

SIDNEI SILVA SUERDIECK

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA CALÇADOS
RAMARIM NA BAHIA: CONSIDERAÇÕES SOBRE
COMPETITIVIDADE E POLÍTICA INDUSTRIAL**

Salvador - Ba.
2001

14.328

SIDNEI SILVA SUERDIECK

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA CALÇADOS RAMARIM NA
BAHIA: CONSIDERAÇÕES SOBRE COMPETITIVIDADE E
POLÍTICA INDUSTRIAL**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do grau de bacharel em
Ciências Econômicas da Universidade
Federal da Bahia

**ORIENTADOR:
PROF. JOSÉ MURILO PHILIGRET BAPTISTA**

Salvador
Janeiro de 2001

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Flávia, minha avó, Aurelina, e minha família pelo apoio e confiança constantes.

Aos mestres e funcionários da Faculdade de Ciências Econômicas pelo incentivo e colaboração.

Aos amigos e colegas da Superintendência de Planejamento Estratégico da SEPLANTEC e da SEL.

Aos contatos e entrevistados durante a pesquisa de campo pela cooperação.

Aos meus primeiros leitores, os professores da banca, em especial às sugestões de melhoria em conteúdo, forma e incentivo de José Ribeiro Guimarães e Letícia Mendonça.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS	11
3	CONCORRÊNCIA E ESTRUTURA PRODUTIVA NA INDÚSTRIA CALÇADISTA	14
3.1	PERFIL DA INDÚSTRIA CALÇADISTA E SUA EVOLUÇÃO RECENTE	14
3.2	TRAÇOS MARCANTES DO COMÉRCIO INTERNACIONAL DE CALÇADOS	22
3.3	LOCALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA NO BRASIL	28
4	CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO E SISTEMA ECONÔMICO.....	37
4.1	ESTADO E SISTEMA ECONÔMICO	37
4.2	A POLÍTICA INDUSTRIAL NO CONJUNTO DAS POLÍTICAS ECONÔMICAS	47
4.3	METODOLOGIA DE <i>CLUSTERS</i>	60
5	DESEMPENHO E ESTRATÉGIAS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NO BRASIL.....	62
5.1	O IMPULSO EXPORTADOR NOS ANOS 70.....	62
5.2	DESEMPENHO NA DÉCADA DE 80.....	63
5.3	A ABERTURA ECONÔMICA DOS ANOS 90	66
5.4	PARADIGMA PRODUTIVO ATUAL NA INDÚSTRIA CALÇADISTA	68
5.5	PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	70
6	ATUAÇÃO DOS TRABALHADORES NA INDÚSTRIA CALÇADISTA	75
6.1	HISTÓRICO DAS FORMAS DO PROCESSO DE TRABALHO CALÇADISTA	76

6.2 A DIVISÃO DO TRABALHO CALÇADISTA.....	80
6.3 EVOLUÇÃO DOS TRABALHADORES NO VALE DOS SINOS.....	82
6.4 EFEITOS DO NOVO PARADIGMA SOBRE A GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO.....	87
6.5 HABILIDADES BÁSICAS, ESPECÍFICAS E DE GESTÃO NO TRABALHO.....	88
7 RAMARIM: UM ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NA BAHIA.....	91
7.1 EVOLUÇÃO RECENTE DA ECONOMIA BAIANA.....	91
7.2 ATUAÇÃO GOVERNAMENTAL NO CENÁRIO GLOBALIZADO.....	96
7.3 INCENTIVOS DO GOVERNO ESTADUAL.....	99
7.4 PROJETOS CALÇADISTAS ANUNCIADOS E IMPLANTADOS NA BAHIA.....	102
7.5 PERFIL SOCIOECONÔMICO DE JEQUIÉ (BA).....	104
7.6 REPRESENTAÇÃO POLÍTICA E IMPACTOS DA RAMARIM NO MUNICÍPIO.....	109
7.7 INTERAÇÃO INSTITUCIONAL NO PROCESSO DE ATRAÇÃO CALÇADISTA.....	113
7.8 A EXPERIÊNCIA DA RAMARIM.....	118
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
ANEXOS.....	131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Principais Importadores Mundiais de Calçados 1997-98.....	23
TABELA 2 - Maiores Exportadores Mundiais de Calçados 1997-98.....	24
TABELA 3 - Principais Consumidores-Produtores Mundiais de Calçados 1997-98.....	25
TABELA 4 - Maiores Trianguladores do Comércio Internacional de Calçados 1997/98.....	26
TABELA 5 - Empregos Diretos nas Firms de Calçados, por Unidades da Federação Seleccionadas, em 31/12.....	28
TABELA 6 - Projetos de Investimento de Produtores de Calçados na Bahia.....	103
TABELA 7 - Outros Projetos de Investimento da Cadeia Calçadista na Bahia.....	103
TABELA 8 - Área colhida, quantidade produzida, rendimento médio e valor das principais cultura agrícolas. Jequié, Bahia - 1998.....	105
TABELA 9 - Financiamentos Concedidos a Cooperativas e Produtores Agropecuários. Jequié, Bahia (1997-99).....	107

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Origem das Exportações Brasileiras de Calçados 1996-98	31
GRÁFICO 2 - Produção Anual de Calçados Franca (SP), 1985-99	33
GRÁFICO 3 - MATRIZ INTERORGANIZACIONAL DE POLÍTICA INDUSTRIAL.....	53
GRÁFICO 4 - Preço Médio das Exportações de Calçados Brasil 1970-78	62
GRÁFICO 5 - Valor das Exportações Brasileiras de Calçados e Componentes Brasil, 1970-89.....	63
GRÁFICO 6 - Preço Médio das Exportações de Calçados Brasil 1980-89.....	64
GRÁFICO 7 - Volume das Exportações Brasileiras de Calçados e Componentes Brasil, 1970-89.....	65
GRÁFICO 8 - Balança Comercial Brasileira de Calçados Brasil 1990-99.....	67
GRÁFICO 9 - PIB da Bahia a preços correntes (1995-99).....	91
GRÁFICO 10 - Estrutura do PIB segundo atividades (1985-98)	93
GRÁFICO 11 - Participação de Gêneros Seleccionados na Indústria da Bahia (1985-1990)	95

LISTA DE SIGLAS

- ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
- ASSINTECAL – Associação Nacional das Indústrias de Componentes p/ Calçados
- BEFIEEX – Comissão Especial p/ Concessão de Benefícios Fiscais e Programa Especial de Exportação.
- BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
- CACEX – Câmara de Comércio Exterior
- CEBRAP – Centro Brasileiro de Análise e Planejamento
- CMN – Conselho Monetário Nacional
- CDI – Conselho de Desenvolvimento Industrial
- FEE - Fundação de Economia e Estatística (RS)
- FENAC – Feira Nacional do Calçado (RS)
- FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia
- FIMEC - Feira Internacional de Máquinas, Couros e Componentes p/ o Setor Coureiro-Calçadista (RS)
- FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos S/A
- FINOR – Fundo de Investimentos do Nordeste
- FUNDESE - Fundo de Desenvolvimento Sócio-Econômico do Estado da Bahia
- MICT – Ministério da Indústria, Comércio e Turismo.
- NAFTA – Tratado Norte-Americano de Livre Comércio¹
- SATRA – Centro de Pesquisas e Tecnologia da Indústria do Calçado (Grã-Bretanha)
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Assistência Gerencial às Pequenas e Médias Empresas
- SECEX – Secretaria de Comércio Exterior
- SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
- SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
- SEPLANTEC – Secretaria do Planejamento Ciência e Tecnologia da Bahia
- SETRAS – Secretaria de Trabalho e Ação Social do Estado da Bahia
- SICM – Secretaria da Indústria Comércio e Mineração do Estado da Bahia
- SINDIFRANCA – Sindicato das Indústria de Calçados de Franca
- SUDIC – Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial da Bahia

1 INTRODUÇÃO

O objeto de estudo desta pesquisa é o processo de realocização da indústria calçadista para a Bahia especificado pelo estudo de caso da Ramarim a partir de 1997. Em termos gerais, tal processo tem se inserido no conjunto de reformas (administrativa, previdenciária, sistema financeiro) e políticas neoliberais (privatizações, monetarismo, regulação) dos governos FHC no contexto de inflação baixa e novos investimentos quais têm promovido uma considerável reestruturação produtiva no Brasil ao longo da década de 90. As questões principais que orientam a investigação ao longo do trabalho são: quais os efeitos da política de atração de investimentos do setor calçadista e o que poderia ser feito para aumentar o grau de relacionamento da cadeia com a economia local? Qual o tipo de atuação governamental eficaz para o desenvolvimento de elementos de competitividade dinâmica, fundamentais para minimizar os efeitos negativos na ocorrência de uma nova realocização industrial ao fim dos incentivos fiscais?

O capítulo 1 está centrado em uma discussão conceitual de organização industrial contextualizada por elementos da história econômica contemporânea acerca da indústria calçadista. São delineadas as diferentes esferas de compreensão do conceito de competitividade, sendo explicitado o referencial adotado neste trabalho para apresentar a forma como será estudada a estrutura e a dinâmica da indústria calçadista. A seguir são apresentadas as características essenciais que singularizam esta atividade dentro da indústria de transformação. Após montar uma tipologia de organização e divisão do trabalho no comércio internacional de calçados da década de 90, a análise da indústria calçadista segue com uma breve descrição dos principais polos produtores no Brasil. É destacado o papel do Vale dos Sinos (RS) na indústria brasileira, com ênfase para o papel da concentração espacial de agentes e instituições na construção da competitividade dinâmica.

No capítulo 2 são relacionadas as principais estratégias competitivas adotadas pela

indústria calçadista no contexto de alteração do paradigma produtivo fordista-taylorista. Com a discussão sobre os tipos principais de estratégias competitivas, busca-se abordar a dinâmica concorrencial na indústria calçadista e seus desdobramentos na configuração dos principais mercados interna e externamente. A análise do desempenho da indústria calçadista nas últimas décadas é feita com destaque para os impactos do Plano Real e o papel do Programa “Calçado do Brasil” para maior articulação dos agentes na cadeia produtiva. O capítulo encerra-se com algumas considerações sobre as perspectivas da indústria após a correção cambial do Plano Real, no início de 1999.

Após apresentar as bases do referencial teórico, o terceiro capítulo busca fazer um breve retrospecto do desempenho exportador altamente superavitário da indústria calçadista, com destaque para a abrupta interrupção de seu crescimento contínuo a partir do Plano Real. A seguir, aborda as principais características e implicações das transformações do modelo de produção fordista na indústria calçadista, destacando algumas das principais estratégias empresariais de concorrência na década de 1990. Em seguida, o capítulo quatro busca esclarecer a distinção entre as principais formas históricas do processo de trabalho desde o advento do capitalismo para responder a uma característica fundamental da indústria calçadista: a elevada intensividade em mão-de-obra da mesma. Depois de resumir a estrutura básica da divisão-do-trabalho nas fábricas, é feita uma abordagem sobre as características do modo de vida colonial na região do Vale dos Sinos e sua interrelação com o processo de industrialização calçadista.

O quinto capítulo focaliza o recente processo de crescimento da indústria calçadista na Bahia. Sem planejamento ou política industrial, a transferência de unidades produtivas para regiões periféricas do Brasil, como a Bahia, continua fundamentalmente movida por estratégias de redução de custo mantendo uma forte dependência da interferência governamental sob sua forma mais corriqueira – a concessão de incentivos e subsídios generalizados ao capital. O processo atual de transformação dos processos produtivos, contudo, exige alterações nesta forma de interferência, visando identificar e potencializar procedimentos adaptados ao cenário internacional neste século XXI.

2 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A literatura de Organização Industrial e Administração de Organizações foram definidos como o referencial teórico básico para estudar a indústria calçadista brasileira. Neste sentido, destacam-se a análise de indústrias e da concorrência intercapitalista realizada por Porter, Galbraith, Ferraz, Kupfer e Coutinho, dentre outros. Os principais interlocutores diretos sobre o objeto de estudo ao longo da pesquisa foram os professores Vladson Menezes, Roberto Carneiro, Guilherme Furtado Lopes², Luiz Petitinga, José Murilo Philigret Baptista, José Roberto Mendonça e José Ribeiro Guimarães.

Seguindo o andamento da pesquisa, o objetivo maior de buscar uma visão integrada dos fatores presentes no fenômeno em estudo levou à necessidade de recorrer a estudos de diversas outras áreas da Economia Política (como os voltados para a análise das relações econômicas nos espaços geográficos, por exemplo). Neste sentido, o grande destaque fica com algumas noções de Economia do Trabalho no capítulo sobre a atuação dos trabalhadores, onde busca-se melhor identificar as condições e desdobramentos da especificidade de elevada intensidade na utilização de trabalhadores na estrutura-dinâmica da indústria calçadista. Outros aspectos da pesquisa bibliográfica foram referentes ao levantamento de dados e informações históricas a respeito da indústria calçadista no Brasil e no mundo, além dos referentes à evolução da economia baiana e de Jequié.

A especificação temática ocorre com o estudo de caso da implantação da Calçados Ramarim do NE no distrito industrial de Jequié, sudoeste da Bahia. A pesquisa buscou ser do tipo descritiva-explicativa, levantando e sistematizando dados para divulgação à comunidade científica bem como à sociedade em geral. A abordagem buscou considerar a relevância do papel do Estado no processo em andamento de organização da indústria calçadista na Bahia, seja diretamente através dos governos, seja por meio de apoio oriundo de organizações e representações de classe de trabalhadores e empregados

² Respetivamente, diretores de Políticas Públicas (DPP), Avaliação de Políticas Públicas de (DAV) na Superintendência de Planejamento Estratégico da SEPLANTEC e superintendente de indústria da SICM.

A pesquisa de campo foi iniciada em meados de 1998, consistindo basicamente na coleta e sistematização de dados e informações nos meios de comunicação, órgãos de governo e associações de classe sobre a indústria calçadista brasileira que anunciava uma série de projetos de investimento na Bahia, perfazendo mais de 30 protocolos de intenção com a SICM para obtenção de incentivos fiscais em cerca de um ano da eclosão do processo – o anúncio de investimentos da Azaléia e implantação da Ramarim em fins de 1997.

O procedimento da pesquisa de campo teve como eixo as entrevistas realizadas para o levantamento de informações sobre a implantação da Ramarim assim como sobre suas possibilidades de desenvolvimento competitivo em conjunto com as outras empresas do setor calçadista em instalação principalmente em outras áreas da Bahia. Os entrevistados foram escolhidos entre agentes ativos que estavam familiarizados com as questões do Estado e seu papel no desenvolvimento do processo em curso. Com contribuições de maior importância se destacam: Marcos Arthur Reith (Ramarim), Walter Barreto e Guilherme Furtado Lopes (SICM), Rosemar e Raimundo Sampaio (SENAI), Evandro Lopes (SEBRAE), Sérgio Mendes (Fricapri), Adelson Quadros Côrtes e José Carlos Nascimento (P.M. Jequié). Meu especial agradecimento a estas pessoas sem as quais seria impossível finalizar os trabalhos a contento.

O instrumental histórico de pesquisa foi utilizado ao longo de todo o trabalho como suporte e indicador mais eficaz para as tentativas de generalização feitas. Tendo em vista a escassez de pesquisas sobre a indústria no estado, buscou-se registrar os principais fatos e dados sobre a implantação da Ramarim no município de Jequié. O principal instrumento de pesquisa foram as entrevistas diretas (de caráter qualitativo e crítico) feitas pessoalmente com os agentes principais ou mais dinâmicos do processo de implantação da Ramarim na Bahia acima relacionados.

A estimativa do impacto do investimento da firma na economia local e o grau de competitividade da firma em implantação deveriam observar a demanda potencial e efetiva de insumos produtivos da Ramarim em Jequié, bem como os desdobramentos da massa salarial gerada na economia municipal. Contudo, esta parte do trabalho ficou bastante prejudicada pela falta de dados básicos que foram prometidos pela Prefeitura de Jequié, Ramarim e SEBRAE mas não foram disponibilizados no período de conclusão deste relatório. Foram utilizados então valores aproximados dos impactos iniciais de

implantação da empresa, com destaque para os dados de mercado de trabalho fornecidos por José Ribeiro Guimarães e Flávia Suerdieck na Gerência de Estudos Sociais da SEI.

Uma comparação dos indicadores de capacitação e desempenho entre as unidades da Ramarim no RS e na Bahia deveriam indicar o grau de eficiência e produtividade das plantas produtivas, mas novamente a falta de dados dificultou uma aplicação mais precisa do referencial teórico no estudo de caso. As informações quantitativas e qualitativas solicitadas à Ramarim constam do questionário aplicado às empresas calçadistas baianas que foi desenvolvido em parceria com a Diretoria de Avaliação na Superintendência de Planejamento Estratégico da SEPLANTEC. Este anexo consta da pesquisa sobre a indústria calçadista na Bahia publicado recentemente por este órgão. (SPE-SEPLANTEC, SEE nº 2, 2000)

3 CONCORRÊNCIA E ESTRUTURA PRODUTIVA NA INDÚSTRIA CALÇADISTA

3.1 PERFIL DA INDÚSTRIA CALÇADISTA E SUA EVOLUÇÃO RECENTE

Tendo em vista a consideração de que as estratégias competitivas adotadas no conjunto das firmas interrelacionadas, nas indústrias, estão intimamente ligadas ao padrão concorrencial e à estrutura no seu setor de atuação, ou pelo menos à percepção que as diversas firmas têm das mesmas influenciando seu “processo de tomada de decisão” (Kupfer, 1991; Crocco, 1994; Ferraz et alli, 1996; Coutinho, 1995; Porter, 1995; Guerra, 1994), faz-se necessário observar, mesmo que sucintamente, as contribuições na literatura de Organização Industrial (OI) sobre a interação entre estratégias e estrutura, bem como sua influência para a determinação do conceito de competitividade.

Noções de Competitividade

A grande maioria dos estudos de OI realizados até recentemente utiliza como principal referencial o modelo “Estrutura-Condução-Desempenho” (Mason, 1939; Clark, 1940), no qual existe uma clara lógica causal entre seus elementos: os fatores determinantes da estrutura de mercado condicionam a condução (ou a estratégia de concorrência) empresarial e esta, por sua vez, determina os resultados no processo concorrencial expresso pelos indicadores de desempenho da empresa/indústria. Contudo, a total desconsideração da possibilidade de influência das estratégias e do desempenho sobre a estrutura, impede o modelo de explicar as causas determinantes desta última; como consequência, a estrutura fica dada exogenamente. Aliado à ausência da variável tempo, tem-se a principal limitação do modelo: “sua insuficiência do ponto de vista dinâmico, que não é total, devido às contribuições teóricas ligadas a esse enfoque de Bain e Sylos-Labini” (Guerra, 1994, p. 33). Outras deficiências desta abordagem são: a incapacidade de lidar com diferenciais de lucratividade entre as firmas de uma mesma indústria, uma vez que a estrutura é a mesma para todos os concorrentes mas o desempenho das firmas (em última instância, os lucros) é empiricamente diferenciado. Por fim, se é a estrutura de mercado que define o nível de produção e preços das firmas individuais, estes serão

determinados simultaneamente, o que “implica que tanto o grau de concentração quanto os lucros sejam variáveis endogenamente determinados e não possam guardar relações de causalidade pré-definidas” (Ferraz et alli, 1995, p. 12)

Considerando que a concorrência entre os diversos capitais individuais é o motor básico da dinâmica capitalista em qualquer indústria, apresenta-se o conceito de “padrão concorrencial” que abrange um conjunto de formas de concorrência (via preço, qualidade, distribuição no mercado, diferenciação, etc.) dominantes em dado espaço de competição (um mercado, indústria, região ou nação). Este seria “um vetor particular que contém uma ou mais dessas formas, resultantes da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição (as características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas)” (ibid, p. 19). Desta forma, tem-se que não existe um sentido de causalidade previamente definido entre estrutura e estratégias, estas interagem podendo apresentar o predomínio de uma ou de outra, a depender das especificidades do mercado e do momento analisados pelo pesquisador. (Crocco, 1994)

Para estudar o potencial de desenvolvimento competitivo da indústria calçadista em instalação na Bahia, será construído um referencial que reconsidere a competitividade sob uma perspectiva dinâmica. Os indicadores de desempenho revelado (*ex-post*) pelas firmas em seus locais de origem ou de eficiência potencial (*ex-ante*) na utilização dos diversos fatores dentro do processo produtivo serão observados, mas apenas enquanto contribuintes para a construção da competitividade no tempo. A observação estática destes indicadores constitui-se num enfoque limitado por captar apenas o comportamento passado, sendo incapaz de “elucidar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade” (Ferraz et alli, 1995, p.2)

Sob o enfoque dinâmico, a capacidade e o desempenho produtivo decorrem das estratégias das empresas de desenvolvimento de competências internas, bem como do grau de discernimento da firma individual quanto ao padrão concorrencial vigente em sua indústria e das condições específicas de funcionamento do sistema econômico em que operam. O fenômeno da competitividade pode ser definido então como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. (ibid, p. 28)

A relação funcional entre capacitação e estratégia é, portanto, dinâmica, contínua e retroalimentativa. A empresa escolhe estratégias de ampliação de capacidades, mas apenas aquelas que considerem a capacitação acumulada presente pela firma podem ser exitosas. Desta forma, fica explícito que o processo de decisão estratégico constitui-se num elemento analítico central e ocorre dinamicamente, levando em grande conta a variável tempo.

