa, se está sendo aplicado na empresa correto, se está demais, as retificações que tem que ser feitas, assessoria para as empresas pra não cometer erro. Então, o sindicato tem que concentrar isso. Uma coisa que eu não admito. Você acha que tem cabimento nós termos analfabeto no Brasil hoje? Manda o Tiririca ir fazer umas contas lá no Congresso Nacional. O que vai sair? Não estou dizendo que ele não devia ser deputado. Mas ele tinha que ser preparado. Isso prejudica a indústria. Como é que eu vou admitir um funcionário na empresa, aumentar a tecnologia da empresa, se os funcionários não receberam educação, o treinamento tecnológico de acordo, porque hoje é tudo computadorizado, até máquina agrícola hoje, trator, é tudo computador, se aquele manobrista não receber orientação ele não sai com o trator, não faz o trator andar, ele não opera o trator. Assim é na indústria. Se o estado não cumpre o dever de preparação, não é função da indústria educar, alfabetizar o povo. É função nossa dar serviço para o preso? Não. Eu estou cooperando. Eu estou praticando cidadania. Eu estou formando as crianças lá, do Instituto Pró-criança. Nós não somos obrigados a fazer aquilo. Nem moral e nem por lei. Mas nós estamos fazendo cidadania, nós estamos além da nossa missão. Porque nós temos que ajudar. Então nós temos que alfabetizar, nós temos que preparar. Tem o SENAI aí preparando, estamos com a FATEC, o chão-de-fábrica mesmo. Você imagina que é uma indústria simples, ela é complexa porque ela envolve dezenas de operações, mas você vai fazer aí um produto de alta tecnologia, você precisa de outra competência.

Catarine: Existe algum tipo de parceria concreta, formal, entre o Sindifranca e outras instituições, como, por exemplo, a FATEC, o SENAI, que o senhor citou agora?

José Carlos: Não, e sabe por que? A FATEC foi trazida pra Franca e nem nós fomos ouvidos. Em momento algum. O deputado responsável e a fundação que cuida da FATEC, em momento algum chegou e mostrou o currículo, o que vai ser ensinado, isso e aquilo. Mas nem por isso nós mantemos distância. Nós temos um relacionamento. Não existe um convênio entre as entidades. Mas, por exemplo, nós vamos montar aqui o Instituto de Gestão Empresarial. Nós podemos chamar eles, como é que é, vocês têm condições de oferecer? Mas não existe formalmente uma parceria. Existe com a Uni-FACEF um trabalho que é desenvolvido por nós dois. O Sindifranca e o Uni-FACEF são mais interligados do que com a FATEC. Trabalho de pesquisa, desenvolvimento. Eles fazem parte aqui do GAPE, que é o Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico, a gente discute, eles dão opiniões, nós desenvolvemos trabalho quando necessário. Eles estão sempre à disposição nossa. Eles têm mais contato conosco do que a FATEC. Agora o que era preciso ter, por exemplo, você pega, eles podiam estar intrinsecamente ligados conosco neste Instituto de Gestão, mas eu não tenho coragem de deixar eles fazerem não. É nosso. Eles podem cooperar conosco, a FATEC, as universidades, qualquer uma, quer cooperar, olha nosso plano é esse aqui, você vai ajudar?

Catarine: O que já resultou da parceria com o Uni-FACEF?

José Carlos: Não existe só o trabalho formal que consta aqui, existe o relacionamento de consultas, a gente troca idéias, por exemplo, indicação geográfica eles vão estar no meio. Eu tenho, olha aqui, comitê gestor Abicalçados, Assintecal, Acif, IPT, Unesp, Unifran, Uni-

Facef, FATEC, FIESP, CIESP, Prefeitura municipal de Franca, SENAC, SENAI e SEBRAE. Todas essas entidades aqui, nós utilizamos informações deles, conversamos, pra poder fazer. Agora, a hora que nós formos fazer aqui, comitê gestor, mandamos pra eles, o SENAI está sempre participando de trabalhos juntos, o SENAC agora com o problema do menor, a prefeitura até lançou um trabalho aí, que o menor de 14 anos não é pra trabalhar, nós montamos aqui um banco de dados para o menor, fizemos um trabalho com o CIEE, vamos pegar o menor e encaminhar para o treinamento, que é um emprego, um estágio. Esse é um trabalho que é feito com o SENAC. CIESP estamos sempre juntos, FIESP também estamos sempre juntos. Então tem vários trabalhos, uns mais outros menos. Agora, na hora de implantar a indicação geográfica, inclusive o planejamento estratégico, eu vou estar chamando esse pessoal pra saber das nossas ações, porque eu tenho que comunicar com eles quais as ações nossas, o que eles puderem colaborar, ajudar nesse sentido. Agora, o que eles têm lá eles também podem mandar pra nós. E assim por diante. Poderia ser mais intensivo? Poderia. Eu acho que, a primeira coisa, a cidade tem que ter dono, o dono que eu falo é o líder, o prefeito tem que ser o cara que tem acesso até na oposição. Ele tem o dever, a obrigação, de coordenar todos os setores da cidade. Você pega, por exemplo, nós vamos reivindicar para o novo prefeito que ganhar aqui a secretaria de indústria, comércio e serviço. Porque a secretaria de desenvolvimento é muito genérico, você não assume, é geral. Agora se você falar indústria, comércio e serviço você determinou onde é que você vai agir. E o secretário tem que ser indicado por esses setores, e não botar um político lá pra ganhar dinheiro e a gente ficar tratando dele, com conversa fiada, e perdendo tempo com o cara. Como nós fizemos no passado. O cara era formado na Getúlio Vargas, indicamos, ele montou o distrito industrial de Franca, o Dinfra. Agora se fosse um político, ia ser indústria espalhada pra tudo quanto é lado aí tudo desordenado. Então nós temos que reivindicar. Se vai ser de Franca, se vai ser da Getúlio Vargas, de São Paulo, não interessa. Nós vamos botar um cara aqui, qual o perfil que esse cara tem que ter? Tem esse perfil em Franca? Não. Nós vamos lá na Getúlio Vargas. Quanto é que vai custar esse cara? 20 mil reais por mês. Não tem importância. A prefeitura vai ter que pagar, e vai sair de graça. Paga uma fortuna pra vereador que não faz nada aí. Não tem importância, ele é profissional. Ele vai sentar aqui como você está sentada aqui, e me ouvir. Ele vai participar disso aqui, da implantação disso aqui. Eu vou esperar o candidato. A hora que eu souber quem é o candidato, ele vai ter que assinar um termo de compromisso conosco. Ele vai vir aqui, e eu vou dizer o seguinte: „Nós temos esses pleitos aqui. Você topa?“ „Não, não vou assinar isso de jeito nenhum“. „Então você vai ser mais um“.

Catarine: Então, de que maneira a intervenção do poder público poderia ajudar na conquista de resultados concretos para Franca?

José Carlos: Olha, da mesma forma que nós fizemos aqui, você concorda que hoje nós sabemos aqui o problema da indústria calçadista? Certo. E nós sabemos os problemas que afligem as indústrias e o povo de um modo geral a nível nacional. Adianta eu brigar para o dólar subir para R\$ 2,50? Não adianta, porque o problema é nacional, quem tem que brigar é a FIESP. Eu tenho que dizer pra FIESP brigar, porque eu sou filiado lá. Eu que voto no presidente da FIESP, pra eleger o presidente. Eu sou diretor dele. „Olha o dólar nosso para o setor de calçados está uma merda. Tinha que ser R\$2,50“. Dar subsídio pra ele. Ele tem que brigar. O juro ta alto, então o Sindicato não tem poder pra chegar no Ministro da Fazenda e dizer que o juro ta alto. Agora a FIESP tem. Cada um tem o seu papel. Então, nós sabemos o que nós queremos pra Franca, para o setor calçadista. A prefeitura tem que fazer seu Plano

Diretor, fazer seu planejamento. Eu se fosse o prefeito falava para a população: „Olha, vocês me elegeram, mas eu vou dizer uma coisa pra vocês, eu vou administrar arroz com feijão, mas eu vou ficar um ano, ou seis meses, ou contratar uma pessoa especializada, e eles vão vir aqui fazer um levantamento do nosso município dos nossos pontos fracos, das nossas necessidades, dos nossos pontos fortes, e nós vamos traçar o que nós vamos fazer durante o meu mandato inteiro. E vou deixar um plano pronto, e antes de eu sair, eu vou atualizar esse plano e vou deixar ele pronto para o próximo prefeito“. Ele tinha que fazer o plano dele. Quais as necessidades da cidade? Por exemplo, coisa simples, e que está dentro do nosso planejamento estratégico, mas que é função da prefeitura. Franca não tem um pavilhão de exposições. Se você falar que a Ivete Sangalo vem cantar aqui tem que ser no meio do pasto, ou então monta um circo lá, porque não tem lugar pra abrigar muita gente. Nós temos uma feira, a FAMEC, de máquinas, em agosto, e agora tem o problema. Não tem onde, tem máquina pesada, tem que usar guindaste lá dentro, tem que ter eletricidade própria, de alta voltagem. E pra estar trazendo tecnologia. Eu quero fazer uma por mês. Eu não tenho pavilhão. Eu quero fazer exposições tecnológicas uma por mês. Eu não tenho que esperar a FAMEC que é uma vez por ano e que está sendo feita hoje lá no Rio Grande do Sul. Só tem esta de calçados no Brasil, uma vez por ano. Por que não pode ser mensal? Porque não tem pavilhão. Como é que faz? O secretário de desenvolvimento, o prefeito, pergunta pra ele se ele não pode arrumar pra nós. Tem o barracão da Franca que tá lá caindo aos pedaços. Lá que tinha que ser. Fala pra ele se ele pode dar uma arrumada lá pra gente fazer lá. „Ih, isso aqui tá tudo podre, isso aqui tem coisa da Secretaria da Educação, não serve pra nada“. E aí nós vamos deixar de fazer, de trazer tecnologia para o setor? Então, o que nós estamos fazendo? Nós estamos procurando um galpão, um barracão pra alugar e poder fazer essas exposições. Tem que ter estacionamento, pé direito alto, uma série de condições. Nós estamos tentando aí. Se me der na cabeça, se me encher o saco, e tiver aqui em Pedregulho, aqui pertinho, em Ribeirão Preto, eu faço lá. Aí o prefeito vai falar: „Ah, você fez a exposição lá?“ Eu falo: „Fiz. Você não tomou providência. Eu te chamei pra você montar o pavilhão, eu falei pra você, você ficou bravo comigo“. Só que uma das condições para o próximo prefeito é esse: prometer construir uma pavilhão para as nossas exposições. Por exemplo, eles pediram pra nós assumirmos aqui o setor de langerie e vestuário. A primeira coisa que tem que fazer é perguntar se eles querem. Segundo que eles tem que entrar aqui como sócio contribuinte. Eles não tem direito de voto, porque aqui o sindicato é de calçados só, nós não mudamos e nem vamos mudar agora. Eles querem que eu faça a feira pra eles, que eu corra risco, querem que eu bote dinheiro do sindicato na feira deles, dinheiro da indústria de calçados para fazer feira de langerie, alugar o castelinho, todo esse risco eu corro. A prefeitura vai ajudar financeiramente, o SEBRAE. Só que eles tem que entrar com a parte deles. A parte deles nós que somos responsáveis, nós que assinamos lá. Aí não tem galpão, tem que usar o castelinho. Eu desisti. Falei pra eles procurarem outro. Então o Sindifranca hoje não tem estrutura pra poder ajudar. Nós estamos fazendo as coisas tudo em paralelo, segura ali, ataca daqui, corre dali tudo em paralelo. Então o que acontece, o pavilhão de exposições é fundamental pra fazer uma feira aqui. Já tem, Birigui tem, Nova Serrana tem, e aqui que é o maior parque calçadista do Estado de São Paulo não tem um pavilhão de exposições, porque o prefeito não quer que tenha, por briguinha política. Falta vontade. Veja, aqui é um cargo político, concorda? Profissional e político. Só que eu tenho que ter jogo de cintura. Não é porque antes de eu entrar aqui eu tinha inimidade com você, e você representava uma entidade importante, que eu entrei aqui agora e a sua entidade é importante para o setor, não é porque nós dois não batemos bem, que eu vou...Eu tenho que ter capacidade pra superar isso. „Olha, nós dois brigamos, morreu lá. Aqui agora é Sindifranca com a sua entidade. Vamos passar um risco. O que nós podemos fazer juntos aqui?“ Se você me negar, o problema é teu. Mas eu tenho que ter a iniciativa de engolir sapo, de passar por cima, de discernir as coisas. E muita coisa política você tem que