A despeito das diversas formas de competição empresarial atualmente, existem regularidades ou “fatores críticos de sucesso” para cada setor, definidos como seu padrão concorrencial adequado à estrutura existente ou ajustado às transformações pelas quais a mesma pode estar passando. A estratégia competitiva decorre da avaliação empresarial quanto ao estágio presente do padrão e, principalmente, da perspectiva de sua trajetória futura. Dessa forma, o padrão concorrencial é a variável independente ou determinante e a competitividade a variável dependente ou determinada. O sistema econômico influi sobre os padrões de concorrência nas formas de disponibilidade de infra-estrutura, recursos financeiros e humanos, sistemas legal e de planejamento, política industrial e instrumentos de fomento. São os chamados fatores sistêmicos de competitividade ou externalidades. Estes elementos têm em comum o fato de serem, direta ou indiretamente, influenciados pelo caráter e grau de intervenção do Estado.

Porter busca traçar uma metodologia para a análise estrutural de indústrias com base na definição e descrição das “cinco forças fundamentais da concorrência” que determina a necessidade empresarial de relacionar-se com seu meio ambiente, a indústria em que compete. O grau de concorrência em determinada indústria decorre de sua “estrutura econômica básica” que define as cinco forças competitivas: a rivalidade empresarial dentro da indústria; a ameaça de novos entrantes; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; a ameaça de produtos ou serviços substitutos. A meta da estratégia competitiva é defender e influenciar as forças concorrenciais em seu favor. Para estabelecer estratégias eficientes, é aconselhável analisar as “fontes subjacentes de pressão competitiva” que podem evidenciar os pontos fortes e fracos da companhia, auxiliando em “mudanças estratégicas” da empresa.

O conceito de concorrência desenvolvido pelo autor não abarca somente as empresas dentro da indústria ou setor, mas pretende considerar clientes, fornecedores e entrantes potenciais que disputam entre si por maiores lucros. A intensidade da

concorrência/rentabilidade da indústria vai ser determinada pela interação das cinco forças competitivas, cabendo ao analista identificar a(s) força(s) preponderante(s) na formulação de suas estratégias.

Abrangência da Organização Industrial Calçadista

A definição utilizada por Schneider e adotada por este autor para o termo “industrialização” abarca não somente o âmbito econômico (mudança nas relações de produção, na base tecnológica e no modo de fazer vigente) como também seus desdobramentos sociológicos:

A industrialização é entendida como um processo social que, além de demonstrar sua superioridade econômica sobre as demais formas de trabalho, afeta, significativamente, uma série de valores e instituições alheias à produção e ao mercado, como a tradição, a disciplina, os costumes e a etnia; enfim, o modo de vida vigente (Schneider, 1996, p. 304)

Tendo em vista a complexidade e os inúmeros desdobramentos deste processo, o conceito de indústria que será utilizado neste estudo abarcará, além das firmas produtoras dos bens finais (as empresas montadoras do calçado propriamente dito), os fornecedores dos insumos nos diversos estágios de agregação de valor da cadeia produtiva (a jusante) e os fornecedores de serviços especializados (a montante). A noção de cadeia, assim, abrange desde os pecuaristas (responsáveis pelo fornecimento do couro), produtores de máquinas/equipamentos, os curtumes encarregados do beneficiamento do couro e a produção de materiais sintéticos e plásticos, passando pelos fornecedores de componentes e acessórios diversos (cadarços, solas, solados, adesivos, enfeites de metal, embalagens, etc.) até os serviços especializados de distribuição, comercialização, pesquisa, *design*, *marketing* e outras.

As atividades a montante da produção de calçados são as que têm maior potencial de agregação de valor e diferenciação do produto. Por isso, são fundamentais o apoio e fomento à implantação/difusão destes elos para o fortalecimento da matriz industrial e desenvolvimento competitivo no médio e longo prazos. Nos principais polos calçadistas, a existência destas atividades confere maior dinamismo à cadeia produtiva, sendo essenciais para compreender seu poder competitivo e capacidade de adaptação às

alterações de mercado. Estão relacionadas com a produção de bens de capital, pesquisa e desenvolvimento (P&D) de materiais e produtos, geração/difusão de informações, distribuição em mercados externos e o *design*, dentre outros.

A conceituação apresentada é mais ampla do que a delimitação por atividades finais específicas, gerando dificuldades na operacionalização das pesquisas empíricas. Seu maior mérito é possibilitar uma visão mais integrada dos processos produtivos, de seu potencial de desenvolvimento e dos obstáculos existentes para o alcance da competitividade. Este nível de abordagem da organização e desenvolvimento industrial é utilizado por muitos autores com suas devidas especificidades e sob denominações diversas³.

Diante de pequena disponibilidade de dados e visando a objetividade na análise, as inferências acerca da qualidade, produtividade e competitividade da indústria serão feitas basicamente com base nos valores referentes às firmas de montagem de calçados (os bens finais da cadeia). Esta determinação metodológica decorre de ser este o elo mais dinâmico e aquele que deve responder de forma mais direta aos estímulos de demanda. No entanto não se deve perder de perspectiva que o objetivo central é observar a possibilidade de desenvolvimento integrado da cadeia calçadista. Isto decorre da constatação de que nenhuma posição competitiva no mercado pode ser constituída de forma consistente se não possibilitar o envolvimento de todos os agentes envolvidos (ou, pelo menos, dos líderes e mais dinâmicos), dividindo responsabilidades equitativamente e com perspectivas não-imediatistas⁴.

Considerações sobre a Estrutura da Indústria de Calçados

Dentre os fatores determinantes das estruturas industriais, citam-se as economias de escala, as fusões entre empresas (centralização do capital) e a interferência das políticas governamentais. O peso das economias de escala tem sido bastante discutido na literatura desde as primeiras contribuições críticas à economia neoclássica (Sraffa, 1926; Robinson, 1953). O papel das políticas governamentais, por outro lado, é um fator que também tem tido atenção dos autores neoschumpeterianos na análise da dinâmica

³ Dentre as quais, destacam-se: complexo, distrito ou pólo industrial; sistema industrial localizado (SIL) e *cluster*.

⁴ Sobre a necessidade de integração de estratégias nos diversos elos da cadeia, a indústria calçadista brasileira, a despeito dos esforços empreendidos pela Abicalçados, tem como exemplo negativo as exportações crescentes de couro *Wet Blue* dos curtumes brasileiros para concorrentes europeus e asiáticos das empresas calçadistas.

concorrencial na organização industrial (Possas, 1987; Kupfer, 1991; Crocco, 1994).

A característica mais divulgada do setor calçadista, que é o caráter intensivo em mão-de-obra, não deve ser encarada como um demérito em termos de agregação de valor, modernidade tecnológica e competitividade externa. Ao contrário do que se pensa, esta indústria também passa por processos de adaptação ao paradigma produtivo através de inovações, mudanças na gestão da mão-de-obra, máquinas de comando numérico, informatização dos processos produtivos e de design, dentre outros. Muito menos deve ser entendida apenas como um indicador numérico de dados de investimento, emprego e renda.

Ao contrário, a indústria calçadista é composta por singularidades em diversos de seus elos, constituindo-se em um caso interessante de estudo devido à sua particularidade frente a outros tipos de indústria e, principalmente, devido ao seu grande impacto em termos sócioeconômicos. Graças à menores requisitos de economias de aglomeração, podem ser implantados projetos industriais em localidades mais distanciadas dos principais centros populacionais, interiorizando a geração de empregos industriais e podendo reativar diversas outras atividades direta e indiretamente relacionadas nas economias locais.

O segmento calçadista abrange as firmas que coordenam as atividades de confecção de calçados, as quais evoluíram do estágio artesanal para a produção de bens de consumo não-durável (ou bens-salário) em moldes capitalistas. No Brasil, este estágio foi alcançado na década de 50, com as primeiras exportações da cadeia calçadista gaúcha. Pode ser identificado, então, como fazendo parte do grupo de indústrias tradicionais, a exemplo do complexo têxtil-vestuário, de produtos alimentares e imobiliário, dentre outras. São características estruturais do grupo tradicional a grande diversidade de produtos, o mercado segmentado em classes de consumo, a pulverização ou atomização em inúmeras unidades produtivas com portes variados e diferentes níveis de desempenho e capacitação.

Este perfil estrutural de indústria permitiu o surgimento e sobrevivência de empresas com baixo nível de competitividade e diferentes padrões de estratégia. Especialmente em economias periféricas, projetos nacionais de industrialização implantados com baixo grau de internacionalização possibilitaram a conformação e crescimento destes

“produtores marginais” que tradicionalmente atenderam as demandas locais e regionais. São características estruturais da atividade calçadista: (i) a considerável pulverização de agentes tanto no lado da demanda quanto da oferta; (ii) a considerável capacidade de diferenciação dos produtos; (iii) o baixo nível das barreiras à entrada/saída de concorrentes; (iv) a elevada importância da força de trabalho na composição dos custos produtivos e da qualidade; (v) o menor volume de investimento para o estabelecimento das unidades produtivas; (vi) importância da aglomeração geográfica.

A despeito de reconhecer o papel de liderança exercido pelas grandes empresas na conformação da estrutura e das estratégias competitivas, a pulverização de agentes envolvidos junto a características marcantes do baixo investimento inicial necessário estabelecem um padrão produtivo de concorrência mais acirrado. Isto pode explicar a razão das baixas barreiras à entrada/saída de ofertantes que reforçam o elevado grau de concorrência setorial e o maior potencial de geração de empregos. As informações do Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB) atestam que as empresas do grupo tradicional têm uma média de faturamento três vezes menor que o resto da indústria, mas seu desempenho para a criação de empregos é notável: cada US\$ 1.000 em vendas representa 19,4 empregos gerados, contra 7,9 empregos no resto da indústria.

Constituindo uma **heterogeneidade competitiva** (Ferraz et alli, 1995), a análise do setor calçadista parece buscar duas áreas de convergência: a natureza do mercado de bens finais e as inovações produtivas. A percepção das empresas em relação a estes fatores deve definir sua concepção dos elementos importantes de sucesso e, por conseguinte, sua estratégia competitiva. A grande participação do capital variável (mão-de-obra) em relação ao capital constante (imobilizado em equipamentos, instalações, tecnologias de produção) é citada para explicar o caráter intensivo em mão-de-obra da indústria tradicional, especialmente a calçadista.

Além dessa constatação contábil, um estudo mais aprofundado do processo produtivo calçadista⁵ denota que este grande peso dos trabalhadores resulta de seu papel fundamental no interior do processo de produção. Especialmente em relação a maiores níveis de qualidade dos calçados, o volume e a eficiência na produção dependem

⁵ Para maiores detalhes sobre as peculiaridades do grau de controle do capital e papel da força de trabalho no interior do processo produtivo, vide o capítulo 4.

essencialmente da qualificação da força de trabalho de forma muito mais intensa que na maioria das outras indústrias de transformação, mesmo do setor tradicional.

Eficiência Coletiva e Concentração Espacial

Cluster tem sido o termo adotado mais recentemente na literatura para relacionar *loci* produtivos constituídos pela aglomeração de empresas que possuem um notável sucesso competitivo e estão relacionadas direta ou indiretamente com a geração de determinado produto/serviço final (Porter, 1998). Além das empresas existentes ao longo da cadeia produtiva, são agentes importantes desta estrutura industrial, os consumidores, as instituições responsáveis pela formação de trabalhadores e pesquisa, entidades representativas de classe e os canais de distribuição localizados na região. A proximidade geográfica é destacada por Porter como necessária para o aumento das relações de concorrência, cooperação e colaboração entre as diversas firmas e outros agentes do cluster. Os *clusters* de calçados mais desenvolvidos do mundo estão na Itália central e no Vale dos Sinos (RS). (Schimitz, 1998)

A concentração geográfica de firmas com elevado grau de colaboração e concorrência tem sido identificado como essencial para a integração da cadeia, possibilitando auferir ganhos de eficiência especialmente em empresas de micro e pequeno porte (que predominam na indústria calçadista) na realização de atividades de *marketing*, P&D, prospecção de novos mercados, etc. Uma hipótese que pode ser testada a este respeito é de que o aumento de importância das relações entre micro e pequenas empresas (MPE) não seja indício de superação do papel dos ganhos de escala na economia industrial, mas justamente o resultado da tentativa de ganhar capacidade para incorrer em maiores riscos e custos, o que anteriormente só era possível às empresas líderes do mercado (Galvão, 1999). Tais atividades não seriam possíveis se as firmas de menor porte atuassem individualmente.

A existência de *cluster* ou *network* auxilia o conjunto da indústria a crescer, em contraste com a atuação isolada das empresas. A eficiência coletiva é a vantagem competitiva que propõe ganhos às empresas no interior do cluster. Deriva de economias de aglomeração das firmas concentradas geograficamente (forma passiva)

e/ou da ação conjunta das mesmas (forma ativa). A cooperação intra-setorial e de fornecedores integrantes da cadeia produtiva é o elemento crucial para a obtenção de eficiência coletiva (Raud, 1999). Segundo Schimitz, deve-se iniciar a cooperação apenas com as empresas líderes. O catalizador ou “facilitador” que tem como funções identificar as oportunidades e reunir os participantes para o desenvolver a cultura empresarial de cooperação. Este papel de catalizador é fundamental para dar início ao processo, não devendo estar formalmente subordinado a qualquer uma das instituições ou empresas participantes, mas trabalhando em conjunto com as mesmas. Esta função deve ser desenvolvida através de uma agência de fomento fortemente focalizada para o encadeamento produtivo e a agregação de valor. (Menezes, 1995; BA-FIEB, 1998)

3.2 TRAÇOS MARCANTES DO COMÉRCIO INTERNACIONAL DE CALÇADOS

Este tópico foi baseado em estudos do BNDES e dados da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS)⁶. Ao analisar a produção, consumo e comércio internacional de calçados, pode-se dizer que o mercado calçadista mundial se divide em alguns grandes grupos⁷:

Principais Demandantes

Há um conjunto formado pelos maiores importadores mundiais formado basicamente pelos países capitalistas centrais da América da Norte e União Europeia (UE). A condição de importadores, tanto de calçados de couro quanto dos de baixo custo asiáticos, decorre de sua produção interna ser bastante inferior à demanda, apesar do consumo estabilizado de calçados nessas regiões. Observando os critérios de maior valor de importações e consumo, pode-se fazer uma classificação onde se destacam, em

⁶ Os dados do mercado mundial divulgados pela ABICALÇADOS são basicamente provenientes de estimativas do *Footwear Technology Centre*, subdivisão da SATRA (Inglaterra) que é uma das principais organizações internacionais de produção/difusão de dados e informações para as indústrias de vestuário e bens de consumo não-duráveis.

⁷ Com base nos indicadores básicos do nível de atividade e comércio externo, se estabeleceu os dois mais importantes para fixar a *ranking*. Por simplificação metodológica, os países identificados em um dado grupo ficam excluídos de enquadramento nos grupos posteriores, o que não impede que alguns países apresentem comportamento misto, similar a mais de um grupo da tipologia.

ordem decrescente de relevância: os EUA, Japão, Alemanha, Reino Unido e França.

O elevado nível de renda e a estrutura industrial avançada destes países constituem um exemplo clássico de aplicação das vantagens comparativas ricardianas ao comércio internacional. As atividades calçadistas se encontram em estágio de maturidade produtiva, apresentando alguma representatividade em número de empregados em alguns países. Por isto, muitas vezes são estimuladas por políticas de reestruturação produtiva⁸, em função de sua capacidade de geração de empregos⁹. Em outros países quase não existe, o consumo interno é baseado nas importações¹⁰.

**TABELA 1 - Principais Importadores Mundiais de Calçados
1997-98**

País	(milhões de pares)					
	Consumo		Produção		Importação	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
EUA	1.623	1.606	197	165	1.462	1.477
Japão	572	515	192	170	384	349
Alemanha	326	324	135	126	246	252
Reino Unido	331	309	40	42	345	325
França	298	306	89	83	248	260
Canadá	108	107	19	16	96	97
Austrália	60	59	13	12	48	48
Áustria	34	34	12	11	42	44
% Grupo/Total	33,1	32,3	6,4	5,7	51,8	53,6
Total Mundial	10.125	10.094	10.955	10.979	5.545	5.321

Fonte: Estimativa SATRA in Resenha Estatística Abicalçados 2000. Elaboração própria.

Principais Exportadores

Neste grupo se encontram aqueles que conseguem gerar um considerável excedente exportável para o mercado internacional. Constitui-se no núcleo dinâmico do processo concorrencial da indústria a nível mundial. São os principais ofertantes para os mercados exigentes do primeiro grupo, atendendo seus mercados internos geralmente com produtos de menor valor agregado e destinando os produtos de melhor competitividade (via preço e/ou qualidade) para as exportações. O atendimento do mercado interno tem papel, em geral, secundário nas estratégias concorrenciais destas indústrias. Adotando os critérios de nível de exportações e produção interna, que parecem melhor explicar a dinâmica da

⁸ Ver Capítulo 4.

⁹ Caso da França, Japão e EUA, os maiores produtores neste grupo.

¹⁰ A exemplo da Noruega, Irlanda, Suécia, Suíça e N. Zelândia, dentre outras.

indústria calçadista nestes espaços, apresentam-se mais destacadamente a China e a Itália, seguidas de Indonésia, Vietnã, Tailândia, Espanha e Brasil. Note-se que a heterogeneidade produtiva da indústria calçadista manifesta-se aqui pela participação dos produtores em nichos de mercado diferenciados.

Por um lado, os asiáticos estão centrados na exploração das vantagens de menor custo regionais - são os que lideram o *quantum* transacionado; de outro lado, os produtores voltados para o valor agregado do calçado atendem a demanda mais seletiva em termos de qualidade e *design*, com produtos geralmente em couro, de maior preço médio. Isto possibilita um bom desempenho em valor transacionado a despeito do menor volume físico de exportações. Neste grupo, podem ser identificados: a Itália (líder em valor de exportações), seguido por Espanha, Brasil, Portugal, Taiwan e Coreia do Sul¹¹.

Os dois últimos são asiáticos para onde a indústria calçadista migrara anteriormente na busca de menores custos. A exitosa política industrial a uma densificação e especialização tecnológica das indústrias locais que avançou na direção de bens de consumo durável. A conseqüente elevação dos níveis de qualificação e remuneração dos trabalhadores nestes espaços reduziu sua capacidade de competição via preços, forçando uma nova realocização a partir de fins dos anos 70. (Gorini, 1995)

TABELA 2 - Maiores Exportadores Mundiais de Calçados 1997-98

País	(milhões de pares)					
	Exportação		Produção		Importação	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
China	2.996	3.086	5.252	5.520	2	3
Itália	415	382	460	425	158	162
Indonésia	227	173	527	316	14	1
Vietnã	176	186	206	213	3	4
Espanha	153	150	208	221	57	60
Brasil	142	131	520	516	49	29
Tailândia	157	129	276	260	2	1
Portugal	93	93	103	104	22	24
Taiwan	62	47	80	52	13	14
Coreia do Sul	58	62	148	171	27	31
% Grupo/Total	70	72	71	71	6	6
Total Mundial	6.375	6.205	10.955	10.979	5.545	5.521

Fonte: Estimativa SATRA in Pesquisa Estatística Abicalçados 2000. Elaboração própria

¹¹ Estão posicionados no meio de calçados esportivos de alta performance esportiva

Principais Produtores

Finalmente, um terceiro grande grupo pode ser identificado pela ampla maioria dos demais países que têm uma postura mais passiva (quando não inexistente ou irrisória) no comércio internacional de calçados. Trata-se de países periféricos que lograram um razoável grau de organização produtiva, possuindo uma indústria calçadista que consegue suprir a maior parcela de seu mercado interno e, em alguns casos, exportar parcela de seu excedente. O relativo afastamento pela pequena abertura comercial e/ou menor competitividade de seus produtos deixa, até o presente momento, pouca margem de barganha para influir mais na concorrência internacional travada entre os grupos descritos acima. Estabelecendo qualitativamente a prioridade para os parâmetros de produção e consumo, identifica-se a Índia como caso mais destacado e emblemático deste conjunto; a seguir, vêm a Turquia, México, Paquistão, Filipinas, Argentina. Em um patamar inferior de volume de produção, apresentam-se Colômbia, Tunísia e Malásia que repetem a regularidade identificada no grupo.

TABELA 3 - Principais Consumidores-Produtores Mundiais de Calçados 1997-98

(milhões de pares)

País	Consumo		Produção		Exportação	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Índia	646	653	680	685	34	32
Turquia	219	223	270	277	61	64
México	242	243	260	270	30	39
Paquistão	197	219	205	227	9	9
Filipinas	153	156	150	154	15	19
Argentina	94	97	80	80	4	4
Colômbia	81	69	70	60	3	2
Outros	8.494	8.434	9.240	9.227	6.219	6.036
Total Mundial	10.125	10.094	10.955	10.979	6.375	6.205

Fonte: Estimativa SATRA in *Resenha Estatística Abicalçados 2000*. Elaboração própria.

Articuladores e Intermediários

Consideravelmente divergentes dos padrões estabelecidos nos grupos anteriores, apresenta-se um pequeno grupo de países que não são grandes produtores nem consumidores de calçados, mas que desempenham um papel singular na constituição dos fluxos de comércio internacionais de calçados.

Trata-se do fenômeno de "triangulação de comércio", no qual um determinado espaço

agrega uma parcela de valor na divisão internacional do trabalho não através de tradicionais atividades secundárias ou primárias, mas basicamente pela excelência de seus serviços especializados, principalmente de representação e redistribuição comercial em uma área maior de abrangência. Apresenta-se com um nível de comércio exterior bem superior aos dados de produção e consumo internos dos produtos, revelando o papel exógeno da cadeia industrial nas etapas de transformação em relação ao espaço triangulador ou agenciador.