saber dosar. Você pode engolir sapo de todo mundo, desde que em benefício seu. Não é porque é pessoal. Eu vou trazer essa briga para o setor? O setor não tem nada a ver com isso. Então você tem que separar, porque política é essa coisa. Porque nós passamos. Quem foi Helio Palermo em Franca? Quem foi Alonso & Alonso? Então grandes pessoas prestaram grandes serviços para a cidade e foram embora. Então você tem que prestar o serviço aqui pensando lá do outro lado. Eu vou fazer aqui porque ele vai me cobrar lá. Tem que ter fé, né? Meus netos, meus filhos, eles tem que ter orgulho de ir em qualquer lugar em Franca e os caras falarem bem de mim, os caras me conhecerem. Isso é a maior herança que um filho pode receber. É o exemplo dos pais.

Catarine: O que significa para o senhor o termo governança?

José Carlos: Governança é a habilidade de liderança no sentido de transformar e mudar o *status quo* da situação. De união, em prol da comunidade toda. É você estar livre e desimpedido de qualquer preconceito, de você estar disposto a praticar cidadania, junto como o crescimento econômico, e unir um setor em prol do bem comum. Você tem que ter credibilidade, competência técnica e política no sentido de ser aceito, ser um cara dinâmico e persistente e determinado. Governança é ser determinado, saber pra onde você vai, o que você quer, honestidade e transparência em todos os aspectos. Porque não existe governança liderança, governança, se você não presta conta do que você faz. Tem que ser transparente. Eu estou aqui, a entidade não é minha. Todas as nossas ações estão no site. Prestação de contas financeira para os associados. Com a senha ele entra lá, ele pode questionar o que ele quiser. Então governança é você praticar tudo isso que eu te falei.

Catarine: No planejamento estratégico tem várias ações o responsável pelo documento apontou ao final. Então ele apontou as ações que devem ser realizadas: manter o investimento na busca dos associados; aumentar o envolvimento do empresariado; se relacionar melhor com toda a cadeia; e fazer um trabalho focado para os diferentes portes das empresas. Como o senhor irá agir neste sentido?

José Carlos: Então, pra aumentar o envolvimento do empresariado, a partir do momento que você passa a ter interesse comum. O empresariado se entrelaçar, se comunicar mais, porque a entidade nós levantamos, não que os outros presidentes não fizeram o trabalho que tinha que ser feito. É que meu foco, a maneira de dedicação minha abriu uma possibilidade de a gente estar fazendo esse pulo que nós estamos dando aí. Então você só reúne quando os interesses são comuns. Vamos tirar aquela tora que está no meio da estrada aqui, porque tem 50 carros e vai chegar mais aí. E todo mundo quer passar. E essa tora está no caminho. Eu sozinho não tiro ela. Mas se a turma toda que está aí atrás juntar, nós tiramos essa tora. É isso que eles tem que entender. Que as dificuldades que existe é de todo mundo, em que todo mundo tem que estar unido, dando força para a presidência para poder tirar.

Catarine: E como o senhor passa essa informação?

José Carlos; Então, essa gama de serviços, essa reestruturação que nós estamos fazendo aqui, a profissionalização da entidade, a transparência da entidade, a participação, você estar

defendendo a indústria, mostrando em qualquer lugar que seja, a nível nacional que nós fizemos lá em Brasília, sentar com a FIESP. Mostrando pra eles que nós estamos aqui pra defendê-los. Agora, quando nós vamos dar o desfecho, que vai ser o gancho principal, dois, que um é mais a longo prazo, que é a indicação geográfica. Isso aqui é um trabalho que nós temos que estar mostrando pra eles porque eles não sabem o que é isso. O que isso vai trazer de bom pra nós? Nós vamos fazer um trabalho nesse sentido. Pra começar nós vamos trazer o governador, vamos trazer o ministro, vamos trazer autoridades importantes em Franca. Porque eles vindo eles vão assumir a responsabilidade de estar apoiando a indicação geográfica. Mas isso é uma questão do tempo de implantação. Mas o principal é a redução dos impostos. Hoje eu tenho acesso com o governador direto. Semana passada ele me atendeu lá, marcou uma audiência, eu e ele sozinho no gabinete dele, fique lá conversando vários assuntos. E o principal foi sobre a redução do ICMS. Vai ser reduzido o ICMS para o setor de componentes, que é o fornecedor, do setor de calçados, do setor distribuidor, que são grandes varejistas que distribui, e varejo. Tudo isso com foco no consumidor. Qualquer indústria de calçado do Estado de São Paulo, a partir da redução do ICMS, eles têm que dar um desconto pra você, você tem que comprar mais barato, porque reduziu o ICMS. Na hora que nós fizermos isso aqui, isso vai ser o maior gancho de mostrar pra eles. E aqueles que não são sócios vão receber uma carta minha. E não vai ser educada, ela não vai ser uma carta de convencimento. Então primeiro é mostrar serviço. O que une os empresários? O empresário pensa em dinheiro, ele pensa em ter lucro. Ele tem que trabalhar pra isso.

Catarine: Então pra se relacionar melhor com toda a cadeia produtiva, como o senhor agiria?

José Carlos: Tem várias maneiras. Tudo isso que nós estamos fazendo aqui, agora o grande e não é só eu tenho que reclamado, é a minha presença dentro das indústrias. Eu já fiz isso. Há uns 8 anos atrás eu comecei a visitar as indústrias, botar no site, visitou a indústria tal, via os problemas. Mas eles já receberam isso. Eu ouvi eles já. Agora, se eu reduzir o ICMS agora você concorda que as portas das fábricas vão abrir? Eles vão ligar aqui. „Pô, você não vai vir aqui? Vem conversar comigo aqui“. Não vai ser diferente? Eu não vou ter que dizer pra ele. „Você conseguiu a indicação geográfica. Você conseguiu reduzir o ICMS“. „Então, sabe por que conseguiu? Por causa disso, disso. Agora vem a indicação geográfica“. „E o que é isso?“ Aí eu vou explicar pra ele. Então eu tenho que montar uma agenda, e eu vou dizer o seguinte, aliás um problema que eu preciso resolver é a agenda pra estar visitando. Porque o máximo que você faz de visita numa fábrica é duas por período. Eu ainda não tive tempo pra fazer isso, que é ir lá ouvir, eu tenho que tirar férias de uns 15 dias pra ir visitar as empresas, 60 empresas dá pra ir visitar. E isso fazer de vez em quando. Ir lá visitar, ver a fábrica, conhecer, aquela pessoa vai expor o que gostaria de estar conversando com a gente.

Catarine: Quando o senhor estava falando de um curso intensivo de 90 dias para os empresários, como atender os diversos empresários de diversos portes?

José Carlos: De acordo com a necessidade de cada um. Por isso não montamos o currículo desse curso ainda, porque não vai querer ensinar para o Ferracini, para o JP, para o Mariner, como é que faz fluxo de caixa. Então esse curso é pra atender mais da média pra baixo. Não é a grande empresa. E por que tem que fazer isso? Porque o concorrente pequeno é concorrente ruim, muito ruim para o grande. Eu falei para um empresário grande esses dias: „Você consegue acabar com a micro e pequena empresa de sapato?“ „Não, não consigo“. Mesmo

porque ele já foi, né? „Mas ele é um concorrência desleal pra você. E como você faz pra conscientizar ele pra fazer a coisa certa? Você tem que ensiná-lo. Você tem que conscientizar que ele está fazendo errado.“ Não é isso? Olha, se você não pode acabar com ele, você não ficar livre dele, você tem que fazer as pazes com esse cara, você tem que mostrar pra ele que ele vai quebrar, que ele vai me prejudicar e quebrar. A empresa que tem conhecimento conhece todo o caminho que ela vai enfrentar. Às vezes a pessoa tem que fechar o olho e mandar brasa, mas é mais seguro você montar sabendo de tudo isso. Você deve ter percebido a segurança que eu tenho em estar falando, a satisfação, como é que eu dirijo isso aqui. Eu não tenho medo de falar com ninguém, com qualquer nível de governo hoje. Eu não sou melhor que ninguém e ninguém é melhor do que eu, e eu sou tão importante quanto a indústria de automóvel, quanto a indústria de avião. Mesmo porque quando eu estou em uma sala na FIESP, com 50%, 70% do PIB brasileiro, eu não vejo ninguém de avião, ninguém de automóvel, ta todo mundo de calçado. O Paulo Skaff ia ficar horroroso com o dedão de fora lá. Então eu também sou importante. Então é essa visão que nós temos que ter, de conjunto.

APÊNDICE F

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO****Entrevista com o Secretário de Desenvolvimento de Franca, Sr. Alexandre Augusto Ferreira, em 24/07/2012:**

1) Que ações voltadas para a indústria calçadista a secretaria de desenvolvimento de Franca desenvolve atualmente? Qual a importância destas ações para a indústria calçadista de Franca?

A Secretaria de Desenvolvimento possui três ações que contribuem para a manutenção e desenvolvimento do setor calçadista em Franca. Temos o Espaço Moda Franca, projeto em parceria com SEBRAE-SP e Sindifranca, no qual subsidia-se o valor de investimento do empresário para participar de grandes Feiras do setor como Franca e Couromoda, possibilitando acesso a novos mercados para pequenos produtores. Neste projeto, o empresário custeia apenas 20 % do investimento total e participa da feira em um estande coletivo personalizado com design moderno. Outro programa da Secretaria é a Incubadora de Empresas, um espaço adequado para inovação e desenvolvimento de novas empresas também para este setor, onde os empresários não pagam aluguel para o uso deste espaço físico e recebem orientações em gestão empresarial e sobre acesso a mercados. O terceiro projeto é o “Do Empreendedorismo ao Profissionalismo”, que oferece gratuitamente cursos em gestão empresarial em diversas áreas como, finanças, gestão de pessoas, vendas, liderança, marketing e estoque. Este programa auxiliou na redução da mortalidade de empresas de Franca nos primeiros anos de existência. Além destes projetos executados pela Secretaria de Desenvolvimento, existe uma grande cooperação por parte da Prefeitura de manter parcerias com o Sindicato apoiando projetos como NICC – Núcleo de Inteligência do Setor Coureiro Calçadista, que vem desenvolvendo um Planejamento Estratégico para o setor no município, bem como a articulação com governo do estado para redução de impostos do setor como ICMS. Ainda temos o apoio ao projeto de Indicação Geográfica do Calçado de Franca com o selo, SAPATOS DE FRANCA. Que facilita a identificação de qualidade dos produtos deste seguimento da cidade.