Um exemplo clássico deste fenômeno aplicável ao caso de calçados era Hong Kong (HK), que reexportava 97% dos calçados adquiridos nos principais pólos calçadistas da Ásia e do mundo - uma quantidade de mercadorias equivalente às importações dos EUA¹², principal mercado consumidor mundial da indústria. Na Europa, os Países Baixos (Holanda e Bélgica) parecem desempenhar um papel semelhante, pois seu volume de importação é grande o suficiente para suprir a quase totalidade do consumo interno e ainda garantir um volume de exportações dezenas de vezes superior à produção local.

TABELA 4 - Maiores Trianguladores do Comércio Internacional de Calçados 1997/98

País	Importação		Exportação		Consumo	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Bélgica	103	112	61	67	42	46
Hong Kong	1.298	1.056	1.259	1.026	43	34
Holanda	100	110	51	58	54	58
Outros	4.045	4.043	5.034	5.055	10.815	10.841
Total Mundial	5.545	5.321	6.375	6.205	10.955	10.979

Fonte: Estimativa SATRA in Resenha Estatística Abicalçados 2000. Elaboração própria.

O Brasil e a Dinâmica Recente

O Brasil era o 4º maior produtor de calçados do mundo em 1997, com uma produção de 544 milhões de pares¹³. Em termos de volume de produção, somente é superado em pela China, Índia e Indonésia. O concorrente mais próximo no nicho de mercado do qual o Brasil melhor participa, que é o de calçados de couro feminino, é a Itália (460 milhões de

¹² O total de 1,3 bilhão de pares importados por HK em 1997 fica bem próximo das importações totais americanas que foram de 1,46 bilhão no mesmo ano.

¹³ Estimativa da SATRA.

pares produzidos no mesmo ano). Apesar da boa posição neste *ranking*, o crescimento brasileiro de apenas 9% da produção e 3% entre 1995 e 1997 contrasta com o elevado dinamismo dos concorrentes asiáticos, o que resultou na perda do terceiro lugar para a Índia em 1996. Somente a China e a Índia tiveram um crescimento de, respectivamente, 23% e 47% em sua produção no período, a qual foi substancialmente absorvida internamente (o aumento do consumo na China e Índia foi de, respectivamente, 30% e 13%).

Ao contrário dos asiáticos, a produção italiana caracteriza-se pelo alto valor agregado, sendo direcionada para o consumo dos mercados mais desenvolvidos que estão com sua demanda estabilizada, mercado preferencialmente atendido pelos calçadistas brasileiros. Este nicho também está sob forte pressão competitiva com a entrada recente dos concorrentes ibéricos (Portugal e Espanha) e o esforço de reestruturação da indústria brasileira. Isto se traduziu em uma sutil redução de nas exportações italianas entre 1995 e 1997. A China e a Indonésia tiveram crescimento no período de, respectivamente, 18% e 7% da quantidade exportada, enquanto Hong Kong teve decréscimo de 13%. Em termos de valor, os maiores exportadores são a Itália (com cerca de 1/3 do total) e o Brasil (com participação crescente desde os anos 70), seguidos dos países asiáticos que apesar do baixo preço unitário do calçado garantem sua posição pelo volume de produtos exportados.

A perspectiva atual é de um acirramento ainda maior da concorrência nos mercados internacionais. Os países da OCDE que importam 80% do excedente de calçados mundial (com destaque para os EUA com mais de 30% e Alemanha com cerca de 20% das importações mundiais) não têm maiores perspectivas de aumento do consumo. Países periféricos do sistema têm melhores condições de aumento do consumo nos próximos anos devido ao pequeno consumo per capita atual¹⁴, embora em nichos de menor valor agregado. A análise do desempenho externo do setor destaca o saldo histórico positivo que vem sofrendo decréscimo desde a abertura comercial com o incremento abrupto das importações.

A indústria calçadista destaca-se no setor externo brasileiro. As exportações apresentaram uma curva ascendente de US\$ 8 milhões na década de 70 para o pico de US\$ 1,9 bilhão (183 milhões de pares) em 1993. Tal trajetória é semelhante para o

¹⁴ Dados da SATRA indicam que consome-se em média 2,5 calçados por habitante/ano nos países menos desenvolvidos contra 5 a 6 pares nos países centrais.

preço médio do calçado exportado desde a entrada do país no mercado internacional em 1969/70 (US\$ 2). Em 1990 situava-se em US\$ 8,34 passando a US\$ 11 em 1996. A situação interna atual é de considerável competitividade da indústria exportadora nacional no nicho de calçados femininos de couro de baixo/médio preço.

3.3 LOCALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA NO BRASIL

Há uma clara especialização geográfica e de segmento de mercado na indústria calçadista conforme o segmento de mercado atendido. As empresas com maior vocação exportadora de calçados de couro, principalmente feminino, estão concentradas no RS. O estado de São Paulo, por sua vez, concentra as empresas mais voltadas para o atendimento do mercado interno, com destaque para o pólo de Franca (especializado em calçados de couro masculinos) e Birigui (especializado em calçados infantis). (Carneiro, 1999) Tendo em vista a essencialidade de seu produto final, a indústria calçadista se apresenta em quase todos os estados da federação, destacando-se Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco e Ceará.

TABELA 5 - Empregos Diretos nas Firms de Calçados, por Unidades da Federação Seleccionadas, em 31/12

Estado	Ano						%	
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Médio	1997
Rio G. do Sul	135.037	146.775	128.882	113.692	116.602	101.814	56,42	55,73
São Paulo	62.033	65.328	63.836	41.839	40.752	35.743	23,51	19,57
Minas Gerais	15.285	17.830	20.948	16.710	16.192	12.862	7,58	7,04
Ceará	2.227	3.513	5.081	6.339	9.968	14.449	3,16	7,91
Paraíba	4.951	5.344	5.497	5.688	7.261	6.398	2,67	3,50
Santa Catarina	5.591	6.689	5.750	3.735	3.240	2.881	2,12	1,58
Rio de Janeiro	3.840	3.860	3.007	2.147	2.036	1.317	1,23	0,72
Pernambuco	1.252	1.334	1.530	1.222	1.299	1.463	0,62	0,80
Espirito Santo	1.902	1.221	1.291	1.376	1.458	1.415	0,66	0,77
Outros	4.047	5.368	4.569	3.485	3.807	4.108	1,93	2,25
Bahia	284	338	264	229	153	237	0,11	0,13
Brasil	236.449	257.600	240.655	196.462	202.768	182.687	100,00	100,00

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego RAIN. Elaboração: Propria.

Um interessante reflexo da heterogeneidade produtiva na indústria de calçados ocorre na relação entre a localização espacial e o nível do porte e da segmentação de mercado das mesmas. Os pólos do Centro-Sul convivem com uma densidade maior de empresas e maior poder competitivo, são as responsáveis pela exportação e

abastecimento do mercado interno com maior nível de renda. A produção de calçados para as classes de baixa renda, por outro lado, estende-se por inúmeras localidades sob a forma de pequenas fábricas com maquinário simplificado, concentrando-se em MG, no Vale do Cariri (CE), em PE e em outros estados com menor participação individual na produção brasileira. O setor é majoritariamente constituído de MPE; e mesmo as grandes empresas são majoritariamente de capital nacional. A tabela acima apresenta o peso dos principais estados nos empregos diretos gerados pelas firmas calçadistas na década de 90.

A Indústria no Rio Grande do Sul (RS)

Muito será abordado adiante sobre a indústria calçadista gaúcha, tendo em vista ser o local de origem da firma escolhida para este estudo de caso, assim como da maioria das firmas que tem se deslocado para o Nordeste, e a Bahia em particular. As atividades relacionadas com a produção de couro, calçados e artigos afins são das mais tradicionais realizadas no RS. A primeira fase no desenvolvimento da indústria situa-se entre 1890 e 1930, quando as atividades ainda eram relativamente artesanais, mas conseguiram uma certa autonomia em relação aos outros ofícios rurais. (Lagemann, 1986; Schneider, 1996; Ruas, 1984).

Entre 1930 e 1970, as atividades coureiro-calçadistas apresentam um rápido crescimento em termos de unidades produtivas e pessoal empregado, tendo o município de Novo Hamburgo, dentro da região do Vale dos Sinos, assumindo a posição de maior produtor calçadista do RS e do Brasil. O Vale dos Sinos é uma região composta por diversos municípios da serra gaúcha que têm tido um notável desempenho na exportação de calçados de couro femininos para os mercados externos desde a década de 70. Dentre estes, destacam-se Novo Hamburgo, São Leopoldo, Sapiranga e Campo Bom. A evolução das atividades calçadistas em direção a um modelo produtivo verdadeiramente industrial ocorre a partir da década de 70. Alguns autores colocam que tal processo decorreu basicamente da atuação do Estado brasileiro incentivando as exportações dessa indústria que sofria uma crise de realização em decorrência da deterioração da capacidade de consumo das classes trabalhadoras. (Ruas, 1990; Schneider 1996)

Assim, ocorre um crescimento intenso do nível de exportações em direção aos mercados capitalistas desenvolvidos, especialmente os EUA. Isto confere um considerável dinamismo à indústria calçadista gaúcha, o que seria muito difícil de se conseguir apenas com o mercado interno em função das restrições distributivistas de renda presentes no modelo de desenvolvimento do regime militar. Com crescentes níveis de qualidade, o longo processo de maturação industrial calçadista gaúcho teve no Estado pouco apoio direto além da política de comércio exterior (crédito farto para exportações e câmbio favorável) nos anos 70, decorrendo muito mais da competência empresarial e da qualificação da força de trabalho regional.

Além do Vale dos Sinos, as empresas calçadistas gaúchas e seus fornecedores se espalham ainda pela região metropolitana de Porto Alegre, Vale do Alto Taquari, Encosta da Serra e Vale do Paranhana, dentre outras (Costa, 1995; Galvão, 1999). A concentração de mais de 400 empresas de calçados e cerca de 1,8 mil firmas fornecedoras de insumos, comercializadoras ou prestadoras de serviços de diferentes portes para os produtores de bens finais (Gorini e Siqueira, 1999), a existência de elevado nível de relações entre os agentes na cadeia produtiva bem como a singular densidade do fluxo de informações no complexo produtivo local constitui uma das melhores formas de organização industrial conhecidas, doravante designada por *cluster*¹⁵.

São fornecedores de componentes, matérias-primas (couro naturais ou sintéticos), serviços de pesquisa e desenvolvimento, formação e treinamento, agenciamento de exportação, *design*, fabricantes de máquinas e etc. Com efeito, a despeito de existirem outros importantes pólos produtores de calçados no Brasil (como os de Franca, Triângulo Crajubar, Vale do Cariri e Nova Serrana), nenhum outro é constituído por empresas de todos os elos da cadeia produtiva e com tão elevado grau de competitividade. Neste pólo, a difusão de idéias e informações ocorre rapidamente, seja através da participação em atividades como as feiras de negócios¹⁶ e as relações comerciais em geral, mas atingindo também as relações sociais mais abrangentes, como

¹⁵ Como será visto adiante, o termo utilizado decorre da definição de Porter para o fenômeno atualmente, mas os ganhos obtidos pela atuação conjunta de pequenas empresas geograficamente concentradas – as economias externas – já eram identificadas por Marshall como “Distrito Industrial” em *Princípios de Economia*, 1890.

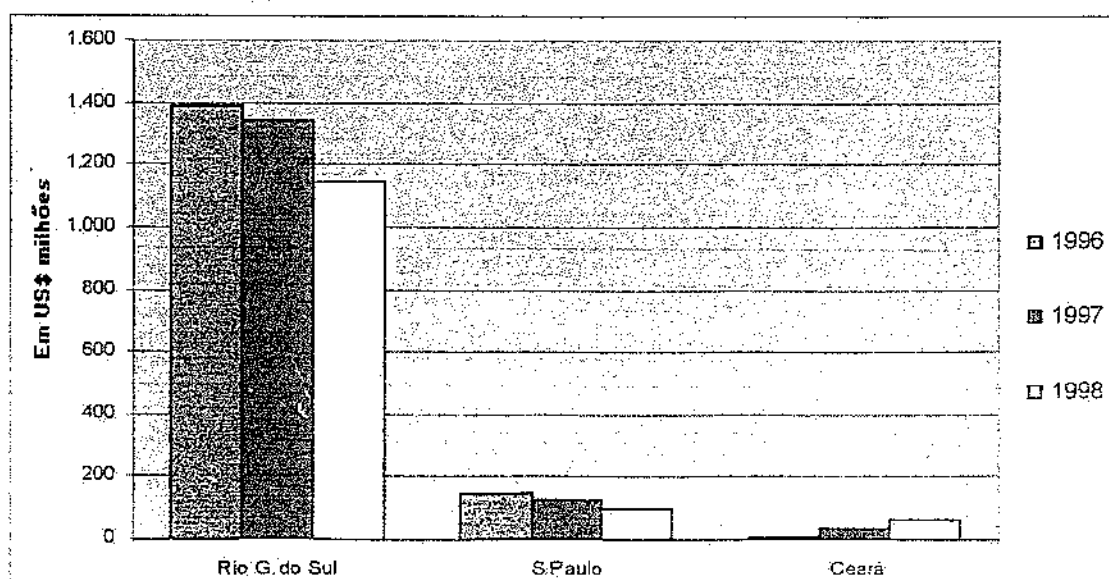
¹⁶ Sejam as locais como a *Bianual do Calçado*, FENAC, sejam as internacionais como a de Hannover, na Alemanha.

a vida comunitária e o convívio diário. (Schmitz, 1993; Galvão, 1999).

Segundo a ABICALÇADOS, no Vale dos Sinos é possível gerar um emprego direto nas empresas fornecedoras para cada emprego gerado nas firmas produtoras de bens finais. Tal nível de densificação da cadeia produtiva e relacionamento dos agentes da indústria calçadista só é encontrado em poucos espaços do mundo¹⁷. Desta forma, o complexo produtivo do Vale dos Sinos pode ser considerado um *supercluster*. (Schmitz, 1993)

Estes fatores conferem ao RS a posição de maior e mais competitivo centro de produção de calçados do Brasil, concentrando mais da metade da produção e cerca de 80% das exportações brasileiras de calçados. Assim como os calçados, outros segmentos da cadeia produtiva como o coureiro (principalmente no nicho de menor elaboração e valor agregado, o *wet-blue*), de componentes e artefatos têm melhorado seu nível de inserção no comércio internacional, apesar de todas as dificuldades impostas pela política macroeconômica durante a década de 90.

GRÁFICO 1 - Origem das Exportações Brasileiras de Calçados 1996-98



Fonte: SECEX/MDIC. Elaboração: Própria.

Uma das principais deficiências da cadeia produtiva em todo o Brasil é a baixa qualidade dos couros naturais, seja pelo trato inadequado durante a fase de criação

¹⁷ A exemplo da região do Cholet, na França e da Terceira Itália, região entre o norte e o sul do país, abrangendo as cidades de Milão, Turim, Bolonha, Florença, Ancona, Veneza, Modena e Gênova.

de animais, seja pela defasagem tecnológica nos processos produtivos dos curtumes instalados. Isto tem obrigado as firmas exportadoras de calçados brasileiras a importar consideráveis volumes de couro de melhor acabado, o *rust*, para suprir suas necessidades¹⁸. A falta de coordenação entre os principais agentes da cadeia, os segmentos de calçados e couro, tem levado a uma distorção ainda presente de exportação do couro *wet-blue* e importação do *rust*, com perda da fase de maior agregação de valor para os concorrentes no exterior. (Picininni, 1999; Galvão, 1999; Gorini e Siqueira, 1999; Ferraz et alii, 1995; Gorini e Siqueira, 1995 e 1999)

Em especial, destaca-se que o setor de bens de capital da indústria calçadista brasileira está concentrado no Vale dos Sinos, fornecendo máquinas-ferramentas para todo o Brasil e ainda exportando parte de suas produção para indústrias calçadistas de outros países, especialmente Mercosul. A maior deficiência deste segmento é a baixa atualização tecnológica expressa pela inexistência de produtores voltados para o fornecimento de máquinas compatíveis com comandos numéricos e outras inovações de produção e *design* assistida por computador.

Franca (SP)

A cidade de Franca (SP) é o segundo maior pólo produtor de calçados do Brasil, concentrando cerca de 360 MPE especializadas na produção de sapatos e botas de couro para todos os gêneros e faixas etárias (especialmente calçados masculinos), além de tênis e calçados de outros materiais "alternativos" de baixo custo (cabedal de têxteis, borracha, etc.). A orientação de oferta deste pólo tem sido atender ao mercado interno, alcançando todos os estados brasileiros, principalmente após a sobrevalorização do Real e da ausência expressiva de ações de política de comércio exterior na presente década. Embora reduzindo sensivelmente sua participação no mercado externo após 1994, a indústria local tem mantido clientes em diversos países das Américas, EUA, França e Alemanha, destinando sempre mais de 10% do total produzido para exportações o que indica uma razoável competitividade no mercado externo.

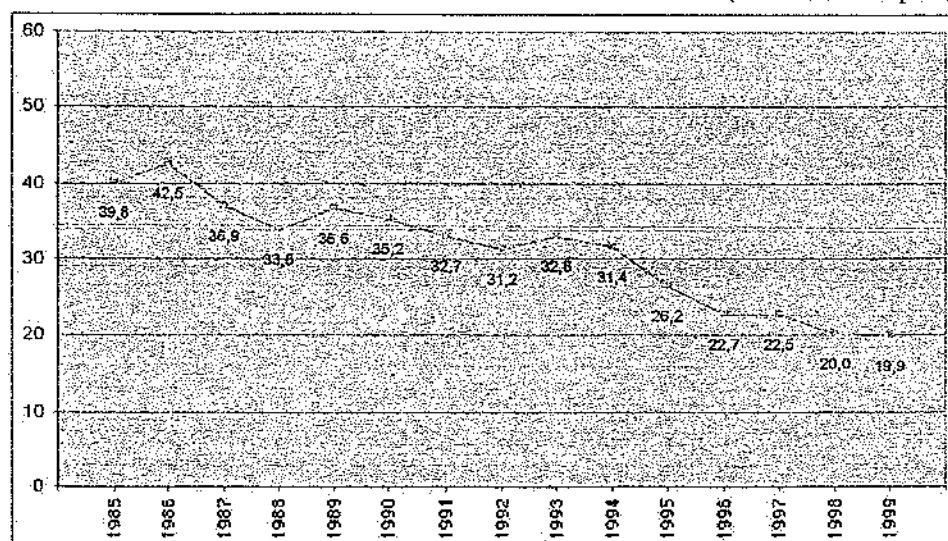
A cadeia produtiva calçadista de Franca foi uma das que mais sofreu com o acirramento

¹⁸ Neste aspecto, a Argentina e o Uruguai tem sido os fornecedores mais destacados.

da concorrência após 1994. A produção de calçados local alcançou o recorde histórico de 42,5 milhões de pares em 1986, no auge do processo de transferência de renda possibilitada pela súbita estabilização inflacionária do Plano Cruzado. Desde então, decresceu ao patamar de 30 milhões de pares no início dos anos 90, sofrendo nova queda para cerca de 20 milhões de pares no final da década. O gráfico 3 apresenta a evolução da produção local de calçados entre 1985 e 99.

GRÁFICO 2 - Produção Anual de Calçados Franca (SP), 1985-99

(em milhões de pares)



Fonte: Sindicato da Indústria de Calçados de Franca. Elaboração própria.

Indústria no Ceará: O Caso Grendene

A região, que tem áreas tradicionalmente voltadas para a atividade destinada ao consumo local (além do Vale do Cariri no Ceará, a microregião de Caruaru em Pernambuco), passava por um período de estagnação/decadência de sua competitividade e níveis de produção. Já exportara, inclusive, para os mercados do “primeiro mundo” em décadas anteriores, muitas vezes incentivadas por incentivos fiscais e outros instrumentos de desenvolvimento regional como a regulamentação “34/18” e o Fundo Constitucional de Desenvolvimento do Nordeste (FINOR) - ambos da SUDENE - além do apoio do BNB, dos Governos e dos Bancos de Desenvolvimento Estaduais.

O exemplo mais claro do potencial de crescimento das atividades calçadistas no Nordeste nos anos 90, sem dúvida, foi o Ceará, seguido rapidamente por outros estados

como a Paraíba, o Rio Grande do Norte e a Bahia. O fenômeno de transferência de plantas produtivas de calçados e seus fornecedores do Centro-Sul do país é um processo que está longe de ser esgotado. Ao contrário, está em plena operação, gerando freqüentemente dados positivos sobre os níveis de produção, geração de empregos e renda, exportação de produtos nos estados que foram inicialmente atingidos. Sobre este movimento tem-se mais dúvidas do que certezas. Isto é o que impele os pesquisadores a novas questões sobre quais as melhores ações que possam incrementar a eficácia, a sustentabilidade, a competitividade e o desenvolvimento da cadeia como um todo, bem como disseminar seus efeitos e dinamizar as relações sociais e econômicas dos espaços regionais.

O reconhecimento histórico e espacial dos processos de industrialização calçadistas, seja no Nordeste ou em outras áreas do mundo, é importante porque pode conter lições para ensinar sobre como agir para potencializar as atividades desta indústria que certamente pode contribuir para amenizar os graves problemas de desemprego e estagnação econômica na região Nordeste, em especial para o processo baiano do qual faz parte nosso objeto de estudo.