2) Qual a sua opinião sobre a oficialização em 2010, pelo governo do estado, do APL calçadista de Franca ?

Na verdade o APL de Franca já existe a mais tempo, pois temos dentro do município toda a cadeia produtiva do calçado, incluindo todos os insumos e serviços relacionados para a fabricação de um calçado de qualidade, desde o couro até os solados, adesivos, metais e acessórios. Acreditamos que esta oficialização veio para dar mais visibilidade ao calçado local e despertou o interesse de empresários e entidades relacionadas ao setor de valorizar ainda mais a marca FRANCA em seus produtos e implementar outros projetos de ações que vieram contribuir para o fortalecimento dos empresários locais como os projetos mencionados na questão anterior.

3) Na sua opinião, que conseqüências efetivas o conhecimento sobre as demandas do APL calçadista de Franca pode trazer para a indústria?

Tanto pesquisas realizadas e mapeamentos do setor, quanto a consolidação do APL coureiro calçadista de Franca trouxeram maior conhecimento desta indústria para os dirigentes locais, conhecendo suas necessidades e principais problemas enfrentados, possibilitando a busca por soluções efetivas em favor deste setor como as medidas anti dumping do calçado chinês e a redução do ICMS - imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços no estado de São Paulo.

4) É possível desenvolver um ambiente propício ao fortalecimento dos pequenos negócios?

Sim. Assim como os projetos que foram criados, o foco de atenção está no micro e pequeno produtos, de maneira que ele possa se fortalecer e crescer, gerando mais empregos e renda na economia local. Este porte de empresas representam mais de 90% das aberturas de empresas no setor e devem ter um tratamento diferenciado pelo executivo local, de maneira a possibilitar a sua consolidação no mercado atual, reduzindo a mortalidade das empresas locais. Em Franca este índice é um dos melhores do estado, onde 84% das empresa são efetivadas nos dois anos de existências da mesma.

5) A secretaria de desenvolvimento delibera sobre os rumos das políticas locais para a indústria calçadista de Franca? Como?

Mantemos um relacionamento estreito com as entidades relacionadas com o setor para entender as principais necessidades e implantar programas de apoio e fortalecimento do setor, como é o caso do projeto Espaço Moda Franca; a reforma do Aeroporto Local para facilitar o turismo de negócios e a criação de um Centro de Convenções para realização de grandes eventos no município com o foco na geração de negócios (como já existia no passado).

6) De que maneira a intervenção do poder público poderia ajudar na conquista de resultados concretos para a aglomeração produtiva de Franca?

Adequação e disponibilização de espaço físico com estrutura específica para receber novas estruturas de empresas que estão crescendo em virtude do desenvolvimento deste e outros

setores industrial da cidade como a criação de um novo Distrito Industrial para receber estes novos investimentos. Oferecer cursos e orientações gratuitas em gestão empresarial, tanto aos empreendedores iniciantes, quanto aos experientes de acordo com as demanda local de necessidades. A constante capacitação e qualificação de mão de obra que atenda a demanda da industria local, mantendo oferta de mão de obra qualificada. Manter programa consciente e sustentável de abastecimento de água e energia para suportar o crescimento e desenvolvimento econômico esperado.

7) Existe algum tipo de parceria entre a Secretaria de Desenvolvimento de Franca, as demais instituições que atuam aqui no APL calçadista de Franca, e as fábricas produtoras de calçados? O que já resultou desta(s) parceria(s)?

Sim, com SINDIFRANCA – Sindicato da Industria Calçadista de Franca e SEBRAE – SP, resultou no NICC, e no ESPAÇO MODA FRANCA, com participação nas maiores Feiras de calçado do Brasil, COUROMODA e FRANCAL.

8) Que estratégias de governança o senhor traçou no exercício do cargo de secretário de desenvolvimento?

Esta pergunta está praticamente respondida no item 6 e demais informações dadas. Mas resumiria a atuação nestes quatro anos em fortalecer e fomentar a formalização e legalização de novas empresas no município acompanhando e contribuindo diretamente para a principal atividade industrial local que é a calçadista. Além disto, fomentar a maior permanência destas empresas no mercado com e realização de cursos e capacitações em gestão (redução do índice de encerramento de empresas), possibilitar o acesso a novos mercados com o fornecimento de subsídios de espaços em grandes feiras possibilitando a presença de pequenos empresários em feiras, podendo gerar negócios inclusive com outros países e por fim o fortalecimento do reconhecimento nacional e internacional da qualidade dos produtos do APL Franca, com a parceria e incentivo para a criação do selo de indicação geográfica do calçado de Franca.

APÊNDICE G



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Entrevista com Elcio Jacometti, ex-presidente da Abicalçados e do Sindifranca, realizada dia 23 de agosto de 2012

Catarine: Então, primeiro, para a gente contextualizar, eu queria saber qual é sua história profissional?

Elcio: Eu, praticamente, minha vida foi no sapato. Eu iniciei com mais ou menos...quer ver? eu estou com cinquenta e seis, a fabrica de calçados tem 44. Eu iniciei com em torno de dez anos na manufatura de sapatos mesmo. Meu pai me ensinando, meu pai veio do campo, da roça que a gente fala e ele aprendeu costurar sapato foi trabalhar no Samello, depois ele saiu, montou uma empresa com um tio meu, onde eu aprendi a manufatura: cortar sola... Naquela época o sapato era tudo manual, depois ele montou a Calçados Jacometti que viveu 44 anos, me ensinou a costurar, e eu costurei sapato até os 18 anos. Aos 18 anos eu fui pra São Paulo, vivi um ano em São Paulo, fui aprender viver, São Paulo é a escola da vida. Voltei pra cá, e voltei para a área administrativa. Nessa época ai eu já comecei atuar também, depois de uns anos, junto à, vamos dizer, a categoria. Entendeu? Participar dos sindicatos, das associações, que eu sempre vi daquela época que o setor não vai pra frente se não tiver uma entidade forte. Não é que o setor não vai pra frente, você não tem representatividade. E o setor tem que ter representatividade em qualquer lugar do mundo, o setor tem que ser representado. Daí eu passei, vamos dizer, teve uma revolução muito grande na década de, eu não me lembro, se foi na década de 70 ou 80, uma revolução muito grande no sindicato que até então o sindicato, eu não vou te dizer a época que isso eu não me recordo, mas teve uma revolução muito grande, porque o sindicato não tinha expressão nenhuma, o sindicato da indústria de calçado de Franca. E vivia, inclusive, de favor na associação comercial de Franca.

Catarine: Isso mais ou menos na década de 80?

Elcio: Eu acredito que entre 70 e 80. Ai veio um presidente que é o presidente inclusive hoje, ele é presidente executivo, que é o José Carlos Brigadão que na época ele era sócio do Calçados Sândalo e ele fez uma revolução muito grande no Sindicato. A entidade deve muito a ele, porque foi quando ele tirou o sindicato de dentro da Acif . Não pela Acif que é a associação comercial não, é porque o sindicato precisava de uma maior representatividade. Então, ele deu uma revolução, ele deu um visual novo, ele mudou de lugar, ele fez uma sede, vamos dizer, alugou uma sede pro sindicato, sabe? Então, ele revolucionou na época e depois dele, eu vim, que eu já fazia parte da diretoria. E depois terminou o mandato dele, eu assumi e foi por diversos mandatos, eu fiquei junto, nunca saí da diretoria. Porque é difícil, alguém querer assumir a presidência de uma entidade, representando um setor. Sempre é uma grande

dificuldade, por exemplo, a entidade, onde eu passei. Então, ninguém quer assumir nada, a verdade é essa. Quer estar lá de longe, mas assumir ninguém quer. Então, o que eu fiz? Tinha época que pesava muito, venciam um mandato, nós fazíamos um triunvirato. Eu ficava um ano, outro ficava outro ano, porque o mandato eram três anos, então nós tínhamos três presidentes, entendeu?

Catarine: Que era o senhor? Ia mudando?

Elcio: Ia mudando, entendeu? Eu tinha o pessoal do HB, do Guaraldo, do Paragon...certo? Diversos, isso foi durante uns dois ou três mandatos, nós administramos assim. Depois, eu voltei a administrar integralmente e aí nessa época também, há uns 15 anos mais ou menos, eu fui escolhido o presidente da Associação Brasileira da Indústria de calçado, e eu era presidente do sindicato. Porque dessa época que te falei, só voltando um pouquinho da época do José Carlos, a revolução que ele fez, o sindicato ganhou muita força, inclusive aí nós começamos ir a Brasília junto com o pessoal do Rio Grande do Sul. Nesse meio tempo, foi fundado, a Associação Brasileira da Indústria de Calçado.

Catarine: E nessa época, provavelmente tinha o sindicato lá no Rio Grande do Sul?

Elcio: Não, lá cada cidade tem seu sindicato, to falando a Associação Brasileira.

Catarine: Não eu sei, mas eu digo assim, na época que o sindicato começou a tomar força em Franca. Já existia o sindicato no Rio Grande do Sul? Há muito mais tempo...

Elcio: Já existiam muitos sindicatos, não um só. Tinha lá no Rio Grande do Sul, assim como no estado de São Paulo também. Lá, eles chamavam de sindicatão, Sindicato das Indústrias de Calçado do Estado do Rio Grande do Sul, como tinha aqui o Sindicato da Indústria de Calçado do Estado de São Paulo, que acabou e aí ficou os sindicatos regionais, tá? Lá no Sul também tinha, como tem até hoje, você vai em Farroupilha, Sapiranga, Novo Hamburgo, cada cidade tem seu sindicato. Não é igual Franca, porque Franca é um polo grande e ele é único. Então, aqui no estado de São Paulo você tem o que, o Sindicato da Indústria de Calçado de Franca, de Birigui, de Jaú e de Santa Cruz do Rio Pardo, e acabou. Lá no Rio Grande do Sul, você tem uns 15. Só no vale do Sul, no vale do Paranhana, todas as cidades, Três Coroas, Farroupilha, Dois Irmãos, tudo ali tem sindicato.

Catarine: Então, essa representatividade é dividida lá?

Elcio: É dividida, porque não é um polo só numa cidade. Aqui é só numa cidade, é concentrado na cidade. Tanto é que Franca ganhou no INPI depois de anos e anos de luta, o reconhecimento do INPI de região demarcada. Aqui, quando se fala em sapato, lembra em Franca. Ah! Franca, cidade do sapato, né? Então, como o relógio da Suíça, o Champagne da França, ela já ganhou, esse ano foi documentado como a cidade do sapato. Quer dizer, aí não é a Indústria Calçadista, a população, a comunidade ganha com isso. Mas, nesses anos, eu já era presidente do sindicato, quer dizer, na época do José Carlos, pela primeira vez, aí onde foi fundada a associação. Mas, o sindicato nosso, existia há muito mais tempo. Aí foi fundada a associação Brasileira da Indústria de Calçado, porque o que aconteceu? Os fabricantes viram a necessidade, porque o sindicato por si só, o sindicato nosso hoje, ele vai ao Estado, é competência do Estado. Quando ele vai reivindicar, ele vai reivindicar no Estado. Quem pode reivindicar junto a União, é quem represente a classe inteira, que vai falar pelo Brasil, não vai falar por Franca. Então, viu a necessidade de ter, como já andava junto Franca e Rio Grande do Sul, ia pra Brasília, ia todo mundo junto. E aí, viu a necessidade de formar essa associação: a Abicalçados (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados). Formou a Abicalçados pra ser a entidade representativa do setor, que é até hoje. Tudo que se diz do setor brasileiro da Indústria de calçado, tem que passar pela Abicalçados.

Catarine: E ai depois, dessa história, 2007 né? Que o senhor saiu da Abicalçados? E ai depois dessa época, o senhor não assumiu mais nenhum cargo relativo?

Elcio: Não, eu também fiquei muito tempo, né? Hoje a única entidade que eu toco que vamos dizer, é um braço social da indústria de calçado, é o Instituto Pró Criança, que é o combate ao trabalho infantil. Então, a gente tem um projeto muito grande com trabalho no combate ao trabalho infantil, que é um projeto reconhecido pela OIT, é um dos únicos no mundo. Um trabalho muito interessante, esse ano, nós estamos entre crianças e adolescentes, com 1200 crianças. Então, fiquei só com isso, e já fazem 17 anos também. Então, esse tudo bem, entidade não quero mais, minha parte eu já fiz.

Catarine: Por conta disso, o motivo é esse, sua parte, o senhor acredita que já fez...

Elcio: Eu já fiz.

Catarine: Então, eu gostaria de saber, qual sua opinião, sobre o que vem acontecendo na Indústria depois da década de 90 aqui em Franca? Porque a gente tinha um cenário, tinha um número mais de empresas consideradas de grande porte e foi acontecendo uma multiplicação das micro e das pequenas. Eu queria saber, qual sua opinião, o que aconteceu economicamente falando ou politicamente falando que teve como consequência, a indústria que a gente vê hoje.

Elcio: Eu nem digo que aumentou no mesmo tanto que desapareceu de grandes empresas, aumentou de pequenas empresas. Nosso fluxo de empresa ainda acontece, acho que não aumentou. Como não aumentou o número de produção.

Catarine: Às vezes, o que aconteceu foi que essas empresas tenham sido formalizadas...é isso?

Elcio: Eu acredito que sim. Mas, você pega o número de produção, é que não tinha, a gente tinha estatística mais ou menos, não tinha uma estatística correta. É que a produção, se você pegar a produção de 15 anos atrás, da década de 90 e da década de hoje, nós tivemos um decréscimo de 10% na produção. Por quê? Vamos dizer, é lógico que temos muitos fatores aqui, nossos mesmos, culpa do setor calçadista mesmo. Mas, tem outros fatores que contribuíram com isso, primeiro, o tênis, calçado esportivo, de primeiro era usado para prática de esporte, ele é um sapato casual hoje, ele ganhou uma força muito grande no mercado. Então, você anda na rua pra você vê, a cada dez pessoas, no mínimo, seis..sete estão usando tênis, concorda? Primeiro isso aí, já roubou uma fatia do mercado. Não é o caso de mulher, vê-se pouca mulher usar tênis no dia-a-dia, mas homem usa demais. Em segundo lugar, foi a queda nas exportações, o equilíbrio das exportações..isso não é Franca não, equilíbrio nacional e Franca lógico nesse contexto. Sempre foi 70/30 pra equilibrar a produção, 30% de exportação e Franca perdeu esse 30% como o Brasil perdeu. Se você for ver a realidade disso aí, ela está no Brasil também, não só aqui. Então, devido ao problema cambial, a produção abaixou porque nós perdemos muito na exportação. O mercado interno não perdeu tanto, perdeu, um pouco por causa da entrada de tênis, mas o consumo aumentou também, vamos dizer que ele equilibrou. Mas, a exportação caiu muito, demais da conta. Então, aqui a gente exportava mais de 30%, chegamos a exportar 10 milhões de pares de sapatos por ano. Hoje, eu não sei se vai exportar 2 milhões. De 10 para 2 são 8 milhões. Praticamente, perdeu 3 na produção e vai perder 8 na exportação, então você ainda cresceu, mas com o mercado externo que nós perdemos muito. Esse é o grande problema de Franca, como de outros polos calçadistas, a exportação e o uso acentuado do tênis. Esses pra mim, na minha ótica, pelas estatísticas que nós temos foram isso.

Catarine: Depois que o senhor já me explicou a respeito do sindicato, como que surgiu, eu queria que me falasse quais ações foram realizadas pelo sindicato ao longo do tempo que

tiveram, é claro que o sindicato representa o setor e ele sempre tende a ter ações que vão melhorar esses setores né? Então, eu queria que o senhor alavancasse pra mim, o que o senhor lembra, talvez de hoje, que está mais recente ou quando o senhor era presidente.

Elcio: Eu não digo nem que o sindicato, nem serve pra conquistar algum benefício do setor, mas ele serve pra representar, pra não perder, pra não deixar que percam. Esse é o problema maior, as vezes, dizem..ah, mas a classe não fez nada..e se tivesse de braço cruzado? Poderia ta pior. Por quê? Você tem medidas e medidas, vou dar um exemplo pra você hoje, a questão do Antidumping que a associação brasileira da indústria de calçado conseguiu junto ao governo federal, US\$ 13,85 por par de sapatos. Inclusive os esportistas, todo tipo de sapato, nós conseguimos. E se tivesse de braço cruzado? Outro grande feito que a indústria conseguiu aqui, nós conseguimos baixar o ICMS estadual de 18 para 12 e de 12 para 7. Isso ai já é um ganho de custo fantástico. Entre outras ações pontuais, sempre tem que brigar pra não acontecer isso ou aquilo. Tem muita coisa, o sindicato negocia salário, é o divisor de águas nesses negócios. Então, eu te pontuar, realmente o que aconteceu ao longo dos anos é muito difícil, relatar isso. Mas, eu só acho que um sindicato forte, tem um setor forte. Ele representa bem o setor, no mínimo, ele defende. Pode não ter grandes conquistas, mas no mínimo defende.

Catarine: E hoje, o senhor acha que ficou alguma coisa pra trás que vocês poderiam ter conseguido ou defendido melhor? Ou não, tudo que foi possível talvez tenha sido alcançado.

Elcio: Nunca vai acabar as reivindicações, eu acho que você sempre vai ter que criar uma coisa nova. Eu acho que o setor tem que estar sempre reivindicando pra ser cada dia mais competitivo, é essa a função do sindicato. Eu acho que tem muita coisa sim pra ser conquistada. Agora, uma grande briga que agora o governo parece estar enxergando, desde a época do Fernando Henrique chama Custo Brasil. O Custo Brasil ele tem uma importância muito grande, e isso quem vai exigir e fazer com que isso ande são as entidades, o governo sozinho não vai correr atrás disso. Quantas vezes, você vê o tanto que é importante a entidade pro setor, quantas vezes eu, como presidente do sindicato, como presidente da Abicalçados chegar ao governo, e nós conseguimos alavancar muita coisa e abrir muitas portas. Chegar ao governo, e o governo não tem problema, o setor tava em crise. Nós passamos uma época muito difícil, em 2006...2007, não me lembro, a Dilma era ministra da Casa Civil, na época eu me acertava muito com eles, eu ia muito à Brasília com o ministro Furlan que era da nossa área, ministro do comércio exterior, formou-se o comitê de competitividade, do CORECALÇADO em Brasília a gente sempre reunia. E o governo sempre falava: o que é que vocês precisam? O governo também não tem a formula do setor, não adianta, a gente tem que levar pra eles e discutir cada passo de reivindicação que você precisa. É lógico que você chega lá e fala: eu quero um dólar de três, esquece! Você tem que levar coisas viáveis para que ele possa fazer. Outro grande feito do setor, o setor conseguiu sobretaxa ao couro, não tem nenhum produto que o Brasil cobra tarifa de exportação, quem conseguiu isso foi a Abicalçado. São coisas pontuais que fazem uma diferença muito grande na competitividade. Outra coisa, que eu estava te falando da Dilma, na época o setor passava por uma crise muito grande, principalmente de calçado, moveleiro e o setor têxtil. Ai nós fomos junto a Dilma e dissemos: estamos passando por dificuldades, inclusive de capitalização, as empresas estão extremamente descapitalizadas, por causa do câmbio...Porque você fecha o pedido de exportação com o dólar de dois, você fechou um contrato hoje, você vai entregar daqui seis meses, daqui seis meses quando você for fechar o câmbio. O que aconteceu? O câmbio está 1,50 , você tomou outro prejuízo, você vem descapitalizando. Então, nesse meio tempo, o governo vem fazendo, veio criando o sistema de hedge, o sistema de tráfego, que isso não existia. Isso é tudo reivindicação, de ideias também que partiram junto com os economistas com as entidades representativas dos setores, veio fazendo esse tipo de coisa pra se adequar.

Então, o que aconteceu? Com a descapitalização das empresas, a Dilma fez uma liberação na época do CODEFAT na época, de 400 milhões via Banco do Brasil para a indústria calçadista, de 400 milhões para capitalizar o setor a juro subsidiado. Não me lembro se foi em 2006 ou 2007, eu era presidente da Abicalçados. Eu lembro que ela mandou a gente pro Rio de Janeiro, falar com o BNDS. Eu lembro que na época o presidente do BNDES era o Fioca, e chegamos lá conversar com ele, ele não deu muita atenção. E ela mandou inclusive que fosse nos acompanhar um assessor dela. E ele não fez. Ele não fez e voltou pra Brasília, no outro dia ela fez.

Catarine: E o que é essa reciprocidade que ele esperava?

Elcio: Não, eu não lembro. Ela mandou em criar uma linha de crédito especial pro setor, e ele não criou. Ela foi e criou, como o dinheiro não é simplesmente mandar soltar, ela pegou verba do CODEFAT e colocou no setor que é uma coisa extremamente perigosa, por que o CODEFAT é o fundo de Amparo ao Trabalhador, tanto é que verba do CODEFAT nem no FAT ele colocou, e ela colocou no setor. E ela conhecia porque ela viveu no Rio Grande do Sul, muitos anos lá no governo, e o Rio Grande do Sul, a maior produção de sapato concentrada na economia, no estado, é o sapato, e ela sabia dessa história toda. Foi onde ela viu o problema também, analisou e mandou liberar a verba. Mas, tudo isso você tem que ir pedir, falar: nós estamos com esse problema. E outra coisa, também...eles não tem a solução, mas eles não são bobo, o governo é cercado de grandes e bons economistas, não adianta ir lá blefar, ir e fazer o jogo limpo. Igual eu te falei pra gente ter conseguido aquele Antidumping, você não imagina a mão de obra que foi, um processo de 30 mil páginas.

Catarine: Quanto tempo demorou?

Elcio: Ahh, esse processo demorou, mais ou menos, que nós começamos a conversar em dumping, foi na época, foi quando o Nestor de Paula, dono da Azaléia, foi presidente, quando ele me substituiu. Depois eu voltei a presidência, começou na época dele, ele pedir isso. Na época dele, quando ele pediu a taxa do Wet Blue porque ele era meu vice, daí ele passou a presidente e eu passei a vice dele, aí depois eu passei a presidente e continuou vice meu, mas eu já tinha conseguido essa verba de exportação, porque o couro Wet Blue, ele sai...quer dizer, fica a poluição aqui e vai o couro limpinho pra fora. Então, nos conseguimos isso, e aí começou pedir, naquela época, e nós fomos conseguir há dois ou três anos atrás. Aí o governo aceitou, a CAME., NID, aí vai pra fazenda, porque você tem problemas de intercâmbio com os outros países..- “perai”, mas nós vamos fazer isso com a China, nós dependemos da China também, então o governo tem que estudar toda a viabilidade. Não é só simplesmente colocar um sobretaxa, porque nós pedimos. Tem que ver os acordos bilaterais que eles tem, tem que analisar tudo. Então, foi feito e nós ganhamos, e uma taxa que a gente nem esperava, e eles concluíram que a taxa seria US\$ 13,85 por par. Então você veja bem, tem sandália, essas sandália rasteira que entra aqui é 50 centos de dólar, aí pararam de importar. “Peraí”, em cima de 50 centos de dólar, já tinha 35 % de alíquota, que a nossa alíquota para importação, quem importar sapato...isso é uma coisa que nós conseguimos também...é 35%. Você vai trazer sapato da Itália, de qualquer lugar, menos do MERCOSUL que aqui não paga imposto, você vai trazer sapato, você paga 35%. Além, dos 35%, você paga vindo da China mais US\$ 13,85.