Com o crescimento na década de 90, o Ceará disputa atualmente o posto de segundo maior pólo brasileiro de produção de calçados com a região de Franca (SP). Os principais produtores estaduais estão no Vale do Cariri que compreende o “Triângulo Crajubar”, Sobral e diversos outros municípios. O termo “Crajubar” decorre das iniciais das cidades de Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha que concentram cerca de 300 micro, pequenas e médias empresas registradas que faturam R\$ 9 milhões mensalmente, empregando 10 mil pessoas. A prefeitura de Juazeiro do Norte estima que existam ainda cerca de 500 empresas informais na região, o que pode triplicar os valores de faturamento e trabalhadores empregados acima.

A industrialização cearense na década de 90 centrou-se na atração e fomento de empresas basicamente dos setores tradicionais como calçados e confecções. A maior densidade é registrada no Vale do Cariri (região sul a 500 km de Fortaleza), onde desde 1995 mais de 45 empresas têm se instalado com um investimento total estimado em R\$ 164 milhões até 1998 pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico Estadual. O

município de Crato é o que concentra o maior volume de recursos individualmente, na ordem de R\$ 80,1 milhões.

Dentre as vantagens destacadas pelos empresários para a região, destacam-se: a localização central que facilita o abastecimento do mercado nordestino; existência de firmas produtoras de insumos; tradição da força de trabalho no exercício de atividades que requerem habilidade manual; a existência de uma unidade de ensino superior - a Universidade do Cariri (URCA); os incentivos fiscais, etc. Dentro do Ceará, a *Grendene do Nordeste S/A* é um caso à parte. O processo de implantação da terceira maior empresa calçadista do país no Ceará começou em fins dos anos 80, com a aquisição de uma extinta fábrica de calçados masculinos local (a Kemp) para a produção de componentes e posterior instalação de uma fábrica de sandálias plásticas em Fortaleza. O marco no processo de realocação da firma, contudo, foi a instalação da unidade de Sobral (a 230 km da capital) em 93. (Gazeta Mercantil, A Tarde).

Especializada na produção de calçados de PVC, foi a primeira empresa calçadista a adotar estratégia de realocação para o NE, constituindo-se em um fator de influência decisiva para a atração de outras empresas calçadistas e de componentes (geralmente pequenas e médias) que viram na redução de custos com mão-de-obra e impostos vislumbrada por uma líder do setor uma oportunidade de reposicionamento frente ao acirramento concorrencial. Desde então, o estado tem desenvolvido seu pólo e apresenta um bom crescimento das exportações, desenvolvendo sua competitividade produtiva.

Em novembro de 1997, a empresa inaugurou sua terceira unidade cearense no município de Crato (580 km de Fortaleza) com investimento previsto de R\$ 15 milhões gerando 1,4 mil empregos diretos¹⁹. Esta unidade foi dimensionada para produzir 25 mil pares/mês de tênis infantis e 800 mil pares/mês de sandálias *Rider*. Um crescimento contínuo entre 1994 e 1996 dobrou seu faturamento para mais de R\$ 300 milhões/ano, a *Grendene* enfrentou uma queda de 9,5% na demanda em 1997 que resultou em um prejuízo de R\$ 28 milhões

Um fator que contribuiu para este desempenho negativo foi o desaquecimento econômico decorrente do "pacote" de medidas lançado após a crise asiática, além da

¹⁹ Dados e informações da Gazeta Mercantil no período.

concorrência com “clones” produzidos por informais em outros pólos do país como Pernambuco e Minas Gerais. As exportações da Grendene estão entre 10% a 12%, não podendo reverter o quadro desfavorável com o desaquecimento interno. Seus maiores mercados são os EUA, Argentina, Chile, Mexico, França e Espanha. Para enfrentar a queda nas vendas internas, a Grendene tem elevado os gastos com *marketing*. Desde a Copa do Mundo de futebol em 1994, os gastos da empresa na área aumentaram 89%, passando de US\$ 18 milhões para mais de US\$ 34 milhões.

Como a realocização, as unidades cearenses passaram a concentrar toda produção no país. As unidades gaúchas (sedes em Farroupilha e Carlos Barbosa, RS) se especializaram na administração e geração das matrizes. Com isto, os custos de frete para a região Sudeste se elevaram de 3% para 7% do faturamento, mas o custo total teve redução sensível com o menor custo dos trabalhadores e a proximidade de fornecedores de insumos como o PVC, resinas e óleos plastificantes produzidos no Complexo Petroquímico de Camaçari (COPEC), na Bahia.

Não se pode desconsiderar, evidentemente, o peso considerável na redução de custos pelos incentivos fiscais do Fundo de Desenvolvimento Industrial (FDI) do Ceará. Outra consequência da realocização industrial foi a ampliação da participação do mercado nordestino que ultrapassou a região Sul em volume de vendas. Os números da *Grendene* ratificam a importância social e econômica da empresa no Ceará desde sua implantação. Atualmente é o terceiro maior empregador do estado com 12,8 mil funcionários (incluindo os 1,4 mil empregados da controlada Vulcabrás em Novo Horizonte, 50 Km de Fortaleza), perdendo apenas para os governos estadual e municipal de Fortaleza²⁰.

²⁰ Segundo o Balanço Anual Ceará 1998, da Gazeta Mercantil, é a 4ª maior empresa do estado.

4 CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO E SISTEMA ECONÔMICO

4.1 ESTADO E SISTEMA ECONÔMICO

O debate sobre o papel do Estado no processo de crescimento e desenvolvimento econômico avançou bastante desde as proposições iniciais do liberalismo econômico e do socialismo científico, nos séculos XVIII e XIX. No século XX, foram retomadas pela oposição conceitual entre Mises e Lange-Dobb acerca da eficiência e racionalidade de centrais de planejamento na realização do cálculo e da alocação dos recursos econômicos. Mises foi um radical crítico das centrais de planificação socialistas, afirmando ser impossível o exercício da racionalidade econômica sem o livre funcionamento das forças de oferta e demanda. Para este autor somente os mecanismos de mercado poderiam indicar eficientemente a escassez de recursos e sua aplicação.

Hayek e Robbins foram igualmente contrários à planificação mas não tão radicais quanto Mises, pois admitiam que o cálculo econômico seria possível desde que se conhecessem os principais dados e variáveis do sistema envolvido. Sua principal crítica à Política e Programação Econômica Socialista era que as centrais de planificação não teriam condições de obter e utilizar as informações econômicas na agilidade necessária para a alocação dos recursos. Isto, somado à artificialidade no cálculo dos preços, levaria a uma ineficiência geral do sistema. (Rossetti, 1975)

A reflexão socialista inaugurada por Lange em 1936 procurou demonstrar a aplicação prática das Centrais de Planificação tanto quanto ao cálculo dos preços na economia (índices de escassez), quanto à racionalidade das alternativas de produção. Para o cálculo de preços, argumentava que poderiam ser utilizados os valores históricos junto com um esquema de acompanhamento, ajustamentos sucessivos e revisões periódicas. Quanto à racionalidade produtiva na alocação de recursos, Lange coloca

A racionalidade da atividade da empresa capitalista tem um caráter privado e não social. Consiste na aplicação do princípio da racionalidade econômica a realização de um fim privado; não serve a nenhum fim que abranja a totalidade da atividade econômica da sociedade. (Lange, 1967, apud Rossetti, 1975, p. 95)

Maurice Dobb altera o campo de debate argumentando que, além racionalidade na alocação dos recursos e o cálculo dos preços no sistema econômico, a análise do processo de acumulação do capital deve ser outra preocupação essencial da Política Econômica. No caso, o autor argumenta a superioridade do modelo de planificação sobre o mercado pois este fornece informações para a tomada de decisão de investimento *a posteriori*, enquanto os mecanismos de planificação poderiam coordenar as decisões de investimento *a priori*. Desta forma, a gestão estatal sobre a economia, corporificada no Plano Econômico, pode apressar o processo de acumulação dos recursos, constituir o sistema infra-estrutural e ainda garantir elevadas parcelas da Renda Nacional para os investimentos.

Esta posição conceitual de Dobb foi atestada pelo rápido crescimento e desenvolvimento econômico da URSS entre as décadas de 30 e 60. Neste período, a gestão planificada da economia socialista soviética conseguiu transformar uma região de base agrária, com métodos de produção em muitos casos feudal, em uma economia industrializada de infra-estrutura completa e competindo em mesmo ritmo na corrida tecnológica espacial com a principal economia capitalista do mundo, os EUA. Segundo o autor, a superioridade deste modelo sobre a gestão descentralizada dos mecanismos de livre mercado decorre da firmeza, determinação e segurança das centrais de planificação, especialmente para o fomento de regiões mais carente e setores industriais menos desenvolvidos. (Rossetti, 1975)

O modelo de intervenção parcial do Estado no Sistema Econômico tem sido adotado crescentemente no século XX, principalmente após a derrocada dos países da Europa Oriental na virada da década de 80. Neste contexto, passamos a entender por intervenção do Estado os efeitos gerados pela sua atuação e interação com as diversas classes e agentes na economia, seja ao nível da produção física, dos preços dos ativos e do grau de confiança no investimentos capitalistas. A atuação estatal gera impactos nos âmbitos real, nominal ou psicológico do sistema produtivo e das relações entre os grupos sociais interferindo em seus processos de tomada de decisão, estabelecendo parâmetros para a definição de estratégias competitivas e quaisquer outras formas de atuação da firma individual e/ou agrupada setorialmente.

Visto assim, é difícil conceber o funcionamento do sistema econômico sem a

interferência relevante do governo, não somente em função de fatores econômicos, mas também por motivações políticas e sociais. Na história do capitalismo, distinguem-se dois períodos básicos em que o interesse e os mecanismos de intervenção estatal tiveram características bem singulares. Até fins do século XIX a classe dominante encarregava-se de criar e sustentar seus mecanismos de geração e acumulação de riqueza, aproximando-se do Estado em função basicamente de interesses pecuniários de curto prazo. Na teoria econômica, a hegemonia dos adeptos da Lei de Say garantia que o ajustamento automático dos fatores produtivos mediante o livre funcionamento das forças de oferta e demanda garantiria o crescimento contínuo do sistema. Neste contexto, o Estado visava cumprir as funções clássicas de segurança, justiça e provisão de infra-estrutura, não sendo admissível qualquer outra participação que intervisse nos mecanismos de mercado. (Galbraith, 1977)

O modelo neoclássico defendia que o livre funcionamento dos mercados levaria sempre ao equilíbrio das forças de oferta e demanda, uma “ótima produção” aos menores preços e com pleno emprego de mão-de-obra. Essas conclusões foram obtidas de sua tentativa de purificar, esterilizar as relações econômicas, que são antes de tudo sociais, e sistematizá-las num conjunto de parâmetros de raciocínio conhecidos atualmente como Economia Positiva. Com o desenvolvimento do dito Estado Capitalista Liberal, contudo, a dinâmica de concentração e centralização capitalista se acentuou no início do presente século ensejando a criação de conglomerados financeiros, oligopólios, cartéis, sindicatos, e outros tipos de organização que tinham como objetivo fundamental a concentração de poder político-econômico no sentido de auferir a maior parcela possível do produto social para si. Objetivavam alcançar o poder monopolista que os neoclássicos não admitiam existir. (Baptista, 1975)

Esta conjugação de forças impossibilitou a manutenção da “entidade mercado” como instrumento único de regulação do sistema econômico. A crise de 29 explicitou dramaticamente a constatação da necessidade de intervenção do Estado para auxiliar na regulação dos preços, na redução da incerteza e na geração de infra-estruturas e externalidades positivas para a reprodução e acumulação do capital. Neste contexto é que se apresenta a atividade de planejamento. Desenvolvida inicialmente no interior das empresas capitalistas com o objetivo de estabelecer metas de crescimento e reação à concorrência, dentro do Estado é incorporada pela burocracia estatal para a coordenação do sistema de

preços em nome da eficiência econômica e do bem-estar social. (Galbraith, 1977)

Neste período de oligopolização crescente do sistema capitalista²¹, denominado por certos autores como Capitalismo Monopolista, a concorrência se dá crescentemente em função de economias de escala e avanços tecnológicos de produção, reforçando a tendência de oligopolização dos mercados. Neste ambiente, o Estado se torna o agente regulador por excelência intervindo direta e indiretamente por diversos instrumentos, seja fazendo planejamento econômico, política econômica, exercendo atividades empresariais diretas, seja definindo preços, salários e taxas de juros, tributando salários, ordenados e lucros, etc.

Condições do Planejamento

Esta complexificação do sistema econômico, implicou outros processos de tomada de decisões, novas necessidades e interesses entre o Estado o sistema econômico vigente. As principais necessidades do “Sistema Industrial” passam a ser: 1. Formação de mão-de-obra qualificada; 2. Garantia de demanda para a indústria de tecnologia mais avançada; 3. Regulação da demanda agregada; 4. Regulação dos preços e salários com vistas à estabilidade macroeconômica. (Galbraith, 1977)

Decorre destas observações, plenamente observáveis até a atualidade, que a tese de afastamento do Estado em relação à economia capitalista moderna é simplesmente não se aplica, pois as indústrias dinâmicas do sistema por mais maduras e competitivas que sejam não podem prescindir da orientação, coordenação e intervenção do Estado necessitam principalmente nos elementos acima destacadas para seu desenvolvimento. “A linha que divide as autoridades políticas e privadas é imaginária (...)” (Galbraith, 1977, p. 285) pois o Sistema Industrial precisa do Estado para sobreviver e vice-versa, indicando como normal a associação das organizações de planejamento nas duas esferas de poder. Nos termos do autor, o sistema motivacional moderno (identificação e adaptação de objetivos) não exclui as motivações pecuniárias, mas é mais coerente e auto-reforçante quando combinado nas atividades cotidianas de planejamento

²¹ A análise conceitual na evolução histórica da atuação do Estado é feita de forma exaustiva por Pereira; este período de crescente participação do Estado na economia, em particular, é definido pelo como Capitalismo Monopolista de Estado

Este tipo de relação entre os setores público e privado ocorre toda vez que há necessidade de financiamento aos investimentos em prazo mais longo, com aporte maior de capital e tecnologia. Pode-se dizer que, quando o planejamento substitui o mercado, nenhuma idéia nítida separa o governo da firma particular; os membros das respectivas tecnoestruturas se entremisturam no trabalho cotidiano, convergindo os interesses do Estado em promoção do desenvolvimento com objetivos das empresas capitalistas líderes. (Galbraith, 1977)

Dessa forma a “ascensão do Estado ao poder econômico” refletiu uma acomodação do mesmo em relação às necessidades das companhias amadurecidas no seio dos oligopólios em formação. Refletiu-se nas atividades de planejamento com a crescente tecnificação e burocratização da intervenção estatal na economia, paralelamente ao desenvolvimento da tecnoestrutura das corporações oligopólicas. (Galbraith, 1977)

O Avanço da Tecnoburocracia

Concomitantemente ao crescimento em importância da organização dos trabalhadores e dos sindicatos, a crise de acumulação da década de 30 ensejou o fortalecimento da tecnoestrutura - o corpo técnico-administrativo que embasa as ações das indústrias no centro das maiores corporações capitalistas. Isto decorreu do avanço da incerteza e da utilização do planejamento na tomada de decisão empresarial visando minimizar a falta de controle sobre os condicionantes principais da dinâmica econômica. A valorização das atividades de planejamento estatal ou empresarial, geração/difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos, e aplicação dos mesmos na atuação sócioeconômica de suas organizações constitui a base do crescimento e desenvolvimento desta fração de classe que está intimamente ligada à evolução do sistema capitalista neste século XX. (Galbraith, 1977)

Uma vez implantada nos órgãos governamentais a atividade de planejamento e o exercício das políticas econômicas, cresce em importância a atuação dos indivíduos responsáveis por sua elaboração, os *policy makers* que são caso análogo da tecnocracia no Estado, também identificados como a “tecnoburocracia”. Esta corresponde a um corpo técnico-burocrático que ascende socialmente por meio da

qualificação educacional, sofisticando suas técnicas de mensuração das atividades econômicas e dos mecanismos de intervenção governamental. Este grupo que pode se constituir numa fração de classe estabelecida no interior da superestrutura jurídica estatal, converge com a burguesia nas tarefas de extração e apropriação do excedente produtivo no sistema econômico (Galbraith, 1977; Pereira 1977).

Ocorre uma crescente proximidade entre os interesses e motivações das empresas oligopolistas e os órgãos governamentais de maior intervenção no presente período. Isto pode ser visto como resultado da identificação de atuação dos agentes da tecnocracia e da tecnoburocracia em suas esferas de poder. Este fato reforça a convergência de atuação das áreas de planejamento empresarial e estatal, resultando em um trabalho conjunto e divisão de tarefas que atestam o grau relevante de intervenção do Estado na economia.

Mesmo com o processo recente de privatização em inúmeras economias, a atuação do Estado permanece, pois muitas das atividades concedidas à iniciativa privada são serviços obrigatórios do Estado, apenas resultando em uma transferência da esfera de atuação. Apesar de não mais realizar a produção direta, a concessão/privatização de serviços e infra-estruturas públicas à iniciativa privada exige a adoção de outras tarefas por parte do Estado como a regulação, coordenação e fiscalização dos elementos privatizados. Além de não se afastar da esfera econômica, ainda está por se comprovar que esta atuação indireta do Estado pode ser mais eficiente do que a anterior especialmente em relação aos monopólios naturais (Suerdieck, 2000 (b)).

Desta forma, conclui-se que esta configuração impossibilita a “neutralidade” dos formuladores e executores de políticas públicas, alterando os objetivos, políticas e/ou eficácia dos instrumentos de Política Industrial. Esta questão fundamental não tem sido devidamente considerada na formulação e execução da mesma.

Qualquer proposta de desenvolvimento deve necessariamente compreender o referencial e dialogar com estes agentes no encaminhamento das soluções vislumbradas. Assim, a identificação destes agentes decorre da constatação de sua importância no âmbito das relações econômicas e de seu peso na consideração das alternativas de investimento

empresariais bem como no planejamento da intervenção governamental.

Atuação do Estado no Modelo Fordista

O modelo ou modo de desenvolvimento fordista corresponde a uma terceira fase na hierarquização histórica da evolução do capitalismo segundo a Escola da Regulação Francesa²². Ocorreu inicialmente nos países industrializados centrais (EUA, Europa e Japão) após a Segunda Guerra Mundial. Caracteriza-se por um regime de acumulação intensivo baseado em: uma organização do trabalho taylorista com crescente divisão entre as tarefas de concepção e execução das tarefas do trabalho; imposição do ritmo do trabalho por parte do capital com a introdução de esteiras e outros mecanismos de movimentação dos produtos nas linhas de produção contínuas (inovação lançada por Henry Ford especificamente na indústria automobilística e posteriormente difundida em outras indústrias); crescente mecanização ou a concentração do capital nos processos produtivos (onde ocorre o aumento do capital constante ou maquinário, em relação à participação da força de trabalho ou capital variável). (Braverman, 1984)

A estandardização e a massificação do consumo das mercadorias nos processos produtivos gerados pelas economias de escala e aumentos da produtividade do trabalho são as características fundamentais. Estas modificações alteram as condições básicas de exploração da força de trabalho no processo produtivo capitalista, caracterizando o regime de acumulação fordista. O grande diferencial do regime de acumulação do modelo fordista em relação aos anteriores é a massificação da produção de mercadorias acompanhada da massificação do consumo. Esta última decorreu de modificações na relação capital-trabalho que possibilitou transferência de parte dos ganhos de produtividade aos trabalhadores, aumentando sua renda real e suas possibilidades de consumo.

A grande inovação introduzida pela escola da Teoria da Regulação, fundada na França em meados dos anos 70, para a compreensão da evolução do capitalismo foi o conceito de modo de regulação. Segundo seus principais expoentes (Coriat, Boyer e Lipietz) o

²² O primeiro estágio corresponde ao período de acumulação primitiva do capital e o advento da 1ª Revolução Industrial; o segundo constitui-se no período de transição entre o capitalismo industrial pioneiro e os anos dourados do pós-guerra no qual ocorreram diversas crises de acumulação, algumas cíclicas e outras estruturais, as quais ensejaram o modo de regulação capitaneado pelo Estado de Bem-estar Social.

modelo de desenvolvimento decorre de uma adequada articulação entre o regime de acumulação e o modo de regulação. As crises, então, podem ser entendidas como eventos que fazem parte da “natureza contraditória” do sistema capitalista e decorrem da incapacidade ou inadequação (momentânea ou estrutural) do quadro institucional vigente em possibilitar a reprodução ampliada do capital. A noção de regulação inclui fundamentalmente a intervenção do Estado a nível setorial e macroeconômico na economia, mas não se limita a este fenômeno. Considera, ainda, um conjunto de formas institucionais (públicas, privadas e não-governamentais), redes e normas explícitas e implícitas que asseguram a compatibilidade de comportamento dos agentes do sistema no quadro do regime de acumulação. Tais instrumentos de regulação, apesar do caráter conflituoso das relações entre os agentes e os grupos sociais, minimizam as contradições e asseguram a continuidade do processo de acumulação em conformidade ao estado das relações sociais. (Possas, 1988).