Catarine: E isso foi conseguido agora?

Elcio: Foi. Questão de dois anos atrás. Então inviabilizou a importação de sapato barato que era o que atingia e muito o mercado doméstico, a produção doméstica. Quer dizer, foi um grande feito, mas foi uma grande briga. Valeu a pena.

Catarine: Em 2010 teve a oficialização por parte do governo do Estado do APL calçadista, na época o governador veio até aqui, assinou. Qual sua opinião sobre essa oficialização pra

melhoria da indústria? Simplesmente essa oficialização, essa primeira destinação de recurso, qual é sua opinião sobre isso?

Elcio: Eu acho que tudo que o governo está destinando, primeiro que eu acho que ele, em cima de uma pauta que o sindicato reivindicou, ele pode não ter pedido sobre o APL, mas os técnicos dele deve ter enxergado por esse lado, arranjo produtivo local que é projeto deles, não é só pra Franca, e isso já existe. Agora, o sucesso disso depende da participação das empresas. O governo tá fazendo a parte dele.

Catarine: E a entidade tem um papel para as empresas participarem? Ou o senhor acha que os empresários, eles tem que se conscientizar disso?

Elcio: Ah..o gestor é, mas se o empresário não se conscientizar não adianta nada. O sindicato tem um punhado de coisa interessante, mas agora o empresário precisa participar. Agora, você tem 600 a 700 empresas em Franca, eu não sei quantas, o sindicato tem uns 200 associados. É uma piada, né?

Catarine: Pois é, o próprio empresário não busca no caso, se associar, uma representatividade...

Elcio: Ele não busca porque...é os espertos, eles falam assim: não, tudo que eles fizerem vai vir pra mim também, então não preciso associar. A cultura é muito pequena ainda, a cultura empresarial é muito pequena.

Catarine: E o senhor acha que isso é por conta de que? Essa cultura pequena?

Elcio: Lei de gerso, a burrice. Isso é burrice mesmo. Você imagina se todo mundo participasse. Até muitos anos atrás, eu ouvi uma historinha, não sei se é verdadeira: um grupo de 10 grandes empresas da França, extremamente desenvolvida. Ai eles se uniam e tinha uma que se sobressaia entre as outras, ela tinha mais tecnologia e tal, e era do mesmo ramo. Ai, cada semana juntava essa turma e ia numa empresa visitar, olhar tudo que ela tinha, fazer uma visita na empresa, na outra semana ia na outra e assim por diante. Ai um dia o jornalista perguntou pra aquele que era mais: oh, mas você é doido? Sua empresa é a mais moderna, com mais tecnologia, como é que você passa pra todo mundo? Ele falou: não rapaz, aqui eles só vão aprender uma coisa, eu junto com eles vou aprender nove. E eu sempre vou tirar alguma coisinha, porque sempre tem uma empresa que tem alguma coisa que eu não tenho, tem alguma coisa diferente. Quer dizer, é a questão do ganha-ganha, todo mundo vai ganhar. Se uniram pra todo mundo ganhar. Agora aqui não, aqui todo mundo se esconde.

Catarine: E o poder público nessa questão?

Elcio: Eu nunca vi problema, das ultimas gestões aqui, o poder público sempre esteve ao lado da indústria. O fabricante não pode se queixar do poder público municipal. Nem do estadual, nem do federal..mas, principalmente do municipal não pode reclamar. Desde a época do PT que ficou aqui oito anos, ele começou um processo junto com a indústria, tentar mudar, procurar saídas. Não teve muito sucesso, mas ajudou. E agora, nesses últimos oito anos que esse prefeito Sidnei, ele ajudou muito. Inclusive com a participação em feiras, que participava pelo SEBRAE, que é um stand meio ridículo. Tudo bem, o SEBRAE ajuda, mas não é uma coisa legal, assim... ai a prefeitura entrou no meio e ela faz o espaço moda Franca, o stand mais bonito do coletivo é o de Franca. Já é um passo. Eu não vejo, na minha ótica, eu não vejo que eles tem que reclamar não.

Catarine: Na sua opinião, que consequências efetivas o conhecimento sobre as demandas do APL de Franca pode trazer pra indústria? A gente acabou de falar que falta um pouco, por parte dos empresários, querer ter representatividade...de querer saber o que está acontecendo. Então na sua opinião, a partir do momento que todo mundo conhece as demandas que o APL

precisa pra se sustentar, pra crescer e continuar sua existência, que consequência isso traria? O conhecimento dessa demanda por parte dos empresários? Ou do poder público também.

Elcio: Eu não vejo outra coisa, a não ser participação. Você só descobre as deficiências se você participar. E as virtudes que você tiver dentro do programa, eu não vejo outro jeito. Não tem como o sindicato ficar correndo atrás de 500 empresas em Franca, nem a prefeitura ou a secretaria de desenvolvimento. O governador, inclusive veio aqui, lançou aqui, assinou aqui, mandou verba pra cá. Que nós queremos mais? Se não tiver participação. Você só vai descobrir as falhas e as virtudes se você participar. Se não houver participação, não vai andar. É mais um projeto frustrado.

Catarine: E o projeto da indicação geográfica? Por conta dessa falta de participação, o que o senhor acha, vai pra frente? Por que no caso está mexendo com a economia da cidade toda..por que o café também está nessa história.

Elcio: O café já entrou? Não sei se já...

Catarine: Parece que sim. Mas qual seria a consequência, dessa falta de participação? Por que o que eu tento entender, e o seguinte: vai existir um momento em que todo mundo vai perceber que é importante participar...porque ao longo da sua história na indústria calçadista, o senhor acha que veio melhorando sempre....

Elcio: Eu acho que sim...deveria ter melhorado muito mais né? Foi pouco, muito pouco.

Catarine: Porque o entendimento é esse, será que vai chegar o momento com essa indicação geográfica que o empresário participaria mais? O que precisa acontecer pra essa pessoa participar mais?

Elcio: Olha, eu não sei, eu já passei por isso,se eu soubesse da receita, eu falava pro presidente, mas eu não sei da receita. Nós temos tudo na mão pra fazer. Agora, vamos dizer...o sindicato sozinho, a prefeitura sozinha, não vai conseguir fazer. Se você não participa como que vai acontecer? Não vai. Você tem muita coisa legal não mão e o resultado vai ser pouco. Você vê, você vai na França na região demarcada de champagne, você tem projetos e mais projetos, o governo ajuda, grandes empresas,uma champagne com numerativo. Esses tempos tava vendo uma revistas, que a Chandon lançou uma champagne de não sei quantas unidades, só 50 mil euros a garrafa. Um absurdo, não. Um absurdo é pra nós, mas tem o cara que vai falar: eu comprei um champagne que foi uma edição especial. Tudo isso acontece, vamos dizer...tem um aparato, todo mundo tá participando do negocio desse. Ai foi a Chandon, amanhã a Cristal, amanhã é um vinho. Você vê isso direto, não vê? Você vê nas revistas. Mas ai, o cara lançou um vinho hoje, edição especial, você pode ver que o concorrente não vem atrás lançando, ele vem depois. Aqui não, um lança e vem todo mundo atrás pra derrubar aquele que lançou. É um trabalho ao contrário.

Catarine: Então, talvez, esses selos de indicação, já que vai mexer com todo mundo, pelo menos é pretensão, talvez seja uma cultura...

Elcio: Pode ué, pode ajudar sim. Só abrir a cabeça mais, o sapato de Franca é um sapato reconhecido. Porque isso ai, eu vou te falar, isso ai nós estamos só recuperando, o que nós perdemos. Isso ai nós já tínhamos. Há muitos anos atrás, nós só não tínhamos o reconhecimento dos órgãos de certificação. Mas, esse reconhecimento do mercado, Franca já tinha. Você ia pra todo quanto é lugar, isso há 20 anos, eu era rapazinho, viaja muito, Paraná, Santa Catarina, Nordeste e tinha lá: deposito de calçado de Franca. O pessoal usava o nome de Franca, você tava lá em Fortaleza e entrava num taxi. Começava conversar e o motorista: da onde você é? Sou de Franca. Uma pessoa humilde: Ah, aquela cidade do sapato. Isso foi perdendo, ai vem a turma mais nova e já não sabe mais. Pra eles, tanto faz...já estão usando

tênis mesmo que ta vindo da China, da Indonésia, do Vietnã. Então, nós estamos recuperando. Agora, fazendo um trabalho de recuperação de margem de mercado que nós perdemos. Quer dizer, não perdemos na totalidade, mas uma boa parte nós perdemos sim. Porque outros lugares também fazem sapato, não na diversidade e na quantidade que Franca faz, mas tem. O Rio Grande do Sul mesmo tem, Farroupilha, por exemplo, tem muita saca de sapato masculino. Novo Hamburgo tem, Kildare que é um grande fabricante de sapato masculino. Lá em Cotia tem a West Coast, que é um grande fabricante de sapato masculino também. Farroupilha tem lá o L'Hombre, tem um punhado de fábricas lá também.

Catarine: Então, a gente pode pensar que seria possível desenvolver um ambiente propício para o fortalecimento da indústria?

Elcio: Franca tem tudo a favor. Sempre teve. Não fez porque não quis. Agora, quem faz é o dono da fábrica. O sindicato por si só, ele não vai fazer. O sindicato é importante, mas a peça importante nisso aí, é quem ta participando. Se ele não participar não vai acontecer. Quantas vezes, eu saí daqui, não era presidente, atuava na diretoria, de ter que ir pra brigar pra uma recuperação de ICM, devolução de ICM. Coisa sim, ou o governo de estado, presidente não conseguia, então, eu ia com ele..com os interessados. Saía daqui, as vezes, ia a Brasília. E eu não tinha nada haver com isso. A pessoa não briga pelos interesses dela, então, fica difícil.

Catarine: Na sua visão o desenvolvimento e o próprio crescimento da produção está vinculado a melhoria das condições de gestão de todo mundo, mesmo dos micro, daqueles que copiam?

Elcio: Tudo. Onde você tem um conglomerado muito grande de empresa, igual aqui, você pega um produto igual roupa, sapato que a diversificação é muito grande, vai ter como. Se pegar agora essa época, nós estamos numa época que a onda agora é sapatênis. 90% das fábricas fazem sapatênis. Não necessariamente precisa copiar, tem uns modelinhos novos, mas o estilo é aquele. Eu condeno aquele cara que pega o meu modelo e copia ele, tira um Xerox dele. Esse cara eu condeno. Mas se a onda agora é mocassim, eu posso fazer mocassim, tem muitos estilos de mocassim. Se ele cria, vai abranger diversos espacinhos no mercado. Por exemplo, eu tenho um sapato que vende há 31 anos, ele é campeão de venda e pelo menos 50% das fábricas de Franca copiaram ele, exatamente o mesmo sapato, o mesmo botozinho, a mesma forma, a mesma sola, porque então não mudou uma coisinha ou outra? Ele foi o sapato top de mercado na época e vende até hoje, mas não precisava tirar Xerox dele, o que eu condeno é isso.

Catarine: E não tem como barrar esse tipo de coisa?

Elcio: Eu acredito que deve até ter diminuído, o pessoal vai lá, pega um sapato que está vendendo bem e já cria um modelo diferente, isso cresceu também, as criações. Mas seguindo aquele estilo, pra mim é cópia mas também é o mesmo estilo, porque quando você começa a criar mais você tem no seu guia um leque de mercado, então eu posso vender, você também, o consumidor não precisa estar na escolha de um tipo só porque se eu vendo um produto que é cópia sua, do outro, ele vai escolher e vai ser tudo igual. Então eu vou ver qual eu escolho. Eu compro um, se eu tenho três mais ou menos diferente, você pode comprar três. Então nós mesmos engessamos o nosso mercado e tudo é questão cultural.

Catarine: A secretaria de desenvolvimento e o sindicato são duas entidades que conversam no intuito de pensar nas melhorias? Por exemplo, o problema é cultural, o que será que pode ser feito para melhorar esse problema cultural? Será que é qualificação? Será que é o que?

Elcio: Eu não posso dizer porque eu não tenho participado. Eu vejo em ações mais globais, igual participação em peso se o sindicato não ajudar o poder público não ajudar, esse tipo de

coisa. O APL que eu vi mas não assisti, eu não to seguindo, agora se existe uma conversa entre eles, um plano de ação eu não posso te dizer porque eu não tenho participado disso.

Catarine: E no passado, começou ali depois da época do PT né?

Elcio: Não, eu nem culpo os outros governos porque tudo é época. Às vezes naquela época onde começou com o PT, começou a dar os primeiros passos, aí alongou os passos com o PSDB, que o prefeito que vai sair agora tem 8 anos também, quer dizer, cada época é uma época. Anteriormente não precisava, se tinha uma exportação muito grande, então equilibrava, você não tinha esse número de problemas que temos hoje.

Catarine: É a mudança econômica que vai...

Elcio: É a mudança econômica. Eu lembro que a Francal era aqui, eu chegava na Francal em maio, a Francal corria no final de maio, chegava lá com uma coleção e aí o cliente chegava, fazia um pedido, e falava assim: repete ele até dezembro. E hoje não faz isso mais. As sugestões mudam dia a dia.

Catarine: Mas e a moda também né?

Elcio: Moda nada, isso é conversa fiada. Não tem moda não. Você pode ter uma diversificação que o cliente pode gostar mais, o consumidor, mas moda? Moda pra mim, vamos dizer, hoje o que está dominando, por exemplo, é tênis. Mas que moda? Tem 500 tênis diferentes e um é diferente do outro. Não é nem essa questão, é a diversificação do produto que é muito grande e antes não era. A gente lançava duas coleções por ano, agora aqui você tem que lançar modelo de dois em dois meses. Tem que estar lançando, a não ser sapatos de plástico, que você não mexe. Mas então se existe essa conversa entre poder público, sindicato pra melhorar, eu até vi há um ano, dois anos atrás, a prefeitura fez um projeto com o SEBRAE. Eu não me lembro o nome desse projeto que vai mais ou menos nesse sentido de educar o fabricante. Projeto de empreendedorismo. Aí quando o cara vira empreendedor ele sobe no degrau de cultura.

Catarine: Existe alguma coisa por parte do poder público em nível federal, estadual ou municipal que poderia melhorar de imediato alguma coisa, com relação ao crescimento da produção? Alguma coisa que seja somente o poder público que possa fazer pra essa melhoria? Existe mais alguma coisa, além das conquistas atuais?

Elcio: Durante o tempo todo que eu participei, o governo pedia solução. Qual é a solução? Eu não tenho receita. É muita audácia da minha parte se eu te falasse que sei. Eu não sei. É muito complexo. Nós temos federação da indústria que está ao nosso lado, a federação da indústria brigou, ela que foi a causadora de derrubar essa CPMF, uma entidade. São pequenas coisas que tem uma repercussão muito grande, em matéria de custos, agora estavam brigando pra abaixar a energia. E isso só resolve com entidade que leva um ponto, uma pauta pontual. Nós estávamos precisando disso, mas isso tem que ter uma lógica, agora estão falando muito em aprimorar e fazer custo um Brasil, que é algo que Fernando Henrique falava na época dele. Eu acho que isso pode melhorar sensivelmente, pra ver o que está dentro desse custo Brasil, agora a Dilma está querendo passar isso a limpo. Já fez uns negócios aí na folha de pagamento, invés de pagar o INSS pagar sob faturamento. Quer dizer, são muitas alternativas que foram criadas, que o governo fez, agora, não é uma ação só, são muitas ações. E eu não tenho essa receita.

Catarine: E vai aparecendo na medida em que as mudanças vão acontecendo. Hoje o senhor atua ainda na sua indústria, trabalha também na sua indústria?

Elcio: Não produzo mais. Hoje nós fazemos só o desenvolvimento do trabalho, a indústria continua, só a razão social o nome e a marca e nós fazemos o desenvolvimento e licenciamento da marca.

Catarine: Desenvolve o produto?

Elcio: Fabrica, vende, entrega, recebe.

Catarine: No meu trabalho eu uso muito o tempo governança. Eu queria saber o que o senhor entende como governança. É um termo usado atualmente e às vezes não tem a mesma definição pra todo mundo. Na literatura a definição é a seguinte: governança seria vários atores que participam de um aglomerado de indústrias participando dessa gestão, APL, o senhor entende que isso pode ser possível? Todo mundo participar da gestão desse APL, o sindicato, a prefeitura, por conta da secretaria do desenvolvimento, alguma outra entidade? O senhor acha que isso pode ser possível, cada um tem um interesse.

Elcio: Desde que seja ligado ao sapato, eu não posso montar um sindicato rural pra participar disso.

Catarine: Claro, que seja ligado ao sapato. O senhor acha que é possível isso acontecer?

Elcio: Sem dúvida, aliás até porque a geração do poder público municipal com indústria é muito boa, então eu não tenho dúvida que isso não iria atrapalhar. Pra mim governança é gestão.

Catarine: Às vezes tem vários interesses, cada entidade tem seu interesse primeiro para depois pensar no todo.

Elcio: Mas leva pra mesa junto com todo mundo.

Catarine: Então o senhor acha que é possível de acontecer?

Elcio: Lógico. A gente quando senta no fórum competitivo, do couro do calçado lá em Brasília, tinha o pessoal do couro, aí é toda a cadeia, a do couro em calçado, aí tinha o pessoal pecuarista, tinha o cara que processava o couro, tinha o curtume, tinha a indústria de calçado, todo mundo, a cadeia.

Catarine: Então todo mundo se dava bem?

Elcio: É lógico que daí o cara, o pecuarista, não porque daí você me paga o couro, e assim por diante, aí senta todo mundo pra chegar a um denominador comum, eu acho que é a melhor maneira de resolver, como sempre foi resolvido, é assim. A gente sentava lá e falava, não, não precisa acabar com essa taxa, o cara lá exportador de couro não quer que põe a taxa, mas a taxa, ajuda me deixar mais competitivo, vou ter mais couro no mercado, então pro governo ver, contrabalancear e convencer, então se esses atores todos estivessem sentado e interessados na sua proposta, vai acontecer. Sindicato do sapateiro? Vai fazer parte, porque representa a classe do trabalhador da indústria, Sindicato da Indústria? Tem que estar junto, o poder público municipal, tem que estar junto. Eu acho que se todo mundo levantar sua reivindicação vai chegar num denominador comum, ou não chega. Depende das pessoas envolvidas no processo.

Catarine: O senhor gostaria de falar mais alguma coisa que seja de relevância?

Elcio: Eu sempre reclamei tanto aqui, não só aqui, como lá na do calçado também que, por incrível que pareça, as pessoas que mais participam do processo de entidades, são as empresas mais bem sucedidas, são as pessoas que dão valor na entidade. Então, lá no Rio Grande do Sul, por exemplo, se você for lá hoje, na associação brasileira das indústrias de calçados tem menos associados do que o sindicato daqui. Só se você somar a produção deles,

dá a metade da produção brasileira. Então esses caras estão lá o que? Eles são bobos? Porque eles estão? Porque eles sabem que se saírem de lá, vai acabar a entidade. Quem que vai lá em Brasília defendê-la? Não tem autoridade pra isso. O governo não conversa com a empresa, quem hoje conversa com a empresa é o Cads. Mas a Grendene vai lá na fazenda pra pleitear um negócio pra ela, pode até ser recebido, mas o governo não pode fazer, individualmente, porque quando ele faz tem que fazer setorialmente. Eu sempre observei isso, e aqui em Franca é a mesma coisa. Quem participava? Era só as melhores empresas, as mais bem sucedidas. Teve uma época que falei: vamos fazer um teste com o pessoal. Eu marcava, sempre marcava reunião pra depois do trabalho, marcava para as 6 porque o horário de serviço acabava as 5. Pra não tomar o horário de serviço da pessoa. Marcava e listava, hoje liga pra 10 fabricantes que quero fazer uma reunião com eles, não tem problema se for ou não for associado, não tem problema, chama 10 fabricantes aqui. Eu cheguei a fazer reunião com 1. Eles não iam. Preparava um salgadinho, uma cervejinha pra fazer um happy hour, eles não iam. Um dia dois, um dia três.

Catarine: E alguém já te falou porque não ia? Algum empresário já chegou a te falar?

Elcio: Ah fala, eles sempre tem uma desculpa. Sempre uma desculpa. Eles não falam mal do sindicato, se ele falar mal ele tem como defender. Eu já escutei fabricante ter a audácia de falar que não precisa disso não, esse trem de associado é uma coisa só. E a gente não pode fazer nada, se você faz um acordo coletivo você não pode excluir os que não são associados. A lei não permite isso. A instituição é por setor, independente de associado ou não. Então é muito difícil, e eu acho que nem é a questão da mensalidade, que o sindicato já tem a contribuição sindical, eles são obrigados a pagar, isso é lei. Vamos dizer que o sindicato tivesse uma receita que desse pra ele sobreviver sem a mensalidade, eu duvido que ele dobrava o quadro de sócios dele. Tem o pró criança, que na década de 80, 90 teve aquela denúncia do trabalho infantil. Nós íamos ter uma retaliação na nossa exportação pros EUA, aqui virou uma coisa. O que nós fizemos, nós fundamos esse instituto. Ele que foi a salvação de Franca, que foi fundado dentro do sindicato. 10% das pessoas reconheceram. Foi o que salvou as exportações na época. Era isso e retalhar, nós tivemos que ir nos EUA provar. Colocar o governo brasileiro no jogo, mostrar que A + B não é, e realmente mostrar o projeto tem 17 anos, é um projeto pioneiro no mundo projeto fantástico. Nem assim aconteceu a união pessoal. Quando eu cheguei que assumi Abicalçados que fui olhar os associados, Grendene fazia lá 100 mil pares por dia. Veja bem, Franca quer fazer 120 mil pares por dia. A Grendene sozinha faz 100, a Azaléia fazia 120, ----- fazia mais perto de 100, a Alpargatas só de havaianas, 700 mil pares por dia, e assim vai. Então pra ajudar a entidade eles pegavam o jato deles e iam pra Brasília, colocava o jato a disposição. A Azaléia, ele passava aqui em Franca, me pegava, a gente ia a Brasília, voltava e me deixava aqui. E pra ter um jato e decolar, é dinheiro, e nunca mandou uma nota pra entidade, porque? Porque ele sabia do valor da entidade. Qual é o valor da entidade? A representatividade dela por setor. Ele tava cansado de saber que o setor inteiro ia ser beneficiado, mas se ele não tivesse lá ia ser pior pra ele. Então sempre foram os mais bem sucedidos os que participavam, agora você imagina se todo mundo participasse, a força que tinha isso?