O modelo fordista aparece no pós-guerra com o desenvolvimento de um modo de regulação monopolista, adequado à oligopolização da concorrência capitalista onde o papel da intervenção estatal é fortalecido com o objetivo de atenuar as crises do sistema. Tal intervenção se materializa Este dá-se por meio de políticas econômicas anti-cíclicas, com a assunção de atividades de previdência social e seguro-desemprego, ênfase no atendimento aos serviços públicos de saúde e educação. O chamado “Estado de Bem-Estar Social” ou *Welfare State* visava manter o nível de demanda agregada da economia, o funcionamento do sistema monetário, a qualificação e a redução dos custos de reprodução da classe trabalhadora e etc, com vistas a mediar o crescimento do capital assegurando condições de distribuição do produto entre as diversas classes e sub-classes na sociedade.

O crescimento dos salários reais dos trabalhadores, advindo da transferência de parte dos aumentos de produtividade, é um elemento fundamental para compreender a dinâmica de expansão continuada do capitalismo até meados da década de 70. Representa uma forma institucional de regulação que ajudou a garantir o nível de demanda agregada necessário a absorção da produção em massa. Uma forma adicional de regulação no fordismo foi o estabelecimento de condições de desenvolvimento dos sistemas monetário e comercial internacionais em 1944 e 1947 com, respectivamente, os acordos de *Bretton Woods* e o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT).

Como já foi mencionado, a dinâmica do modelo de desenvolvimento na Teoria da Regulação ocorre com a interação do regime de acumulação, do modo de regulação e do modelo de organização do trabalho. Quando a interação destes elementos efetiva seu potencial conflituoso e contraditório, ocorrem as crises que podem ser conjunturais (quando um conjunto de variáveis se articula desfavoravelmente e o quadro institucional é incapaz de ajustar a reprodução do sistema, provocando paralisações ou perturbações ao menos temporariamente), ou estruturais (onde ocorre uma grave incompatibilidade entre os elementos do modelo, afetando a coesão social e impossibilitando a regularidade e reprodução do mesmo).

A crise vivida pelo modelo fordista desde meados da década de 70 é apontada por estes autores como estrutural, decorrente de incompatibilidades entre os três elementos constituintes do modelo. O regime de acumulação sofre uma queda da produtividade e rentabilidade desde o aumento no custo da base da matriz energética, com os choques do petróleo em 1973 e 1979. Cessa o crescimento econômico forte e continuado das potências industriais, com uma diminuição na geração de empregos e o recrudescimento das taxas inflacionárias. No âmbito da relação capital-trabalho, a organização dos trabalhadores estava em alta, com a atuação dos sindicatos na justa defesa dos salários e das conquistas sociais. A conjunção destes fatores aliada à tentativa dos setores oligopolistas em manter suas taxas de lucro reforçou a recessão acompanhada de inflação, fenômeno conhecido como estagflação que contraria a teoria econômica tradicional e caracterizou as economias centrais e periféricas nas décadas de 70 e 80. Do lado do modo de regulação, a crescente internacionalização dos fluxos comerciais e financeiros e a crise fiscal dos Estados Nacionais marca um período em que a perda do poder de intervenção estatal e do quadro institucional existente não é acompanhado pelo surgimento de um modo de regulação ajustado às transformações do sistema capitalista na atualidade.

Reforma do Estado e Agenda nos anos 90

O processo denominado "Reforma do Estado" constitui-se numa tentativa de resposta a crise do regime de acumulação, do modo de regulação e do modelo de organização do trabalho do sistema capitalista a partir dos anos 70 que foi explicitada pelos fenômenos

de estagflação, aumento do desemprego e *déficits* fiscais crescentes dos Estados Nacionais. Deve-se ter muito cuidado, contudo, ao observar as relações de causa/efeito entre a crise do Estado e o problema de acumulação do sistema. A posição aqui colocada discorda decisivamente em apontar o peso da estrutura de intervenção do Estado como causa primária da queda da atividade econômica e inflação ao longo da década de 80. Ao contrário, pode-se afirmar que a crise desse período decorreu majoritariamente de fatores internos à esfera econômica do sistema.

Os problemas enfrentados pelo Estado intervencionista decorrem da crise já instalada no sistema capitalista, não sendo a causa desta últimas mas sua consequência. De forma análoga ao papel do Estado Nacional na afirmação social da burguesia e impulso à acumulação capitalista. Neste ponto, o discurso neoliberal de Reforma para reduzir o peso do governo na economia mostra-se um mero recurso de retórica uma vez que os dados agregados da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) indicam que, mesmo com a flexibilização dos mercados e privatizações ao longo da década de 80, a participação do Estado em suas economias se mantinha equivalente ou maior que no período do *Welfare State* (Fiori, 1998). No caso, mesmo com o processo de liberalização econômica iniciado por Thatcher na década de 80, a Grã-Bretanha permanece com cerca de 90 funcionários públicos por mil habitantes enquanto o Brasil tem apenas 8 funcionários por mil habitantes. (Voz do Brasil, maio de 2000).

No Brasil o principal fator interno que motivou esta reforma parece ser o esgotamento e estagnação do modelo de substituição de importações (MSI) e da capacidade do Estado em financiar o dinamismo do sistema dentro deste modelo. Apesar de seu êxito na conformação e estruturação do parque industrial brasileiro, os efeitos indesejáveis como altos custos de produção, baixa produtividade, qualidade e competitividade da indústria nacional aliados ao crescente déficit fiscal do governo são os problemas identificados e atacados pela agenda neoliberal no país na década de 90.

A Reforma do Estado é defendida pela argumentação hegemônica do Consenso de Washington como necessária pois o tamanho excessivo do Estado estaria entretendo o processo concorrencial, mola-mestra do sistema capitalista. Este processo se amplia em direção às economias periféricas na década de 90 tendo na globalização econômica e ideologia neoliberal seus elementos básicos de articulação. Neste contexto, a Reforma dos Aparelhos de Intervenção dos Estados Nacionais ocorre em

três âmbitos: organizacional (passagem da burocracia weberiana para a administração pública gerencial tecnoburocrática); estrutural (diminuição da participação direta do Estado via privatização e desregulamentação de mercados); sistêmico (alteração das relações do Estado com a sociedade, por exemplo, através das reformas tributária, fiscal e previdenciária). O processo histórico de reformulação do sistema capitalista se aprofunda e amplia na década de 90, tendo na globalização econômica, na ideologia neoliberal e reforma dos Estados Nacionais três elementos explicativos fundamentais. (Kliass, 1996)

Empreendida nas duas última décadas, a Reforma busca adaptar o Estado a auxiliar na manutenção dos níveis de acumulação do sistema internacionalmente. Nesse sentido é que tem sido adotadas políticas de abertura comercial, financeira, tecnológica, organizacional, estrutural e patrimonial inicialmente nos países centrais e posteriormente difundidas na periferia do sistema.

4.2 A POLÍTICA INDUSTRIAL NO CONJUNTO DAS POLÍTICAS ECONÔMICAS

Existem diversas posições para o conceito de Política Industrial. Uma delas coloca que esta é uma ação coordenada pelo Estado, envolvendo mecanismos de controle variados, visando criar externalidades positivas que possam impactar na indústria, gerando aumento da produção, da produtividade e da taxa de acumulação (Amaral Filho, 2000). Outros autores, especialmente os adeptos da metodologia organizacional, consideram como ocioso o estabelecimento preciso do conceito, preferindo transferir ao analista a responsabilidade de estabelecer esta definição de acordo com suas categorias de análise. Apesar do fraquejamento das ações governamentais na economia industrial e da inexistência, em muitos casos, de estudos que formalizem analiticamente as ações em curso²³, Monteiro et alli admitem que sempre pode ser identificada uma política industrial em vigor na economia.

(...) o fato de não haver de sua parte um comprometimento formal com tal sequência não justificaria a conclusão de que "de fato o governo não tem (ou segue) uma Política Industrial". Não deveríamos aceitar a posição de que os processos decisórios só ocorrem na extensão em que

²³ Sobre a decomposição analítica das esferas de abrangência e do processo de planejamento da Política Industrial, ver o item 4.2.2.

são visíveis, formais e articulados! (Monteiro et alli, 1986, p. 449)

Na maioria dos casos, não são explicitados de forma clara os limites e contornos da relação entre as políticas especificamente voltadas para o setor industrial e aquelas de visam a estabilização macroeconômica. Este fato leva a equívocos e conflitos na condução das políticas públicas, pois muitas vezes os objetivos e instrumentos das mesmas têm incompatibilidades básicas e prazos de maturação diversos. O caso específico analisado pelos autores permanece bastante atual em toda a década de 90. A predominância absoluta dos objetivos de estabilização monetária sobre todos os outros objetivos de política econômica.

Em especial, este fenômeno pode ter efeitos negativos sobre a competitividade da economia brasileira pois, como se sabe, uma política econômica que busque apenas a estabilização inflacionária tem um prazo muito mais curto de concepção e maturação do que uma política industrial (com seus âmbitos de atuação no comércio exterior, desenvolvimento científica e tecnológica). A dicotomia “curto prazo versus longo prazo” no contexto das políticas econômicas deve ser superada não com a sujeição absoluta de instrumentos e objetivos de uma a outra, mas com a compatibilização de ambas de acordo com horizonte de prazo intermediários. Estes são estratégicos para a avaliação de impactos, resultados e eficácia das mesmas, possibilitando o aferimento, a adaptação a metas pré-estabelecidas com correções de rumo se necessário.

A Industrialização Brasileira e as Políticas Industriais

A despeito de todas as críticas às falhas da Política Industrial na identificação e subsídio ao desenvolvimento de setores da indústria (maior eficiência dos mercados, mal planejamento, mudança de paradigma, etc.), não pode-se negar a eficácia deste instrumento de intervenção ao longo do presente século na industrialização periférica, tanto do Brasil como em outros países da América Latina (AL) e Sudeste Asiático. Com efeito, dentro do MSI iniciado na década de 30, o papel da política industrial (PI) no contexto das políticas econômicas fora destacado tendo em vista o papel principal assumido pelo Estado no processo de industrialização dos setores de base, intermediários, infra-estrutura e dos bens de consumo duráveis.

Este processo, capitaneado pelo Estado brasileiro desde a década de 40, teve como

condição necessária a formação de um sistema de planejamento e gestão estatal tecnoburocrático (Ianni, 1991). O Conselho Federal de Comércio Exterior (1934) foi a primeira reunião público-privada de planejamento e coordenação industrial do país, sendo seguido pelo DASP, BNDE, e pela criação das empresas estatais assim como de outros órgãos encarregados de promover a industrialização do país. O primeiro produto articulado de desenvolvimento industrial no Brasil foi o Programa Geral de Industrialização (PGI), elaborado pela equipe mista CEPAL/BNDE na década de 50, que só foi implantado no Governo JK através do Plano de Metas.

O Plano de Metas (1956-1961) constitui-se no primeiro exemplo de Política Industrial horizontal no Brasil. Além do estímulo aos setores específicos de intermediários e bens de consumo final metal-mecânicos, foram adotadas políticas tecnológica, de financiamento de longo prazo e grandes investimentos em infraestrutura de transportes, energia, telecomunicações, dentre outras. O II PND, no Governo Geisel (1970-1974), se constitui no segundo exemplo de PI horizontal no Brasil. Também neste caso houve uma clara articulação das políticas macroeconômicas, de desenvolvimento científico-tecnológico, financiamento e infra-estrutura.

Neste Plano fica ainda mais nítida a prioridade e o apoio conferido à indústria de base pesada e intermediária (química-petroquímica, maquinário, siderurgia, fertilizantes). A Bahia se beneficiou consideravelmente neste período com a implantação e consolidação da indústria petroquímica no início da década de 80, que influenciou fortemente sua matriz industrial em termos de bens intermediários. Neste período, o processo de industrialização baiana avança, liderado principalmente pela produção de bens intermediários petroquímicos. Os desdobramentos do investimento realizado Estado Nacional Desenvolvimentista em parceria com o capital nacional e estrangeiro, possibilita a geração de economias de aglomeração na metrópole regional (Salvador) e o desenvolvimento de uma série de atividades de serviço tradicionais e avançadas. (Castro, 1996; Menezes, 1995)

Tendo em vista que a missão maior destas políticas de fomento da economia industrial foi implantar e desenvolver um parque industrial diversificado e moderno no Brasil, pode-se colocar que as mesmas foram relativamente exitosas, tendo em vista o grau de diversificação da matriz produtiva nacional, que abarca além dos bens de consumo (duráveis ou não), os bens de capital e intermediários, além de uma rede de pesquisa e

desenvolvimento nas principais universidades federais, centros tecnológicos de empresas privadas e estatais. Contribuíram para este êxito os cenários interno e externo favoráveis de então. Após a II Guerra Mundial, uma série de fatores político-militares, ideológicos e econômicos (marcado pelo crescente antagonismo entre os sistemas produtivos capitalista e socialista, representado pelo advento da Guerra Fria) convergiram internacionalmente, constituindo um processo favorável à industrialização dos países da periférica capitalista.

Estes elementos foram a grande liquidez financeira internacional, transnacionalização crescente das empresas americanas de bens finais em busca de redução de custos, polarização política, nacionalismo, possibilidade de fornecimento de subsídios e elevação de barreiras tarifárias em defesa de setores específicos, dentre outros (Amaral Filho, 2000, p. 20).

Análise Organizacional

A predominância dos objetivos e instrumentos de estabilização macroeconômica sobre as políticas industrial, científica e tecnológica, dentre outras no conjunto das políticas públicas é considerada por muitos analistas e críticos político-econômicos como verdadeiramente nefasta. Esta não é atributo, contudo, apenas dos governos de orientação neoliberal dos anos 90. Na década anterior este cenário já se delineava no Brasil, e o insucesso dos diversos “pacotes” de estabilização monetária ao longo dos anos²⁴ dificultava ainda mais as tentativas de articulação e priorização da Política Industrial no interior do governo central. Neste sentido, Monteiro, Cavalcanti, Castanhar e Hahn buscam tecer uma análise e proposta de Política Industrial brasileira para a segunda metade dos anos 80 com base na metodologia interorganizacional (Di Maggio, 1983; Van Den e Ferry, 1980). A análise organizacional é oriunda da literatura de administração, no estudo dos processos internos de planejamento operacional e de longo prazo de atuação das empresas. Sua aplicação à organização dos processos decisórios governamentais visa identificar e coordenar os diversos níveis de atuação e órgãos concernentes à estrutura do Setor Público.

Esta proposta insere-se na discussão de então sobre o conceito e o papel da estratégia de desenvolvimento industrial na estabilização e retomada do crescimento

²⁴ Os principais foram os Planos Cruzado, Bresser, Verão e a “Política Fígado-com-Arroz” entre 1986 e 89.

econômico via cooperação público-privada. De acordo com o paradigma produtivo presente, os objetivos principais da mesma seriam o fomento da competitividade nacional via desenvolvimento de atividades intensivas em conhecimento, de maior potencial de agregação de valor. Percebe-se a atualidade da discussão empreendida pelos autores que identificam na dinâmica da estrutura organizacional tecnoburocrática um elemento decisivo para a constituição e implantação de políticas voltadas para o estímulo da economia industrial.

Considerando a PI como resultado da interação das unidades de decisão governamentais relevantes para a economia industrial, a hipótese fundamental dos autores é que as características operacionais ou mecanismos das unidades decisórias induzem os atributos da mesma. Assim, o grau de centralização e coordenação, a extensão de atuação e a disposição das unidades decisórias no setor público seriam os determinantes do desempenho da Política Industrial. O êxito e a qualidade do tipo de intervenção industrial resultante seria medido pela representatividade e transparência de seus objetivos/estratégias e pela permanência de seus ganhos em relação aos custos de implantação (Monteiro et alii, 1986).

As unidades decisórias influentes sobre a Política Industrial são divididas em: externas, como as instâncias diferenciadas de decisão do governo, principalmente as monetárias e fiscais - por exemplo, o CMN, BACEN e Ministério da Fazenda); unidades de planejamento industrial exclusivas (na década de 80, o CDI e BEFIEX) e não-exclusivas (MIC, BB, CACEX, BNDES, FINEP); unidades de política setorial e empresas estatais. A organização da Política Industrial é representada pela matriz onde as unidades governamentais são dispostas em linhas e colunas. A noção de Política Industrial existente corresponde ao produto das interações entre os elementos listados acima. A "matriz interorganizacional" é composta por algumas sub-áreas. Seu quadrante superior esquerdo ("submatriz I") corresponde à rede por onde passa a política macroeconômica: a concentração de indicadores de posição e formação de política nesta área embasa a conclusão de que o processo decisório é fortemente influenciado por unidades externas, voltadas para objetivos de estabilização macroeconômica. A política de estabilização ("submatriz II") articula-

se no todo da “matriz M” através de seus prolongamentos laterais. A “submatriz H1” no quadrante superior direito apresenta o maior nível de indicadores de articulação, mostrando “a dependência dos objetivos e das decisões de Política Industrial face aos objetivos e decisões de estabilização” (ibid, p. 440).

Uma segunda característica essencial do processo decisório é que as unidades externas de estabilização condicionam não somente as estratégias de PI como seus mecanismos operacionais de intervenção econômica (fixação de normas, parâmetros financeiros e de crédito, etc.). A extensão vertical da “submatriz I” é representada por “H2” no quadrante inferior direito e tem rarefeitas articulações como conjunto da “matriz M”, representando os limitados *inputs* do planejamento industrial e das políticas setoriais para a política de estabilização. Das constatações anteriores percebe-se que os objetivos e horizontes de curto prazo sobrepõem-se aos equivalentes de médio e longo prazos.

No quadrante inferior direito localiza-se a “submatriz S”. Esta reúne as unidades de planejamento industrial e de políticas setoriais na qual se determina de forma mais estrita a Política Industrial. Os principais emissores de PI no período eram o Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI) e o BNDES, respectivamente fazendo o planejamento global e financiando, junto com o BB, a produção industrial.

Diante da necessidade crescente de atualização tecnológica e de aumento das exportações da economia brasileira dos anos 70 e 80, os autores identificam “uma substancial interseção da ‘Política Industrial’ com a ‘política de exportações’ e a ‘política tecnológica’” (Monteiro et alli, 1986, p. 444). Estas ocorrem pela articulação das diversas unidades e sofrem das mesmas deficiências anteriormente apontadas. A interação das intervenções tecnológica e industrial ocorrera de forma descentralizada e desigual setorialmente, sem evidenciar uma estratégia tecnológica da Política Industrial (ibid, p. 445). Uma série de documentos e estudos apresentados por acadêmicos e *policy makers* de diversos órgãos governamentais de então indicam os condicionantes básicos de uma Política Industrial proposta para a segunda metade da década de 80: a manutenção e/ou expansão do grau de abertura comercial e financeira da economia brasileira ao setor internacional; persistência de um esforço significativo na obtenção da “estabilização econômica”

GRÁFICO 3 - MATRIZ INTERORGANIZACIONAL DE POLÍTICA INDUSTRIAL

	SEPLAN	CDE	CIP/SEAP	CMN	CONCEX/CPA	CNPE	BACEN	MF	CDI	ST/INPI	BEFEX	CCNAI	MIC	BB	CACEX	BNDES	FINEP	CONSIDER	CONIM/SEI	CNE	CNAL/CENAL	ESTATAIS	SETOR PRIVADO	
SEPLAN		ϕ_5	ϕ_1	ϕ_2	ϕ_3	ϕ_4	ϕ_6	ϕ_7	ϕ_8	ϕ_9	ϕ_{10}	ϕ_{11}	ϕ_{12}	ϕ_{13}	ϕ_{14}	ϕ_{15}	ϕ_{16}	ϕ_{17}	ϕ_{18}	ϕ_{19}	ϕ_{20}	ϕ_{21}	ϕ_{22}	
CDE	π_1								ϕ_1				π_1					ϕ_1	π_1	ϕ_1		π_1	π_1	π_1
CIP/SEAP				π_1					ϕ_1									π_1				π_1	π_1	π_1
CMN	ϕ_1	ϕ_2	π_1	ϕ_1	ϕ_2	π_1	π_1	ϕ_1	ϕ_2	π_1	π_1	π_1	π_1	π_1	π_1	π_1	π_1	π_1	π_1	π_1	π_1	π_1	π_1	π_1
CONCEX/CPA			π_1	π_1				π_1	π_1						π_1			π_1				π_1	π_1	π_1
CNPE																								ϕ_1
BACEN				ϕ_1	ϕ_2				ϕ_1						π_1							ϕ_1	π_1	π_1
MF	ϕ_1	ϕ_2	ϕ_3	ϕ_4	ϕ_5	ϕ_6	ϕ_7	ϕ_8	ϕ_9	ϕ_{10}	ϕ_{11}	ϕ_{12}	ϕ_{13}	ϕ_{14}	ϕ_{15}	ϕ_{16}	ϕ_{17}	ϕ_{18}	ϕ_{19}	ϕ_{20}	ϕ_{21}	ϕ_{22}	ϕ_{23}	ϕ_{24}
CDI	ϕ_1	π_1				ϕ_1			ϕ_1	ϕ_2	ϕ_3	ϕ_4	ϕ_5	ϕ_6	ϕ_7	ϕ_8	ϕ_9	ϕ_{10}	ϕ_{11}	ϕ_{12}	ϕ_{13}	ϕ_{14}	ϕ_{15}	ϕ_{16}
ST/INPI						ϕ_1																ϕ_1	ϕ_2	ϕ_3
BEFEX									π_1						π_1							π_1	π_1	π_1
CCNAI	π_1																	ϕ_1				ϕ_1	ϕ_2	ϕ_3
MIC	ϕ_1	ϕ_2	ϕ_3	ϕ_4	ϕ_5	ϕ_6	ϕ_7	ϕ_8	ϕ_9	ϕ_{10}	ϕ_{11}	ϕ_{12}	ϕ_{13}	ϕ_{14}	ϕ_{15}	ϕ_{16}	ϕ_{17}	ϕ_{18}	ϕ_{19}	ϕ_{20}	ϕ_{21}	ϕ_{22}	ϕ_{23}	ϕ_{24}
BB				ϕ_1	ϕ_2				ϕ_1													ϕ_1	π_1	π_1
CACEX			ϕ_1	ϕ_2	ϕ_3	ϕ_4	ϕ_5	ϕ_6	ϕ_7	ϕ_8	ϕ_9	ϕ_{10}	ϕ_{11}	ϕ_{12}	ϕ_{13}	ϕ_{14}	ϕ_{15}	ϕ_{16}	ϕ_{17}	ϕ_{18}	ϕ_{19}	ϕ_{20}	ϕ_{21}	ϕ_{22}
BNDES			ϕ_1	ϕ_2	ϕ_3	ϕ_4	ϕ_5	ϕ_6	ϕ_7	ϕ_8	ϕ_9	ϕ_{10}	ϕ_{11}	ϕ_{12}	ϕ_{13}	ϕ_{14}	ϕ_{15}	ϕ_{16}	ϕ_{17}	ϕ_{18}	ϕ_{19}	ϕ_{20}	ϕ_{21}	ϕ_{22}
FINEP	π_1								ϕ_1		ϕ_1							ϕ_1	ϕ_2	ϕ_3	ϕ_4	ϕ_5	ϕ_6	ϕ_7
CONSIDER		ϕ_1							ϕ_1					π_1	ϕ_1							π_1	π_1	π_1
CONIM/SEI		ϕ_1							ϕ_1					π_1	ϕ_1	ϕ_2	ϕ_3				ϕ_1	π_1	π_1	π_1
CNE		ϕ_1							ϕ_1						ϕ_1							ϕ_1	π_1	π_1
CNAL/CENAL																						ϕ_1	π_1	π_1
ESTATAIS	π_1																	π_1	ϕ_1	ϕ_2	ϕ_3	ϕ_4	ϕ_5	ϕ_6

Fonte: Monteiro et alii, 1986, p. 429.