Catarine: Pois é porque são umas organizações que os empresários que formam, né?

Elcio: por que CIESP é forte? O CIESP é uma das maiores associações mundiais, você sabia? O Centro da Indústria do Estado de São Paulo. Em termos de associados. É estadual, só que ela abrange todos o setores e ela não ter verba de folha de pagamento, de contribuição sindical não. Vive de mensalidade. Só que tem o cara que fabrica máquina, o que fabrica roupa, sapato, o usineiro, o cara que produz álcool. Quer dizer, de cada setor ele pega meia dúzia, ele formou o grupo do tamanho de uma semana. Essa é grande diferença, por isso que eles são

forte, por isso que eles fazem as coisas. Por isso que eles vão ao governo e reivindica mesmo. Porque quando ele chega lá, ela diz: to representando tanto tipos de indústria, de diversos segmentos, tantos mil associados. Eu to falando por esse pessoal aqui, ai a Federação da Indústria faz a mesma coisa. E o sapato da Abicalçados também tem um força muito grande justamente por isso. Quando ele chega na mesa, nós evitamos falar o número de associados, nós falamos: nós representamos uma produção de tantos milhões de pares por ano. Eu vou lá e falo a produção. Então, eu somava a produção desse pessoal. Eu pegava lá, as alpargatas foram 700 mil pares por dia, daria 200 milhões de par por ano, já daria. Ai pegava mais 100 milhões de pares da Grandene, mais 100 da Azaléia. Chegava lá, e falava eu to representando uma produção dos meus associados que representa na produção brasileira de 800 milhões de pares. Porem, eu falo represento 600 milhões. Ai o cara falava: ah então, são só 200 milhões que não são associados. Então, eu falava que nesses 600 milhões, são cento e pouco só, e no Brasil tem oito mil fábricas de sapatos.

Catarine: Então, a gente pode concluir que a entidade que é formada pelos associados que são os empresáριο, ela pode gerar um desenvolvimento...

Elcio: pode. Você faz tudo que você quiser. Os benefícios que nós do setor do calçado teve, eu to pra te falar, que nenhum setor teve até hoje de uns 20 anos pra cá. Porque não teve a força que o nosso setor teve.

Catarine: Se todo mundo participasse seria melhor ainda?

Elcio: Muito melhor. Mas, tudo também é você saber o que é que você quer. Bom, eu vou lá em Brasília, o que eu vou pedir? Ahh...nao tá vendendo, ta ruim...a exportação ta ruim. Ta bom, e o que precisa? Nós precisamos de saber o que eu quero. Eu sei porque eu pedi uma vez, tantas vezes eu ia lá e eles perguntavam: o que vocês querem? E ai falavam: nós vamos estudar, analisar, ué. Mas, me traz a solução, não é só a Indústria do calçado que nós vendemos, é a indústria brasileira. Nós não temos conhecimento de todas. Traz, detalhadamente, um projeto do que é que vocês precisam. E nós vamos analisar. Porque de repente, o governo não pode tira do COFINS pra indústria de calçado, tem que tirar da indústria. O governo quando faz é uma medida pra todo mundo. Não pode ter uma medida só pra um setor. Ele pode até tomar, igual fez com a indústria de peixe, moveleira, de sapato na época que te falei. Então, me dá esse financiamento a juro mais barato. E hoje, já ta fazendo com todo mundo. Mas, tem determinadas medidas que ele pode tomar setorialmente, que tem como se desculpar. Dizer: olha o setor estava a indo a falência, eu fui obrigado a fazer isso. E tem determinadas medidas que ele não pode tomar. Ele cria determinado sistema para cada setor industrial.

Catarine: só de curiosidade, eu tenho um amigo que estuda Jaú, o senhor está sabendo o que está acontecendo em Jaú? Que é uma indústria mais nova de calçado feminino. O senhor ta sabendo o que ta acontecendo?

Elcio: não.

Catarine: Não, é que ele me falou que lá tava meio ruim, eu só queria pra perguntar pra saber.

Elcio: Mas, primeiro lugar...você tem essa sazonalidade industrial. Agora, janeiro é uma época ruim de vender, até o carnaval a indústria de sapato vai patinando. Depois, você tem o dia dos pais, é em agosto que ele faz compra em Junho, em agosto ele pega o sapato. Porque ele quer vender. Ai ele volta as compras em setembro. Então o setor tem essas sazonalidades que sempre existiu. Com exceção de uns anos atrás, que tinha anos cruzados que não tinha essas sazonalidades. Mas isso, são épocas. Há vinte anos é diferente de hoje. Não pode comparar aquela época com hoje. Naquela época nós exportava 30 % da produção, aquela

época o dólar era bom, você tinha uma competitividade boa. Hoje, por n problemas não têm mais. A exportação caiu. São diversos fatores que contribuem para uma queda, com uma alta de produção. O mercado hoje é globalizado, depois da globalização que aconteceu tudo isso. Porque, hoje não se tem segredo industrial mais, tem mais nada. Eu quero fazer um produto igual a Itália, eu busco máquinas deles, eu busco matéria prima lá, de primeiro não podia. Acabou. Vamos dizer, a competência de gestão, de produção, você vai competir no mercado internacional.

Catarine: é interessante notar que a produção de Franca, como o senhor falou, ela se manteve mesmo depois...né

Elcio: mesmo com a queda, a gente pode falar que ela se manteve. A queda é justificada pela perda na exportação, porque nós perdemos muito. E não consegue retomar, porque o cliente foi pra China, pra Índia, o cliente gosta de comprar sapato no Brasil, por incrível que pareça, o Brasil é muito bem cotado lá. Porque tem um preço bom, melhor sapato é da Itália. Mas na Itália, o sapato é caro. Um sapato de 100 dólar na Itália, você consegue um semelhante aqui por 50 dólar. O Brasil tem um produto bom, tem um preço razoavelmente competitivo. Mas, o que acontece? Você pega um sapato de 50 dólar, e vende por 50 dólar. O cliente já fez o compromisso dele, e assumiu todo o compromisso dele, cima de toda uma estrutura..vê que comprou 100, 200, 300, 400, 1000 pares de sapato pra fazer essa distribuição de sapato a 70 dólar ou 100, vai vender lá. Quando ele volta aqui, assumiu o compromisso com você, o dólar que tava 2 voltou pra 1,50...ai eu falo pra ele: oh, não é 50 dólar mais, agora é 60. Como é que ele faz? Ele já trouxe toda a estrutura, não é só chegar escolher o modelo e comprar. Ele tem uma estrutura, pra vê esse sapato, acompanhar esse sapato. Ai o que acontece? Você perde o sapato, ele engole esses 10 dólares, negocia com você. Recebe o seu sapato. Corta seu programa, desmonta toda a estrutura dele aqui. Quando você ta fazendo aqui, ele já ta desmontando, já ta levando pra outro país. A Índia, por exemplo, ta crescendo. Você leva pra lá e passa produzir lá. Como é que eu vou utilizar, igual agora o dólar ta bom. Então, eu acredito que pro ano que vem deve ter uma recuperação muito boa na exportação porque o dólar vem se mantendo ao longo dos meses ai. Ele manteve o equilíbrio, não teve muita oscilação, apesar do câmbio ser flutuante. A gente sempre pediu pro governo quando ia falar com ele: olha, o nosso problema maior é câmbio, mas não exatamente o câmbio, mas que nós não temos uma taxa de câmbio pré definida. O dólar pode ser 1 por 1, não tem problema nenhum, eu vou buscar o mercado e fazer o produto a 1 por 1. Agora, uma hora é 2 outra hora é 1,50. Não dá. Não tem condição, porque eu não tenho um norte pra que lugar eu vou fazer, pra que preço eu vou fazer esse custo. Porque se dólar é 1, nós já exportamos sapato a dólar de 1, na época do Fernando Henrique, valorização do real. Fez aquelas conversões, o dólar veio a menos de 1, mas você tinha um taxa cambial definida. Ai definiu a taxa, perdi mercado..perdi, mas eu ganhei com outro porque eu estabeleci aquela custo. Agora, o problema é que hoje o dólar ta 2 ai vendo o sapato, faço o custo no dólar de 2, comecei produzir, me mandou a carta de crédito, ai eu vou fechar a carta de crédito...na hora, o dólar ta 1,50. Como é que eu faço? Ai tudo bem, eu te entreguei, tomei prejuízo..dai quando eu vou de novo, eu faço o custo a 1,50 pra vender pro cara. O cara fala: ah não, agora você subiu o sapato, eu vou ter que tirar essa estrutura daqui, você aumentou 20% no meu país a inflação é 3. Como é que eu vou aumentar 20% do produto?

Catarine: E essa questão de deixar o câmbio fixo não é possível?

Elcio: Muito difícil, mas o governo chegou num ponto que as reservas dele é muito grandes. Eles sabem que nós estamos perdendo, a exportação...ela tá deficitária por causa do manufaturado. Lógico que as commodities andaram caindo também, mas o manufaturado caiu muito. O sapato deve perder quase 1 bilhão de dólares de exportação. Nós já chegamos a

perder 2, estamos com um e pouquinho. O que acontece? O governo, ele vem comprando muito dólar, pra não deixar o dólar cair mais, essa é a estratégia, vem comprando. Porque a economia, ela é muito interessante, é o mal necessário. O que acontece? O Brasil, agora a bola da vez, todo mundo tá investindo aqui. Porque no Japão estão parando, tem muitos países aí que você está pagando pra deixar seu dinheiro. O Japão tem juro negativo. Você vai lá, abra uma caderneta de poupança e paga 0,5 % ao ano pra eles segurarem seu dinheiro. É pra você guardar, ou vai por embaixo do colchão. Quando ta dando a poupança aqui? 6% ao ano, daqui uns dias vai ser 3. O que aconteceu? Peraí, o Brasil paga 6% ao ano e aqui eu tenho que pagar pra depositar meu dinheiro, eu invisto no Brasil. As empresas estão crescendo no Brasil, vem aqui investe na bolsa, a bolsa está dando uma rentabilidade e vai entrando dólar. Quando esse dólar entra, tem que fazer conversão pra real, quando você faz a conversão, você tem uma enxurrada de dólar e aí é a lei da oferta e procura. Você tem muito dólar pra pouca procura, muita oferta pra pouca procura. O que acontece? Baixa. Aí o governo, o que ele fez, veio enxugando o mercado. O dólar caía, ele vai pro mercado e compra. Se to governo não faz isso, nós estávamos com o dólar de 1 em um monte. Se ele deixasse o dólar a vontade, então, por isso que ele é flutuante. Então, ele fez uma reserva muito grande e o próprio ministro da Fazenda prometeu que o dólar não deixa passar de 1,95. Quer dizer, ele já tem as contas dele e sabe perfeitamente, ele tem condição de manter o dólar por aí. O dólar dá uma quedinha, ele vai lá e compra. O dólar vai subir muito, subir muito pro Brasil também não é interessante, porque tem bens de capital que você tem que cortar, aí fica caro pra fazer importação. Então, ele achou um equilíbrio. O dólar a 2, e pra isso ele vai ficar mantendo ele. Uma hora vende dólar...quando o dólar tem um pressão de subida, exemplo, a bolsa começa baixar muito, todo mundo vai e compra dólar. Quando compra dólar tem a procura, o dólar subiu e aí injeta dólar no mercado. Então, vai fazendo essa ciranda, pra não ter problema. Eu acho que nós vamos ter, a expectativa é que no ano que vem nós vamos ter uma exportação boa, porque os clientes vão começar a voltar. E depois de quase um ano comprando mais ou menos equilíbrio, eles sentem mais confiança de voltar os programas pra cá, porque o pessoal gosta de comprar sapato no Brasil. Vamos ver se vai dar certo.