Formulação de uma Política Industrial Organizacional

Utilizando a metodologia apresentada, os autores apresentam uma série de proposições quanto à caracterização dos processos decisórios de Política Industrial no início dos 80 bem como elabora sugestões para a melhoria dos mesmos. Primeiramente, deve-se estabelecer as condições fundamentais de funcionamento da economia e dos fatores que a influenciam. A Bases de Dados Estratégicos (BDE) inclui: (i) A evolução da concorrência internacional que visa identificar as condições atuais e prováveis trajetórias futuras de funcionamento dos mercados, estabelecendo a "fronteira tecnológica" a ser observada na orientação da indústria nacional; (ii) Conhecimento sobre a organização do setor público em termos de seus mecanismos institucionais, organizacionais e decisórios de operação da PI, identificando seus elementos mais produtivos e deficiências mais graves. A matriz organizacional dos autores é apenas

uma das formas de estabelecimento desta BDE; (iii) As características operacionais da indústria dizem respeito aos pontos fortes e fracos do parque produtivo, a capacidade gerencial, o perfil produtivo, ocupação de capacidade, composição financeira, distribuição espacial, dentre outras; (iv) O Mix de Políticas abrange “os instrumentos (ou estratégias) correntemente utilizados na promoção de ações do governo” (ibid, p.452), em seu número, forma, combinação e extensão das ações, bem como suas ineficiências; (v) as oportunidades e riscos vigentes no “meio externo” à intervenção, correspondente aos cenários político-econômicos de comportamento das variáveis que influenciam as políticas públicas. (Monteiro et alli, 1986)

Dois elementos adicionais de auxílio na formulação da Política Industrial são as hipóteses macroeconômicas e as projeções das restrições ou “gargalos” industriais. Nas primeiras incluem-se o comportamento previsto dos principais indicadores de crescimento econômico, inflação, juros, os recursos orçamentários disponíveis, dentre outros. As projeções da economia industrial correspondem às expectativas de demanda e oferta dos produtos, bem como a articulação dos agentes para o alcance da produção prevista, sendo evidenciadas nos documentos de planejamento setoriais do governo e do setor privado.

Uma técnica de definição de política industrial decorrente da análise organizacional é a decomposição por nível de agregação, onde são estabelecidos e relacionados os diferentes níveis de interação e orientação das ações governamentais na economia industrial (Monteiro, 1982). As quatro categorias fundamentais de abrangência da PI devem ser: no maior prazo, as missões (ou propósitos) e os objetivos; no nível mais operacional de execução, as estratégias e políticas específicas de intervenção. A tipologia aqui apresentada difere sutilmente da apresentada em Monteiro et alli.

Em nosso entender, os autores invertem os exemplos nas 2 categorias, mas a definição conceitual é bastante acertada. O princípio fundamental de explicação das incompatibilidades entre os níveis de agregação da Política Industrial, contudo, apresenta-se altamente consistente. A incompatibilidade entre as missões e os objetivos são um fato corrente na *práxis* intervencionista. “Todavia, esse é o papel *par excellence* dos mecanismos de coordenação representados pelos cursos de ação (...)”, no caso as estratégias e as políticas de intervenção

Neste sentido, a implantação de uma política organizacional no conjunto de outras ações se torna necessária tendo em vista o baixo grau de articulação e efetividade das políticas econômicas na economia industrial. Este fato teve no aumento do processo inflacionário dos anos 80 e 90 um fator considerável. Por um lado, ocorreu uma desorganização das unidades de planejamento industrial estratégico, e por outro, houve a promoção de unidades de decisão mais operacional para as funções de planejamento, o qual deixou de ser feitas pelos níveis de governo mais abrangentes, de planejamento estratégico.

Este movimento é denominado “efeito substituição organizacional” pelos autores. As opções de política organizacional podem variar desde a proliferação de unidades de decisão até a definição de uma agenda de temas estratégicos atribuídos a poucas unidades decisórias de planejamento nacional. O processo de descentralização da intervenção governamental passaria pela transferência de papéis e iniciativas típicas do Executivo Federal para os sistemas decisório privados e unidades de planejamento estaduais.

Políticas de Fomento da Competitividade

Esta seção procura discutir a visão cepalina recente sobre as tendências de políticas industriais na AL. Nesta região, a Política Industrial realizada nos anos 60 e 70 fracassara em razão das falhas de coordenação, falta de informação e pouca ênfase na promoção e difusão do conhecimento. A debilidade atual no processo de aprendizagem associados, na capacitação dos trabalhadores e o pouco investimento em P&D dos países latino-americanos decorre, dentre outros, de falhas na elaboração e execução das políticas setoriais tradicionais.

Não deve-se, contudo, negar a necessidade de intervenção governamental na economia industrial mas buscar discutir as formas de manutenção da atuação mais adequadas ao cenário internacional. A razão desta colocação é que o “livre” funcionamento dos mercados demonstra ser insuficiente para o desenvolvimento competitivo em áreas fundamentais do paradigma produtivo atual, fundamentado na capacitação técnica e tecnológica, de recursos humanos e empresarial, dentre outras

A mudança no cenário internacional marcada pelo advento da globalização tem exigido uma reordenação da intervenção governamental no desenvolvimento das forças produtivas. Rosales apresenta sua visão do que seriam Políticas de Fomento da

Competitividade em oposição à Política Industrial tradicional implementada até os anos 70. Partindo das experiências do sudeste asiático, defende o desenvolvimento de ações em parceria com o setor privado que focalizem os temas setoriais, visando fortalecer a competitividade na base tecnológica e de recursos humanos do país. Este tipo de PI centraliza as intervenções no desenvolvimento de infra-estrutura produtiva para as empresas e setores que não se desenvolveram em razão das imperfeições nos mercados de capital, trabalho e produtos.

A intensificação dos avanços tecnológicos e a globalização dos fluxos de mercadorias, serviços, finanças e informações são elementos da dinâmica econômica do pós-guerra que tem alterado a distinção entre as políticas interna e externa de desenvolvimento. As políticas consideradas mais eficientes no período tem sido aquelas capazes de aumentar a competitividade do país nas atividades mais dinâmicas e de atrair maiores Investimentos Externos Diretos (IED). Estes, por sua vez, têm aumentado com maior ênfase nas atividades com maior participação em componentes tecnológico, de informação e conhecimento.

A manutenção da tendência de ampliação dos fluxos internacionais de mercadorias, principalmente as de maior conteúdo tecnológico e valor agregado, abre boas perspectivas para aqueles países que estiverem devidamente equipados para fornecer bens e serviços competitivos. De acordo com esta posição e a noção de que a Política Industrial deve fomentar o crescimento e desenvolvimento das forças produtivas, ROSALES destaca os itens principais em que o governo deve intervir para aumentar a participação no comércio internacional: (i) desenvolvimento dos mercados incompletos (tecnologia, "capital humano", recursos p/investimento de longo prazo, disponibilidade de divisas) visando superar o histórico baixo grau de inversão em P&D e prospecção de novos mercados de exportação; (ii) busca de complementaridade inter e intrasetoriais que propiciem rendimentos crescentes e "competitividade sistêmica"; (iii) regulação dos setores de telecomunicações, energia, financeiro e infra-estrutura que são considerados cruciais para a competitividade.

Especificamente, os fatores decisivos exigidos pelos mercados internacionais e apontados como de necessária intervenção governamental em cooperação com o setor privado nos países periféricos são: investigação científica e tecnológica; formação e

atualização constante dos recursos humanos; atualização das técnicas de gestão; estímulo à inovação/criatividade em produtos e processos que possibilitem a flexibilização dos regimes produtivos. “Las ventajas competitivas que reclama el mercado mundial se basan en la inteligencia, el cambio técnico, la innovación y el valor agregado intelectual”. (Rosales, 1994, p. 61).

Como decorrência deste processo, elementos como a abundância de recursos naturais, baixos salários e incentivos fiscais (as vantagens competitivas tradicionais) perdem crescentemente a sua importância relativa frente à qualidade, incorporação de tecnologia e design, dentre outros intensivos em conhecimento. No novo cenário comercial internacional, as condições de preço e custo perdem importância principalmente para as indústrias mais dinâmicas. A “competitividade-preço” – que é obtida com a desvalorização da moeda, redução de custos trabalhistas, aumento da produtividade do trabalho ou redução de salários reais – perde poder explicativo das estratégias competitivas e dinâmica industrial especialmente em mercados mais oligopolizados e de alta especialização intra-industrial. Nestes mercados, os fatores mais valorizados são a qualidade, o serviço e a entrega.

O peso dado ao bom nível e desempenho das condições sistêmicas decorre do fato de que a firma, embora seja o elemento individual e nó crucial da competitividade, não atua sozinha. Cada empresa está ligada a uma rede de agentes que inclui: os provedores de bens e serviços; os sistemas financeiro, educacional e tecnológico; a infra-estrutura de transportes, energética e de telecomunicações; a atuação governamental. Além de todos estes fatores, a competitividade depende das relações técnicas e humanas dentro da própria empresa. Neste sentido é que a estratégia da Política de Fomento da Competitividade é a construção das vantagens competitivas de forma sistêmica em parceria com o setor privado, estabelecendo alianças de longo prazo e promovendo acordos flexíveis de produção, bem como estratégias compartilhadas de internacionalização e aumento das exportações.

As exigências atuais de competitividade nos mercados internacionais exigem políticas que estimulem o desenvolvimento e qualificação da força de trabalho local pois esta, em última instância, é que vai possibilitar a construção das vantagens competitivas dinâmicas nos países periféricos. A intervenção governamental é exigida ainda com

vistas a garantir a estabilidade macroeconômica, a provisão de infra-estrutura e a regulação com vistas ao melhor funcionamento dos mercados.

Entonces, es sobre la base de preservar la estabilidad macro y de promover competencia en los mercados que adquieren sentido las orientaciones en materia tecnológica, de capacitación, de infra-estructura y de internacionalización productiva (Rosales, 1994, p. 63).

Percebe-se, portanto, que este tipo de política tem um espectro mais amplo que a política industrial tradicional. Constitui-se, segundo Rosales, no foco da política industrial atual que visa o aumento da produtividade total dos fatores, a melhoria de qualidade dos bens e serviços e a promoção/geração/difusão tecnológicas. A ação abrangente que pode possibilitar o alcance destes objetivos é o encadeamento produtivo, envolvendo desde os agentes fornecedores de insumos e bens de capital até os provedores de serviços especializados - todos orientados para a busca de ganhos de eficiência que possibilitem boas condições de competição no mercado internacional.

Os serviços especializados são a face mais explícita dos novos requisitos de agregação de valor industrial via conhecimento e os que têm, em geral, menor grau de desenvolvimento nas economias periféricas. São as ações que merecem maior cuidado no tratamento da Política Industrial, a exemplo de: fomento às atividades de manutenção, reparação e inovação de maquinário; consultoria industrial, tecnológica, administrativa, de finanças, informatização, engenharias de produto e processo, promoção comercial, *design* e dentre outras. O maior desafio na constituição das políticas industrial e de serviços moderna, contudo, é sua articulação no sentido de minimizar o conflitos com as demais políticas setoriais (por exemplo, monetária, fiscal, de comércio exterior e desenvolvimento regional) sem limitar-se a enfoques setoriais.

O papel da política proposta é acelerar a adaptação da estrutura produtiva ao paradigma produtivo e tecnológico internacional em configuração. Este processo envolve a parceria público-privada na identificação dos setores emergentes visando identificar suas vantagens competitivas e as deficiências na cadeia produtiva - principalmente ao nível de comercialização, capacitação da mão-de-obra, tecnologia, infra-estrutura, *design*, dentre outros.

Com relação à operacionalização da Política Industrial, a visão cepalina em Rosales afirma que as políticas devem ser horizontais e setoriais. Ou seja, não devem apoiar ou gerar benefícios em setores específicos, nem interferir no funcionamento dos mercados. A atuação governamental neste enfoque deve pautar-se no objetivo de garantir o funcionamento adequado dos mecanismos de mercado no contexto geral.

A reconversão produtiva é uma estratégia complementar que consiste no fomento de novas atividades em setores ou espaços com perdas graves de competitividade. Esta política busca possibilitar a transferência de trabalhadores das atividades estagnadas para outras com maior produtividade, e a realocação de recursos inter e intrasetoriais. Instrumentos utilizados nesse sentido são as reduções tributárias, subsídios, programas de capacitação e etc.

Tipologia de Políticas Industriais

Pode ser feita uma tipologia de políticas industriais de acordo com as tendências de alteração na forma de intervenção estatal na economia, nas ideologias envolvidas com esta questão e nos requisitos atuais de competitividade empresarial decorrentes da mundialização. Neste sentido, o Brasil teria passado por três estágios nos anos 90. O primeiro, foi a Política Industrial e de Comércio Exterior (PICE) do Governo Collor (1990-1992), definida por uma política neo-desenvolvimentista e caracterizado por um foco micro/mesoeconômico do processo de industrialização de tendências neo-schumpeterianas sobre inovação e ajuste institucional. Esta aparenta ser uma tentativa de resgate de Políticas Industriais horizontais e verticais para construção de vantagens competitivas dinâmicas. Seu pressuposto é de que a distribuição dos frutos do crescimento econômico ocorre de forma desigual e desequilibradamente nos diversos espaços do sistema. Dessa forma, a construção das vantagens competitivas baseadas no atual paradigma produtivo e tecnológico depende crescentemente de inovações institucionais no âmbito da parceria público-privada. (Amaral Filho, p. 24)

Os tipos Neoliberal Radical e Neoliberal Reformista teriam se desenvolvido durante os recentes governos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2000). Como o próprio nome diz, as semelhanças entre as duas são maiores que as diferenças. Admitem a intervenção estatal na economia apenas visando corrigir "imperfeições de mercado", garantir a

estabilidade monetária, financeira e os fundamentos macroeconômicos do sistema. A diferença básica reside no fato de que a vertente neoliberal radical tem a Política Industrial como algo indesejável enquanto os reformistas admitem esta como resultado do “saneamento das condições de mercado”. Ambas consideram as políticas setoriais ou verticais como ineficazes e contraproducentes pois a estabilização das condições macro e a não-interferência estatal nos mercados seriam suficientes para atrair os fluxos de capitais e de investimentos.

Por fim, a PI Social-Democrata Europeia se enquadra como uma tentativa de conciliação entre diretrizes neoliberais e os princípios de garantia social. Caracteriza-se pela manutenção do enfoque social característico do *Welfare State* e crescimento das funções de regulação econômica, aliado à manutenção dos processos de reformas institucionais, privatizações e desregulamentação dos mercados. Neste caso, a agenda de reforma do Estado é amenizada pela garantia de salvaguardas sociais e garantias trabalhistas mínimas. Não ocorreu no Brasil, mas está se desenvolvendo nos principais Estados Europeus Ocidentais (Inglaterra, França, Alemanha).

4.3 METODOLOGIA DE *CLUSTERS*

Intervenções industriais ativas têm sido adotadas, tanto nos países centrais quanto nos periféricos, para criar e desenvolver vantagens competitivas tradicionais e dinâmicas. Um tipo recente que é aplicável não somente à economia industrial mas ao conjunto de atividades em cadeia produtiva de um ou mais mercadorias é a política de clusterização. Como a ênfase neste tipo de política é a promoção do contato entre os diversos agentes produtivos, são fomentadas as parcerias público-privadas com vistas a identificar as potencialidades e obstáculos para a promoção do sucesso competitivo.

Este método tem visado fomentar a formação de concentrações das firmas a jusante e a montante de determinados produtos que acredita-se com grande potencial de inserção no mercado internacional. A busca de maiores níveis de relação entre empresários, o setor público, agentes de financiamento, investidores e pesquisadores visa criar moldes de organização produtiva em semelhança com os *clusters* industriais das economias centrais. Esta modalidade de intervenção governamental ou “metodologia de desenvolvimento”

tem sido aplicada em todo o mundo com o apoio do Banco Mundial (BIRD) e tem no caso de Chihuahua (México) seu exemplo mais exitoso. No Nordeste do Brasil, está sendo implementada há alguns anos através da "Iniciativa pelo Nordeste" do qual o presente autor participou nos últimos três anos. Ao longo do projeto, buscou-se promover um desenvolvimento mais integrado das atividades de fruticultura irrigada, produção de grãos, turismo e informática principalmente nos estados da Bahia, Ceará e Pernambuco.

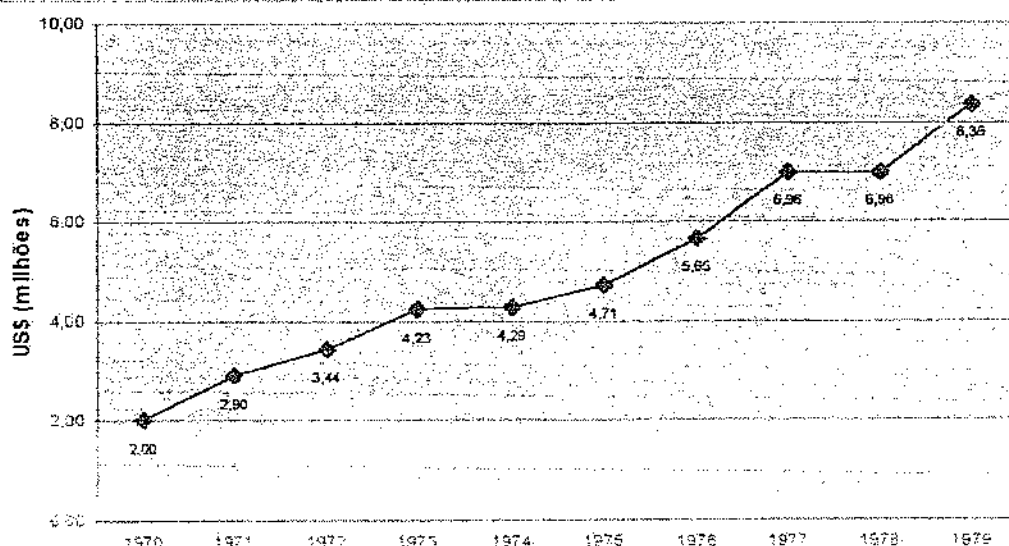
O princípio fundamental desta metodologia de trabalho é o fomento à organização ampla dos empresários e sua ênfase à parceria com o Estado em torno das diversas atividades componentes das respectivas cadeias produtivas com vistas a identificar obstáculos e oportunidades para o desenvolvimento competitivo. Decorre da percepção de que as relações de cooperação e concorrência das empresas especialmente concentradas são fundamentais para o sucesso competitivo. Nesta, as infra-estruturas e serviços mais onerosos são compartilhados, reduzindo bastante os custos com P&D, comercialização, *design*, etc. O efeito é a formação de um elevado nível de competitividade conjunta ou Eficiência Coletiva que difere qualitativamente das ações tradicionais de incentivos e subsídios diversos dos governos na promoção do desenvolvimento econômico.

5 DESEMPENHO E ESTRATÉGIAS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NO BRASIL

5.1 O IMPULSO EXPORTADOR NOS ANOS 70

O desempenho da indústria calçadista foi condizente com a evolução geral da economia brasileira, que viveu um ciclo de crescimento acelerado do PIB ao longo da década de 70. Entre 1968 e 1978 a taxa anual foi superior a 6% a.a. O setor industrial foi o maior responsável por esse dinamismo, com taxas de 12,2% a.a. entre 1968 e 1974, e de 7,3% a.a. entre 1974 e 1978. Este período, definido por Singer como o “Milagre Brasileiro”, teve algumas condições importantes para sua ocorrência. Do lado da oferta, a indefinição política no comando do Estado Brasileiro resultou em anos recessivos entre 1963 e 1967 que proporcionaram a formação de um nível considerável de capacidade ociosa. O crescimento acelerado da atividade econômica a partir de 1968 resultou da utilização dessa capacidade ociosa para o atendimento de uma demanda crescentemente estimulada.