Catarine: E não é possível fazer um contrato com um dólar estável né?

Elcio: Faz..faz, é a trava que nós chamamos. Então você vai lá e faz trava, faz um hedge. Já tem essa operação. O pessoal que tá pegando exportação, tá tudo fazendo isso. Mas o problema é você trazer o cliente pra trás. Porque mesmo você fazendo hedge, você garantiu essa operação. O pedido que você me cobrou, agora o cliente fala assim: ta bom, eu te dei um pedido hoje, você vai me entregar daqui seis meses depois eu tenho que comprar mais seis meses, será que eu vou conseguir esse preço? Pra esse aqui, consegui. Hoje você me deu o pedido, o dólar ta 2, eu fui lá e hediei, travei o dólar de 2, não tem problema. Mas, e quando chegou aqui que eu fui realizar essa câmbio, ele tava 1,50. Eu realizo a 2, mas e o meu custo para o próximo pedido?

Catarine: é, não dá pra ter uma continuidade...

Elcio: eu falo aqui em continuidade, o cara não vem aqui pra comprar uma vez. Ele vende sapato, ele depende do sapato pra tocar os negócios dele. Uma distribuidora, uma rede lojas, ele quer o sapato pra distribuir, pra vender. Então, ele precisa comprar sapato. Vamos dizer, eu não faço sapato sem couro, eu tenho que comprar couro. É essa a regra do negócio. Senão, não funciona. Nem o hedge e a trava resolvem, porque...terminou o programa, se ele não segurar o dólar. Por isso que eu te falo, como ele ta segurando agora, o governo...o importador vai ter mais confiança no Brasil pra realizar seus negócios a longo prazo.

Catarine: eu acho que é isso mesmo que eu queria saber. Tá ótimo.

Elcio: Nós temos outro agravante. Sapato não é produto de primeiro mundo, não é indústria de primeiro mundo. Os EUA é por quê? Porque é um gerador de muita mão de obra. Sapato gera mão de obra demais, então ele é um produto que faz desenvolver, subdesenvolvido. Tanto é que a China fabrica 80%, se não me falha os números, da produção mundial. Quer dizer, de 15 milhões de sapatos que são feitos no mundo, 15 bilhões, a China fabrica 11 ou 12 bilhões. Aí depois vem a Índia com um bilhão e pouco. Depois vem o Brasil que é o terceiro com 800 milhões, e depois o resto é resto. Aqui o que está mais evoluído é o Brasil, é a melhor produção e essa produção não te mostra num futuro próximo que ela vai crescer, justamente por causa dessa história do sapato. A história do sapato é: na China, inclusive, está acontecendo um negócio, - o sapato, se não me engano, era feito no sul da China, porque era onde tinha mão de obra mais barata -, o que aconteceu, como hoje estão sendo implantadas indústrias de tecnologias no sul da China que pagam melhor, a indústria do sapato está indo para o norte, porque ela não sobrevive com aquela mão de obra cara. A Índia vai crescer muito, depois esse negócio vai vim pra África. O sapato não vai ser o nosso negócio no futuro. Como não é na Itália mais. A Itália mais importa do que produz, ela importa pro seu consumo, pra você ter uma ideia, ela consome, vamos dizer um número hipotético: 500 milhões de pares por ano e produz 100. Quer dizer, ela consome 500 e tem que importar 400 para abastecer o mercado dela.

Catarine: Aí o que ficou ali foi o que o pessoal lembra né? O design italiano, o desenvolvimento do produto.

Elcio: É, vamos dizer a alta qualidade. E o Brasil está passando por isso, o Brasil está mudando de faixa. Não que isso seja ruim, não sou contra isso não, eu acho que tem que se assim. Deus queira que a cada dia isso ande mais rápido, agora é um problema que nós vamos atravessar. Nós vamos perder produção, a tendência vai ser disso, por que, vai ficar? Mas vai ficar a produção de sapatos mais caros, mais elaborados, o mercado paga mais caro, porque, vamos dizer, ele vai ficar mais caro, você vai ter que ter uma mão de obra mais cara, porque não adianta, se não pagar o cara vai pra outra indústria de fazer celular, e isso vai acontecer. Nos polos aonde, igual Franca, vamos dizer que é „cluster“, isso vai demorar muito mais tempo para acontecer. Se você não tem uma economia industrial que toca a cidade, pra você fazer essa substituição, mas em outros lugares, por exemplo, no Rio Grande do Sul, já está acontecendo muita migração pro nordeste. Muitas grandes indústrias estão indo para o nordeste. A Azaléia por exemplo está toda no nordeste, fechou em Parobé. Não produz mais nada em Parobé, é tudo lá no nordeste.

Catarine: Porque lá a indústria que existe tem a economia...

Elcio: E a mão de obra barata. Aí o que acontece, tem um sistema muito interessante no estado do Ceará, que é o que mais está crescendo, que o governo do Ceará, aonde é implantado uma indústria de sapato, não pode ter outra fábrica de sapato pra uma não concorrer com a outra na mão de obra. Mas ele cria um problema também: se a indústria de suco pagar melhor, esse cara vai pra lá. Ela tá correndo o risco. Franca é a que menos corre o risco. Mas esse é um processo que o Brasil vai passar. Não tem outro jeito, porque o Brasil está crescendo e cada dia mais o nosso pessoal vai ganhar mais. Mas isso não vai ser pra nós, nós não veremos isso. Vai demorar, principalmente os „clusters“ que eu estou te falando.

APÊNDICE H



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Roteiro para entrevista com membro do GAPE – março de 2013

1) O que é o GAPE, quando foi fundado, e é composto por quais organizações?

O GAPE é o Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico do Sindifranca – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca. Foi criado em 2008 por iniciativa da direção da entidade, congregando não instituições, mas pessoas, pesquisadores/docentes de instituições universitárias locais e empresários que se destacavam na gestão de suas empresas. Na verdade sempre foi um grupo que variou entre 6 e 8 pessoas, no máximo, cuja atribuição era pensar ações para o desenvolvimento do pólo calçadista local (que ser inseridas no planejamento estratégico da entidade).

2) Que ações voltadas para a indústria calçadista o GAPE desenvolve atualmente ? Qual a importância destas ações para a indústria calçadista de Franca?

Na verdade, não obstante a realização de algumas reuniões em 2008 e 2009 nas quais foram debatidas idéias que resultaram posteriormente na concretização do Mapeamento do Setor Calçadista, publicado em 2010 com recursos da Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, e na obtenção da Indicação de Procedência Geográfica junto ao INPI. Desde 2010 as reuniões do GAPE já não ocorrem mais. Atualmente o grupo existe apenas "no papel".

3) No que a oficialização do APL calçadista de Franca em 2010, pelo governo do estado, impactou para as ações do GAPE ?

A oficialização do APL em 2010 tornou possível a concretização da idéia de se realizar o mapeamento do setor calçadista, por disponibilizar recursos financeiros por parte do governo do Estado. Todavia, muitas das idéias essenciais para a realização de um diagnóstico rigoroso do pólo não foram incorporadas a este mapeamento, como o censo das indústrias auxiliado por georeferenciamento, foram desconsideradas.

Na verdade, com o tempo o GAPE tornou-se apenas uma espécie de "órgão consultivo fictício", que traz por trás de si uma fachada de credibilidade por ser formado por acadêmicos com PhD e empresários de efetivo sucesso no mercado. Sua manutenção "no papel" contribui para dar legitimidade, seja diante do governo do Estado, seja diante da comunidade, às ações unilaterais do Sindifranca.

4) Na sua opinião, o GAPE tem conhecimento sobre as demandas da indústria calçadista?

Os membros do grupo conhecem as demandas da indústria, os que estão na Universidade desenvolvem estudos sobre os problemas do setor, todavia, seu não

reconhecimento e absorção por parte da entidade a qual está subordinado dificulta a transformação de idéias e resultados de pesquisa em ações efetivas.

5) A partir do conhecimento dessas demandas e da realidade atual da indústria calçadista de Franca (multiplicação dos microempreendimentos, responsáveis por mais de 70% da mão-de-obra da cidade) é possível que o GAPE contribua para o desenvolvimento de ações para o fortalecimento dos pequenos negócios? Como?

Se pensarmos do ponto de vista do potencial do grupo, sim. Mas, concretamente, não, pois, como já se disse em momento anterior, o GAPE se tornou um grupo que só existe "no papel".

6) O GAPE delibera sobre os rumos das políticas locais para a indústria calçadista de Franca? Como?

Não. A princípio, quando se reunia, o grupo até chegou a discutir esses rumos. Mas, de fato, quem sempre definiu o que seria feito foi a direção do Sindifranca.

7) De que maneira o GAPE poderia ajudar na conquista de resultados concretos para o APL de Franca?

O GAPE poderia ajudar na busca de soluções que extrapolassem o aspecto estritamente ligado à produção privilegiado na perspectiva da indústria local. Questões como prospecção de novos mercados e novos nichos de mercado, organização logística, estratégias de cooperação, desenvolvimento de produto e inovação, entre outras, poderiam ser discutidas e definidos caminhos para a busca de parcerias nas instituições que pudessem auxiliar a traçar novos rumos nestas dimensões.

8) Que tipo de parceria existe entre as organizações que compõem o GAPE e as demais organizações que atuam aqui no APL calçadista de Franca como, por exemplo, SENAC, SENAI, FIESP, CIESP, IPT, SEBRAE, ACIF, CDL, Sindivar, UNESP, UniFACEF, Unifran, Faculdade de direito de Franca, Sindicato dos Trabalhadores, Sindifranca, Secretaria de Desenvolvimento do município de Franca, Banco do Brasil, Banco do Povo, BNDES, Caixa Econômica Federal? O que já resultou desta(s) parceria(s)?

Não existe parceria, portanto, não há resultados.

9) É possível que o GAPE trace estratégias conjuntas com estas organizações citadas para uma coordenação para ação conjunta com vistas à eficiência coletiva (governança) do APL calçadista de Franca? Por quê?

Tendo em vista o papel fictício desempenhado pelo GAPE atualmente, não há como prever quais trabalhos pode realizar.

10) Existe mais alguma informação que o senhor queira compartilhar? Se sim, por favor, discorra.

Ao que se percebe, não apenas o GAPE, mas também o Comitê Gestor do APL é um elemento inoperante no contexto territorial. Este, igualmente, serve para dar legitimidade às ações do Sindifranca, dando a idéia de que a entidade não opera individualmente, mas em uma situação de governança, compartilhando suas decisões com organizações que possuem *expertise* em suas respectivas áreas. O que acontece, de fato, não é isso. As ações do Sindifranca são unilaterais.