**GRÁFICO 4 - Preço Médio das Exportações de Calçados
Brasil 1970-78**



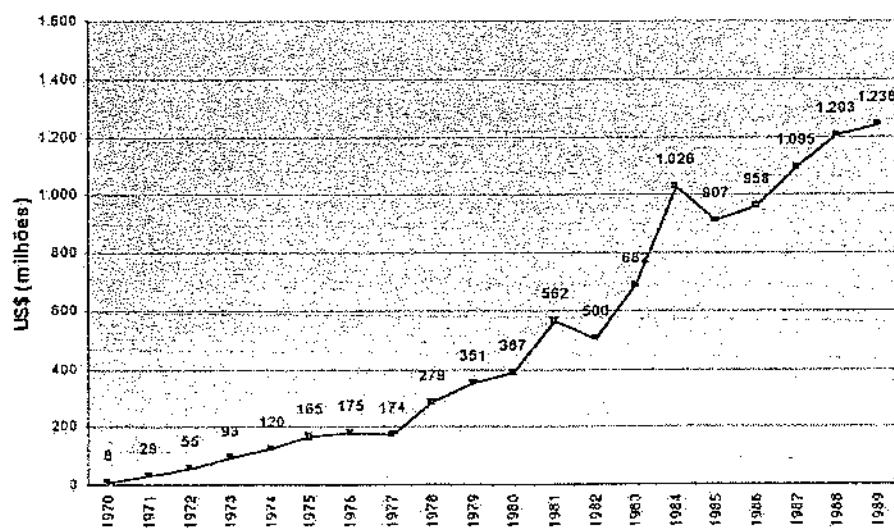
Fonte: SECEX (MCT). Elaboração própria.

No lado da demanda, foram utilizadas as clássicas políticas expansionistas monetárias e fiscais, a exemplo da expansão de crédito e financiamento de bens de consumo duráveis

e imóveis, investimentos públicos em infra-estrutura e através das estatais, além da criação de sistema de incentivos (isenções, subsídios e créditos fiscais) para a promoção de exportações de manufaturados, dentre outras. Por fim, mas não menos importante, o bom andamento da economia internacional, por sua vez, gerava demanda e crédito para o bom desempenho das exportações brasileiras. (Bonelli, 1995)

A indústria calçadista brasileira, principalmente o pólo produtor gaúcho, apresentou um crescimento vertiginoso de suas exportações a partir de 1970, tendo como destino principalmente os mercados dos EUA e Europa. A despeito de Iniciativas pioneiras já na década de 50, somente a partir de então ocorre um crescimento consistente de participação dos calçados brasileiros no mercado internacional. Partindo de um volume de 4 milhões de pares a um preço médio de US\$ 2 dólares, em 1979 o valor exportado alcançava US\$ 351 milhões (mais de 42 vezes superior ao equivalente de 1970), com um crescimento de 318% do preço médio e 905% na quantidade exportada.

GRÁFICO 5 - Valor das Exportações Brasileiras de Calçados e Componentes Brasil, 1970-89



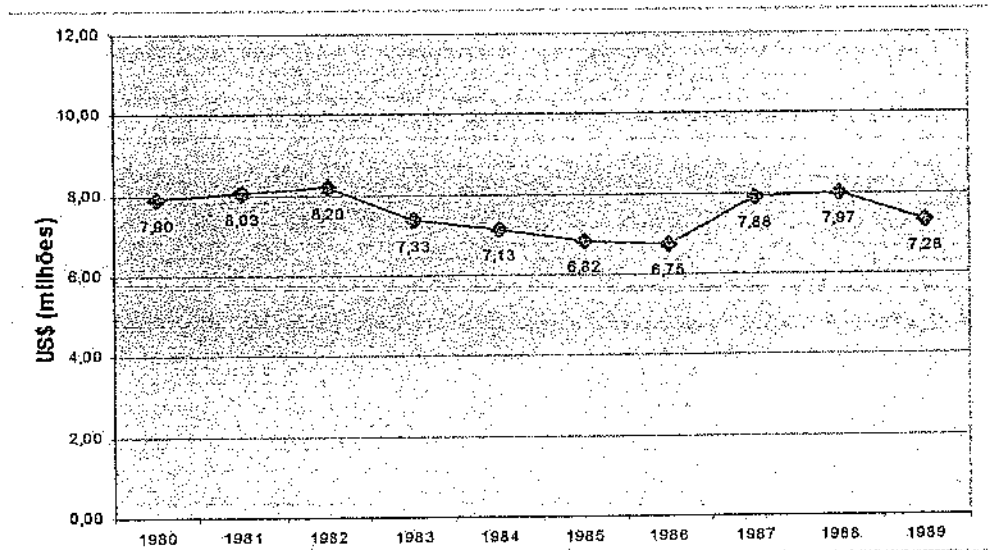
Fonte: SECEX/MDIC. Elaboração própria.

5.2 DESEMPENHO NA DÉCADA DE 80

A despeito das diversas crises porque passou a economia brasileira, o desempenho da indústria calçadista manteve a tendência de crescimento de suas exportações nos anos 80. O volume exportado cresceu 247% (de 49 para 170 milhões de pares) entre 1980 e 1989. O preço médio do calçado nacional, contudo, estabilizou-se entre US\$ 7 e US\$ 8.

O crescimento do valor exportado dependeu, nos anos 80, basicamente da quantidade embarcada, ao contrário da década anterior quando houve um incremento concomitante do preço médio, influenciando positivamente o valor exportado. Partindo de US\$ 387 milhões em 1980, as exportações brasileiras de calçados ultrapassam a barreira do primeiro US\$ bilhão em 1984, oscilando nos anos seguintes até alcançar a marca de US\$ 1,2 bilhão em 1989, o que representa um crescimento de 220% na década de 80.

**GRÁFICO 6 - Preço Médio das Exportações de Calçados
Brasil 1980-89**

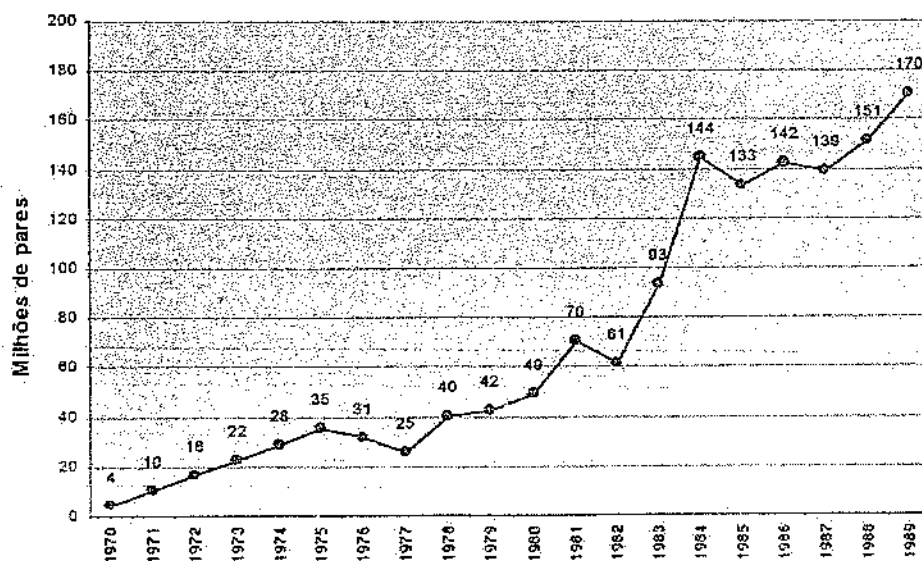


Fonte: SECEX/MDIC. Elaboração própria

Com um crescimento fenomenal de 635% na década de 1970, os calçados brasileiros exportados tiveram uma oscilação do preço médio no patamar entre US\$ 6 a 8 dólares ao longo dos anos 80. A recessão do início da década teve efeitos diversos sobre a indústria. Por um lado, limitou a capacidade de investimento da indústria em modernização e ampliação da capacidade produtiva trazendo prejuízos a médio prazo em termos de possibilidade de valorização do calçado na segunda metade da década. Por outro lado, a contração da renda disponível para consumo foi enfrentada com a alocação de volumes crescentes da produção antes destinada ao consumo interno para a exportação. O efeito líquido foi um aumento extraordinário de 1.240% no valor das exportações entre 1980 e 1989, conseguido basicamente com o aumento da quantidade exportada em 169% no mesmo período. O abandono temporário da estratégia de valorização do calçado é evidenciada com a queda de 18% no preço médio do calçado entre 1982 e 1986. (Reis, 1985)

A indústria continuou absorvendo os efeitos negativos do período recessivo no segundo quinquênio dos anos 80. O período de euforia representado pela Nova República (1985) e a breve estabilização monetária do Plano Cruzado (1986) poderiam ter sido melhor aproveitados pela indústria calçadista se esta possuísse uma capacidade de produção excedente para atender, simultaneamente, ao aumento do consumo interno e às consideráveis encomendas externas. Desta forma, houve dificuldades para romper consistentemente o patamar de bilhão de dólares de exportação entre 1984 e 1987. Somente a partir de 1988, com a retomada dos investimentos de ampliação e modernização tecnológica, a indústria calçadista brasileira volta a apresentar uma trajetória positiva de evolução dos indicadores de volume, valor e preço médio do calçado exportado, que avançam com a abertura econômica do início dos anos 90.

GRÁFICO 7 - Volume das Exportações Brasileiras de Calçados e Componentes Brasil, 1970-89



Fonte: SECEX/MDIC. Elaboração própria

No período seguinte, entre 1994 e 1999, é acelerada a tendência de abertura do mercado interno às importações. A política de sobrevalorização cambial do Governo FHC atinge fortemente as exportações brasileiras de calçados, que caem 31% em valor e 37% em termos físicos até o final da década. Também neste período o preço médio do calçado exportado cresce, mas agora em apenas 11%, totalizando uma evolução de 30% no preço médio entre 1990 e 1999

5.3 A ABERTURA ECONÔMICA DOS ANOS 90

O processo de abertura econômica brasileira já vinha se delineando desde meados dos anos 80, com o aumento das importações de modernização do parque produtivo e abastecimento do mercado nacional (Plano Cruzado). Somente a partir do Governo Collor, contudo, ocorre uma organização e formalização desta iniciativa através da Nova Política Industrial e de Comércio Exterior (PICE). Sua efetividade pode ser medida com a queda da tarifa aduaneira média de 32,2% em 90 para 14,2% em 1993 e a queda da tarifa aduaneira modal de 40% para 20% no mesmo período (Guerra, 1997).

Ao longo da década de 90, houve uma manutenção da estratégia de valorização do calçado brasileiro e de inserção qualitativa das exportações brasileiras no comércio mundial, a despeito dos efeitos desfavoráveis das políticas industrial, cambial e de comércio exterior vivenciadas especialmente entre 1994 e 1999. Esta trajetória ocorreu inicialmente, entre 1990 e 1993, em um contexto de ampliação da participação no comércio mundial, possibilitada pela queda generalizada das barreiras alfandegárias brasileiras e estímulos à modernização e reestruturação produtiva. Neste período, o preço médio do calçado cresce em 19% conjuntamente com o aumento de 41% do volume de exportação, explicitando um contexto de acelerada integração internacional.

O Impacto do Plano Real

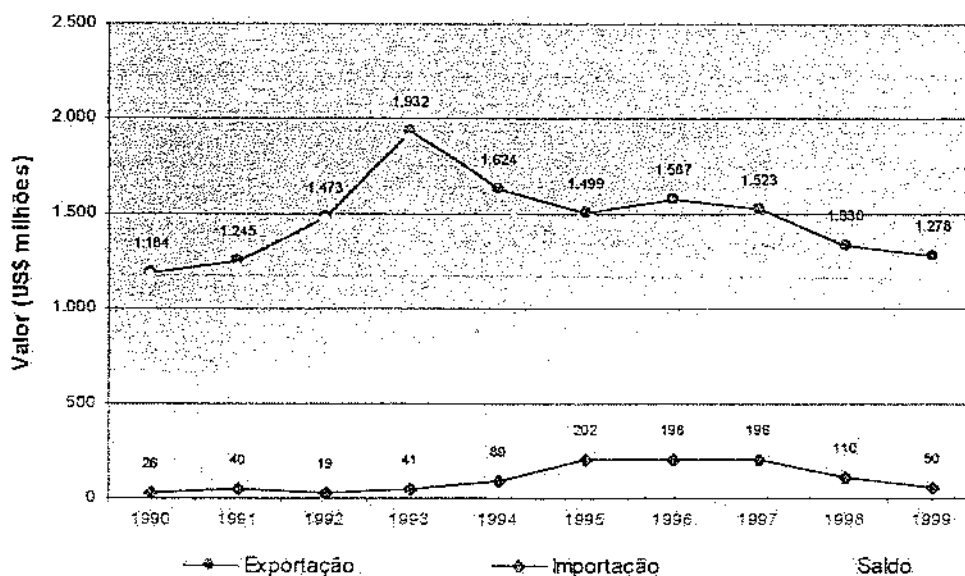
O processo de reforma da economia e do Estado brasileiro ganha intensidade e articulação com o Plano Real e no primeiro Governo FHC. Neste período é iniciada a reforma administrativa e do sistema financeiro; são privatizadas empresas de telecomunicações, energia, mineração, siderurgia e outras; promove-se a integração comercial no Cone Sul e aprofunda-se a abertura comercial com a influência da Organização Mundial do Comércio (OMC).

Para a eliminação da inércia inflacionária foi lançada em meados de 1993 a Unidade Real de Valor (URV) que ajustava diariamente os preços de bens e serviços no país, gerando uma "hiperinflação de laboratório" em moeda nacional mas que permitia um alinhamento de preços relativos em relação a "moedas fortes" como o dólar. (Oliveira, 1996). A missão maior do Plano Real era reduzir e estabilizar o crônico processo inflacionário do país. Com efeito, pode-se dizer que todos os outros objetivos de política macro (como crescimento, distribuição de renda, desenvolvimento regional e outros) foram

sujeitos aos instrumentos de política cambial e monetária necessários para o alcance e manutenção da baixa inflação no período. A política monetária de aumento dos juros, restrição do crédito e atração de capital externo aliada à sobrevalorização do câmbio e manutenção da abertura econômica constituíram um vetor de controle do nível de preços internamente. (Filgueiras, 2000)

Em decorrência da manutenção do objetivo primário de estabilização monetária, o Brasil passou a conviver com crescentes déficits em conta corrente. Além da Balança de Serviços cronicamente deficitária, se somaram o aumento das importações na Balança Comercial. Numa análise sucinta, percebe-se que o aumento das exportações foi muito inferior ao aumento das importações. Sempre considerando o período 1994-1998, o saldo da Balança Comercial passou de um *superávit* de US\$ 10 bilhões para um déficit de US\$ 6,5 bilhões; o déficit na Balança de Serviços duplicou, passando de US\$ 14,7 bilhões para US\$ 28,8 bilhões. Com isto o histórico déficit em transações correntes do país teve um brutal incremento, de US\$ 1,7 para US\$ 33,6 bilhões.

**GRÁFICO 8 - Balança Comercial Brasileira de Calçados Brasil
1990-99**



Fonte: SECEX/MDIC in Resenha Estatística Abicalçados 2000. Elaboração própria.

Durante o processo de abertura estabilização monetária se formaram basicamente duas correntes de análise das transformações na economia brasileira. A linha governista defendia o aumento das importações pois estas possibilitariam a modernização do parque industrial e/ou a entrada de empresas no mercado interno. De acordo com esta argumentação, o aumento das importações seria benéfico para a reestruturação

industrial do país. Os críticos do modelo colocavam que a abertura muito célere do mercado interno estava levando a uma “quebradeira” na indústria brasileira.

5.4 PARADIGMA PRODUTIVO ATUAL NA INDÚSTRIA CALÇADISTA

A intensificação do processo de globalização e seus impactos na reformulação do Paradigma Produtivo tem suscitado diversos estudos para evidenciar suas causas e conseqüências. Atualmente, observa-se uma vulgarização do conceito e dos efeitos da globalização econômica sobre os processos produtivos. Visando especificar e diferenciar a compreensão do fenômeno, designaremos o processo em curso como um movimento integrado de acumulação ininterrupta iniciada em 1914 e intensificada a partir da década de 80 com o avanço das tecnologias de informação, da liberalização dos mercados e privatização dos Estados Nacionais.

No âmbito estritamente econômico, a mundialização caracteriza-se pela crescente abertura das economias nacionais aos fluxos comerciais, financeiros e de capitais. Importante destacar que a esfera financeira deste movimento tem apresentado uma predominância crescente. Com efeito, o comércio internacional cresce, mas desaceleradamente, saindo de uma taxa de 7,2% para 3,9% entre os períodos de 1950-73 para 1974-90. A este fato, observa-se que o IED permanece concentrado nos países centrais do sistema e é formado principalmente por fusões/incorporações, a despeito de inversões em novas unidades produtivas (Amaral Filho, 2000).

O contexto atual de alteração das formas de organização e gestão do trabalho tem sido marcado pela intensificação na utilização da robótica nos processos produtivos, alteração da base técnica com incorporação crescente de recursos de microeletrônica, redução de níveis hierárquicos, estímulo a polivalência dos trabalhadores, busca da eficiência e qualidade total nos processos produtivos e vantagens externas de aglomeração, dentre outras. (Coutinho, 1992)

De um modo geral, a indústria calçadista obedece ao padrão de pouco dinamismo tecnológico em termos de inovações e aplicações atuais da microeletrônica, a manufatura auxiliada por computador (CAM) e o *design* auxiliado por computador (CAD). A busca de ganhos de flexibilidade e eficiência tem sido focada na adaptação de

novas técnicas de gestão da mão-de-obra que visam estimular o envolvimento polivalente dos trabalhadores nos processos produtivos. De uma forma ou de outra, os requisitos atuais de qualidade e competitividade no comércio internacional possibilitam antever dificuldades prementes diante do baixo grau de qualificação em geral da mão-de-obra em economias periféricas principalmente da AL, como o Brasil. (Ruas, 1990 e 1992; Piccinini, 1999).

Universidades e centros de pesquisa gaúchos têm estudado a difusão das inovações tecnológicas e organizacionais na indústria calçadista no RS desde a década de 80. Em termos gerais, a conclusão é que a implantação de inovações tem sido maior nas grandes e médias empresas pois estas que têm maior capacidade financeira e de organização para executar as tarefas agregadoras de valor. Esta limitação observável dificulta a capacidade de atuação e competição das MPE, especialmente na indústria calçadista caracterizada pelas baixas escalas de investimentos e barreiras à entrada inicialmente. (Ruas, 1990 e 1992)

As transformações recentes do cenário econômico estão marcadas por processos como o esgotamento do modelo fordista e o crescente sucesso competitivo de MPE organizadas em *cluster* (Pyore & Sabel, 1992). Aliado à crescente influência da microeletrônica e dos sistemas informacionais, temos alguns elementos básicos para compreender a complexificação dos processos produtivos e o questionamento da concepção tradicional de organização industrial, baseada nas vantagens absolutas obtidas pelas economias de escala e escopo das grandes empresas.

Sem pretender apresentar uma solução, mas incitar o debate acerca do tema, uma hipótese conciliadora que deve ser melhor estudada é de que a diminuição de importância das vantagens de escala, das grandes empresas, com os requisitos de maior flexibilidade da produção estaria sendo contrabalançada pelo crescimento em importância de outras vantagens para o sucesso competitivo empresarial. Estas são as tarefas agregadoras de valor como as acima destacadas. O elevado grau de relacionamento e organização dos pequenos agentes produtivos entre si e com outros pólos do mundo observada em diversos espaços mundiais (como os *clusters* do Vale do Silício, Terceira Itália, Vale dos Sinos, Chihuahua, dentre outras) permite a coordenação e realização de ações do conjunto das empresas, minimizando os custos e possibilitando a agregação de valor que seria bastante dificultada caso estes agissem individualmente.

Assim, a elevada competitividade dinâmica apresentada pelas aglomerações encadeadas de empresas decorreria de sua capacidade de efetuar relações eficazes de concorrência/colaboração na utilização de competências intensivas em conhecimento. A organização e atuação associativa superaria as barreiras tecnológicas e financeiras, representadas nos elevados custos e riscos às atividades agregadoras de valor e intensivas em conhecimento, que são impostas principalmente às MPE.

5.5 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

São inúmeras as possibilidades de combinação das competências internas na formulação das estratégias empresariais. Diante disso, são buscadas algumas formas principais de foco estratégico que as empresas calçadistas vêm adotando na década de 90, com ênfase para aquelas mais sintonizadas com a configuração produtiva internacional recente.

A agregação de valor tem sido adotada pela indústria calçadista brasileira principalmente com o início da maior participação no comércio internacional, como demonstram os dados referentes a preço médio do calçado exportado (gráficos 4 e 6). Este ganho em valor das exportações é obtido pela indústria em busca de níveis maiores de ganhos com custo, eficiência, flexibilidade, excelência, enfim, competitividade. Este movimento tem sido observado com um aumento do volume de calçados de couro exportados, especialmente no nicho de mercado de calçados femininos. Especialmente concentrada no Rio Grande do Sul, a cadeia calçadista exportadora tem se especializado em produtos de médio/alto valor agregado destinados às grandes redes de magazines e logistas dos Estados Unidos e da Europa. (Gorini e Siqueira, 1995).

São diversos os fatores que impelem as fábricas calçadistas a realizarem subcontratação de trabalhadores. A grande dependência da mão-de-obra na composição dos custos de produção, a possibilidade de externalização da etapa de costura dos calçados, a necessidade constante de redução destes custos produtivos, a grande disponibilidade de trabalhadores menos qualificados e a necessidade de atendimento cada vez mais rápido das encomendas internas e de exportação são os principais fatores que contribuem para a adoção de práticas de subcontratação e terceirização de mão-de-obra. (Ruas, 1990 e 1992; Schneider 1996)

A força de trabalho contratada desta forma apresenta menores custos para as empresas justamente pela desobrigação de contribuição e recolhimento de encargos sociais e trabalhistas presentes na legislação trabalhista²⁵. Esta estratégia foi tradicionalmente adotada nos principais centros produtores com a contratação de jovens e mulheres para a realização da costura do cabedal, sendo conhecidos como *ateliers* domésticos. No Vale dos Sinos e região da Serra Gaúcha, este tipo de aproveitamento da força de trabalho atinge também aos pequenos agricultores que destinam uma parte de seu tempo ao trabalho nos ateliers. Recentemente, estas formas de aproveitamento mais precário da mão-de-obra tem sido adotadas através da constituição de cooperativas de trabalhadores que podem receber, ou não, apoio das empresas contratantes e do governo em sua organização inicial²⁶.

O alongamento de relações com fornecedores é uma estratégia adotada mais recentemente visando se adequar às exigências dos compradores no mercado internacional, estando associada ao processo de elevação de qualidade dos produtos finais. Constitui-se no estabelecimento de contratos entre as firmas calçadistas e seus fornecedores de insumos (embalagens, solas, solados, palmilhas, couros, apetrechos de metal, dentre outros) que contemplam não somente o fator preço, mas crescentemente a exigências de flexibilidade no atendimento dos prazos de entrega das mercadorias, a realização conjunta de investimentos no desenvolvimento de novos materiais e o ajuste a parâmetros mínimos de qualidade, dentre outros. (Ferraz et alii, 1995; Abicalçados, 1996; Gorini e Siqueira, 1999; Piccininni, 1999)

O ECIB já identificava em 1995 um crescimento em importância deste tipo de estratégia no planejamento empresarial brasileiro na indústria tradicional, especialmente a calçadista. O grande mérito deste tipo de estratégia é desconcentrar as decisões de compra dos insumos em relação aos parâmetros de preço. O envolvimento das empresas produtoras finais nas decisões de investimento dos fornecedores além reduzir os custos, minimizam os riscos de adoção de inovações e aportes por parte dos fornecedores. Estreitam e integram as relações e os investimentos entre os agentes da cadeia produtiva, fortalecendo o processo de clusterização.

²⁵ Estimativas dos empresários dão conta de que a existência de encargos como o PIS/COFINS, as garantias trabalhistas presentes na CLT e os recolhimentos para o FGTS, grosso modo, dobram os custos com mão-de-obra dentro do processo produtivo.

²⁶ Maiores informações sobre as relações entre as estratégias empresariais e a força de trabalho no capítulo seguinte.

Efeitos da Modernização sobre a Gestão da Mão-de-Obra

Os esforços de adequação da indústria calçadista a um modo-de-produção capitalista pós-fordista são bem menos sentidos em termos de intensificação da mecanização e utilização das inovações de base microeletrônica na indústria calçadista. Coerentemente com seu caráter mão-de-obra intensivo, tais firmas têm concentrado seus investimentos de modernização em reorganização dos sistemas de organização e gestão da força de trabalho. Neste contexto, se destacam a utilização crescente dos princípios japoneses de trabalho em grupo e polivalência dos trabalhadores, a gestão de estoques com participação ativa dos empregados (Kanban, JIT), a redução dos níveis hierárquicos de controle e supervisão dos trabalhadores, dentre outros. (Ruas, 1990 e 1992)

Esta estratégia de modernização tem como maiores méritos o fato de implicar menores custos às empresas, possibilitar rápidos e consideráveis ganhos de eficiência e flexibilidade, reduzir a destruição de postos de trabalho diretos nas empresas e possibilitar uma maior valorização e qualificação dos trabalhadores nos processos produtivos. Concretamente, contudo, tais iniciativas de modernização pautadas na reorganização da força de trabalho dentro das plantas produtivas podem ser ineficazes se a direção da empresa não conseguir conscientizar e envolver devidamente seus trabalhadores²⁷.

Encadeamento Produtivo

Uma maior ênfase à concentração geográfica da cadeia produtiva e aproximação interinstitucional dos agentes envolvidos pode possibilitar a redução de custos com a implantação de modernas técnicas de organização e gestão da produção e da força de trabalho, a exemplo da promoção de *just in time* nas relações entre fornecedores e firmas industriais. Para viabilizar esta gestão de produção concorre ainda a busca de relações de longo prazo entre os agentes da cadeia produtiva, buscando organizar e compatibilizar os ganhos de eficiência produtiva nos elos da cadeia de produção. (Abicalçados, 1996)

Assim como as estruturas produtivas, as articulações ao longo da cadeia não são homogêneas. Variam de acordo com os segmentos e níveis de competitividade. Um exemplo de ineficiência grave na articulação da cadeia calçadista brasileira é a baixa

²⁷ Idem.

qualidade do couro nacional para a produção de calçados de maior valor agregado e a baixa coordenação entre os segmentos calçadista e coureiro, que resultam nos elevados custos com importação de couros de maior valor agregado e exportação dos couros *wet-blue*²⁸ para concorrentes internacionais. Isto decorre de se encarar o couro como subproduto da criação e abate de animais, não tendo maiores cuidados de manejo haja vista as marcas, falhas e beneficiamento inadequado em curtumes que resultam em baixo aproveitamento do couro nacional pela indústria calçadista. (Gorini e Siqueira 1995 e 1999; Raud, 1999)

Reestruturação Espacial

Pode-se dizer que uma das principais consequências das políticas neoliberais adotadas por FHC nos anos 90 tem sido a “guerra fiscal”. Isto na medida em que a centralização do esforço governamental no estrito controle das políticas monetárias leva ao esquecimento de outras tão importantes quanto as políticas de desenvolvimento regional. Diante do “esquecimento” das autoridades no governo central, os *policy makers* estaduais participam do grande leilão de concessão de incentivos fiscais. Esta guerra fiscal pode ser definida como uma competição entre as unidades da federação pela atração de investimentos de implantação, ampliação, modernização produtivas baseada na concessão sistemática de isenções, financiamentos, diferimentos e diversos tipos de incentivos fiscais e financeiros. Além do foco exclusivo na estabilidade monetária, outros fatores que possibilitam a ocorrência deste fenômeno são a autonomia administrativa, legislativa e fiscal dos estados e o grande peso do ICMS (imposto estadual) na estrutura de arrecadação tributária nacional.

A principal crítica que pode-se fazer a esta estratégia estadual é que, apesar de não impactar sobre a receita tributária efetiva atual do estado concedente, a maioria dos incentivos concedidos constitui-se num mecanismo de transferência de renda excessivo para as empresas que, na maioria dos casos, de qualquer forma efetuariam realocações produtivas em decorrência do processo de reestruturação industrial iniciado com a abertura comercial dos anos 90 e do próprio padrão histórico de reprodução da indústria. A desconcentração econômica estimulada pela competição regulatória é desarticulada e benéfica principalmente para o capital. Seu vetor final não é um “jogo de soma zero”,

²⁸ Com baixo grau de elaboração, tanto aspecto da *commodity* da indústria calçadista

mas uma renúncia de arrecadação governamental relevante no contexto das conhecidas e graves desigualdades distributivas nacionais.

Especialmente nos setores produtores de bens-salário finais, as vantagens competitivas tradicionais (baseadas no baixo custo de mão-de-obra e recursos naturais) ainda são relevantes, o que leva a crer que o nível dos incentivos concedidos é excessivo e desinteressante para o conjunto da federação. Não por acaso, a questão tributária tem sido um dos campos de maiores debates dentre as reformas institucionais. A proposta inicial do Governo FHC para a reforma tributária prevê a extinção do sistema “em cascata” do ICMS (estadual) sobre as diversas etapas do processo produtivo pelo Imposto sobre Valor Agregado (IVA, federal) a ser cobrado sobre as atividades de consumo dos bens finais. A principal dificuldade de operacionalização desta proposta é a adesão política dos governos estaduais à possibilidade de perda de autonomia na arrecadação tributária que o sistema de fundos de distribuição representaria. Especialmente, levando em consideração que concentrar a tributação sobre o consumo final prejudicaria estados menos ricos, com menor nível de dispêndios em relação à produção. Se aplicada pode significar uma alteração, mas provavelmente não uma diminuição efetiva dos mecanismos de competição regulatória entre os estados pela atração de investimentos privados na atual reestruturação industrial brasileira.

A pressão dos principais praticantes da Guerra Fiscal tem buscado atenuar os efeitos a curto e médio prazos desta reforma. Além da garantia de manutenção dos programas de incentivos às empresas em instalação, os estados do NE principalmente têm reivindicado o estabelecimento de mecanismos compensatórios adicionais de estímulo à promoção dos investimentos e estabelecimento de uma política regional que minimize as graves desigualdades espaciais de desenvolvimento no Brasil. Em reuniões realizadas no início de 2000, os governadores do nordeste especificamente têm solicitado que a constituição de uma política de desenvolvimento regional priorize a desconcentração econômica do Centro-Sul e o apoio ao fortalecimento competitivo das regiões periféricas do país. (Fórum de Governadores do Nordeste, 2000)

6 ATUAÇÃO DOS TRABALHADORES NA INDÚSTRIA CALÇADISTA

Este capítulo visa abordar alguns aspectos essenciais sobre o papel e a importância singulares da força de trabalho na indústria calçadista. Sabe-se que este recurso consome um elevado percentual dos custos totais no processo produtivo, mas a maioria dos autores que estudam esta indústria não explicam o porquê, limitando-se à mera constatação e apresentação empírica deste fato. Identificamos o método histórico e a teoria marxiana como os mais adequados para embasar conceitualmente este fenômeno, buscando melhor compreender suas especificidades e imposições sobre a dinâmica competitiva da indústria calçadista.

Este referencial destaca-se como o mais adequado pois o método de estudo do objeto econômico de Marx, o próprio sistema capitalista, envolve a análise e caracterização de suas categorias principais (o capital e o trabalho) bem como de suas relações sob a perspectiva de vigência da lei do valor-trabalho, historicamente validada como a lei de valorização do capital por meio da extração e apropriação do valor gerado no seio do processo produtivo pelos trabalhadores. Este nível de compreensão do sistema vigente é possível em razão do reconhecimento do papel fundamental da força de trabalho na geração e incorporação no valor nas mercadorias, resultando numa análise do sistema do ponto de vista das relação capital-trabalho, não apenas do processo concorrencial entre os diversos capitais individuais.

Sucintamente, se buscará observar a produção de calçados dentro de uma perspectiva de evolução do sistema capitalista, explicitando o desenvolvimento das formas de organização e gestão da mão-de-obra, bem como suas especificidades no caso da indústria gaúcha. Especialmente, se buscará identificar as características essenciais da gestão taylorista/fordista da mão-de-obra na indústria calçadista. Ao lado dos desdobramentos do novo paradigma na produção industrial calçadista, permanecem as categorias básicas de funcionamento do sistema, que são a necessidade de extração do mais-valor e progressiva acumulação do capital.

Tendo em vista as limitações técnico-econômicas de controle dos processos de trabalho calçadistas via concentração de capital em maquinário, o alcance de requisitos contemporâneos de qualidade, produtividade e competitividade industrial calçadista têm

sido crescentemente buscados através de novas formas de organização e gestão dos trabalhadores. Uma das principais motivações é proporcionar um estímulo à atuação mais participativa da força de trabalho na busca dos objetivos de qualidade e flexibilidade da produção industrial, contribuindo para auferir vantagens competitivas para as empresas com menores níveis de investimento capital-intensivo.

Deve-se destacar que este capítulo visa caracterizar introdutoriamente a natureza mão-de-obra intensiva e sua relação com a dinâmica de funcionamento na indústria calçadista. Este procedimento pode ajudar a evitar constatações superficiais e conclusões equivocadas que podem surgir a respeito da dinâmica industrial em decorrência de focar apenas seus processos concorrenciais, subdimensionando a influência da força de trabalho no processo de valorização e acumulação do capital.

Na atividade calçadista, o capital não conseguiu extrair o conteúdo do processo de trabalho a ponto de reduzi-lo em operações mecanizadas automáticas, dispensando a relação direta dos trabalhadores com os objetos de trabalho. Não conseguiu a especialização e controle das tarefas em operações simples a ponto de desvalorizar excessivamente a participação da força de trabalho nos processos produtivos. (Ruas, 1984)

Ao considerar o peso da força de trabalho na composição das atividades produtivas e evidenciar a importância crucial de sua evolução para o desenvolvimento das diversas atividades presentes na cadeia de valor calçadista, pretende-se destacar o grau de complexidade que envolve a reprodução de vantagens competitivas autênticas desta indústria na Bahia, tendo em vista as conhecidas limitações de formação da mão-de-obra mesmo nos maiores centros urbanos da Bahia.

6.1 HISTÓRICO DAS FORMAS DO PROCESSO DE TRABALHO CALÇADISTA

Distinção entre artesanato, cooperação simples e manufatura

Os *ateliers* domésticos que muitas vezes utilizam mulheres e jovens trabalhando de forma precária foram a referência de diversos analistas quando da implantação dos

primeiros projetos calçadistas na Bahia²⁹, a despeito do volume considerável de investimentos e previsão de empregos diretos gerados por diversos projetos. Ocorre que a forma de organização do processo de trabalho nos *ateliers*, à qual tentou-se referir pejorativamente, sequer pode ser enquadrada entre atividades artesanais assim como não é o caso das empresas calçadistas gaúchas, que buscam atender os exigentes mercados internacionais crescentemente desde a década de 70. Fatos como estes podem levar a graves equívocos, ao que se recomenda maiores estudos do processo em questão para a formulação e execução de políticas públicas que potencializem seus efeitos benéficos sobre a sócioeconomia estadual.

É importante ressaltar que, no amplo conjunto das atividades calçadistas, apenas os pequenos produtores locais de artefatos de couro e sapateiros (os quais atendem geralmente às necessidades de pessoas de baixa renda de diversas regiões menos desenvolvidas do país) podem ser enquadrados em **atividades artesanais** – e mesmo assim nunca de forma automática, mas pela análise qualitativa da natureza de seus processos produtivos. São microempresários que agem de forma autônoma e descoordenada, sem planejamento de atividades, pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos, qualificação, política de recursos humanos e diversas outros requisitos da produção competitiva atualmente. O salto de organização, controle e qualificação representado pelo exercício destas atividades é evidenciado por RUAS para o caso da indústria calçadista gaúcha., sendo importante ressaltar a transformação que ocorre quando a empresa ultrapassa o micro e pequeno porte, utilizando um número cada vez maior de empregados, incorrendo em custos elevados com a distribuição da produção, sofrendo exigências crescentes (e por sua vez exigindo dos seus fornecedores) de qualidade e garantia de entrega das mercadorias. (Ruas, 1984)

A cooperação simples é o primeiro estágio de organização da força de trabalho, sendo desenvolvida no período inicial do capitalismo, quando um grande número de trabalhadores era reunido em um espaço físico para realizar a produção de mercadorias. Esta forma de organização já se distinguia dos *ateliers* de artesãos medievais pela centralização do tempo, espaço e comando do processo de apropriação e valorização do

²⁹ Os efeitos da aplicação da estratégia de contratação de trabalhadores via cooperativas na implantação das primeiras firmas calçadistas na Bahia está presente no capítulo seguinte.

capital. A força de emulação provocada no processo produtivo pela reunião dos trabalhadores e a complementariedade de suas tarefas executadas de forma cooperativa determinam uma forma de trabalho coletivo que resulta em um produto maior que a soma dos trabalhos individuais mas mantém inalterada a relação de produção em termos de conteúdo do processo de trabalho. (Ruas, 1984)

Resultante da transformação da organização cooperada simples no espaço físico da manufatura, a Divisão Manufatureira do Trabalho (DMT) se constitui num patamar diferenciado de desenvolvimento do processo de trabalho capitalista. Constitui-se na divisão do trabalho dos artesãos (aqueles que detinham o controle do conteúdo dos processos de trabalho) através da decomposição e especialização dos trabalhadores em várias operações parcelares. Uma diferença essencial da DMT em relação ao estágio anterior de organização do trabalho é o caráter interdependente das tarefas parcelares que estabelecem condições para submeter e dissolver progressivamente o ritmo do trabalhador individual à organização coletiva de trabalho. O grande mérito da manufatura é aumentar consideravelmente a intensidade do trabalho (ou reduzir a porosidade do trabalho) pois o trabalhador deixa de transitar de um bloco de operações para outro, obtendo ganhos de rendimento pela homogeneização e especialização de suas operações. As novas condições de trabalho levam a simplificar e aperfeiçoar os instrumentos de trabalho (diferenciação ou standardização dos instrumentos) para a execução das tarefas parcelares, mas mantendo a mesma base técnica da produção. (Marx, 1988; Braverman, 1977; Ruas, 1984)

A grande consequência da DMT é, através da parcelização e especialização das atividades, marcar o início do processo de alienação do trabalhador quanto à concepção do produto e do processo produtivo. "A tarefa parcelar começa por retirar do trabalhador a relação direta com o processo de produção na sua totalidade" (Ruas, 1984, p. 87). Isto fica evidente pela desqualificação nos postos de trabalho decorrente da substituição do artesão (que dominava o conhecimento para elaboração do produto) pelo trabalhador parcelar (um especialista na execução de operações simples que ignora o conteúdo necessário à elaboração completa do produto). O advento da DMT marca o surgimento de algumas tendências na evolução histórica dos processos de trabalho capitalistas: separação entre concepção e execução do trabalho, submissão do trabalhador individual ao coletivo de produção e desqualificação dos postos de trabalho, dentre outras. (Marx, 1988; Ruas, 1984)

Controle da força de trabalho na grande indústria: Taylorismo e Fordismo

A grande indústria capitalista, que surge inicialmente na Inglaterra do século XVIII durante a Revolução Industrial, se constitui num processo evolutivo de continuidade para a força de trabalho (pois a característica de concentração dos trabalhadores no mesmo espaço físico das manufaturas permanece), mas se constitui em uma ruptura radical em termos de instrumentos de trabalho³⁰. Ocorre uma alteração na base técnica do sistema produtivo: surge a máquina-ferramenta controlada pelo operador, um conjunto de ferramentas interligado com uma força comum de propulsão e comandada por um trabalhador, que substitui o trabalhador que maneja ferramentas. Com a transferência da fonte de energia para o sistema motor-transmissão da máquina-ferramenta, a cadência do trabalho coletivo na fábrica passa a ter a máquina como referência. O posto de trabalhador-operador de máquina criado na fábrica diferencia-se qualitativamente do trabalhador parcelar, pois este mantinha maior grau de relação direta com o objeto de trabalho. (Marx, 1988; Ruas, 1984)

As outras tendências evolutivas iniciadas na DMT ganham contornos mais definidos. Aumenta a separação entre a concepção e execução do processo produtivo, a alienação do trabalhador em relação ao “saber” fabril, a extinção do trabalho individual em favor do trabalho coletivo. É fundamental reforçar que o advento do maquinismo marca uma das leis tendenciais mais importantes do capitalismo: a progressiva substituição do trabalho vivo (força de trabalho) por trabalho morto (máquinas); a concentração do capital na forma de um acúmulo de conhecimentos técnicos que visa controlar crescentemente o processo produtivo por meio da alienação dos trabalhadores. (Braverman, 1977; Ruas, 1984)

A despeito do avanço na base técnica com a introdução do maquinário, somente no final do século XIX ocorre uma transformação qualitativa na organização e gestão da força de trabalho. Identificando uma enorme variedade de maneiras diferentes de executar as operações parciais, Frederick Taylor faz um estudo detalhado do conteúdo do trabalho, decompondo analiticamente os procedimentos nas tarefas parciais do trabalhador. Seu objetivo era proporcionar o controle real e total do processo produtivo para a gerência capitalista através da apropriação e formalização do conteúdo do processo de trabalho em manuais de tempos e movimentos.

³⁰ Para maiores detalhes sobre a Revolução Industrial e evolução histórica do capitalismo, verificar: Marx, 1988; Dobb, 1946; Pedrão, 1997; Suerdicck, 1995

A adoção dos princípios de administração científica de Taylor aliado aos ganhos de produtividade auferidos pelo maquinário propiciam um novo patamar de eficiência na produção capitalista com um acréscimo notável de intensidade do trabalho. Este foi obtido por dois fatores: primeiro, a aceleração da cadência no ciclo de movimentos do posto de trabalho; segundo, a redução da porosidade do trabalho ou “a redução das descontinuidades das práticas de produção e/ou dos períodos de reconstituição parcial da força de trabalho” (Braverman, 1977; Ruas, 1984)

Já no início do século XX, Henry Ford busca desenvolver o taylorismo adotando basicamente dois princípios complementares: a fixação dos trabalhadores em seus postos de trabalho; e a integração dos diversos segmentos do processo produtivo por sistemas de trilhos e esteiras transportando as matérias em transformação que vão sendo objeto de atuação dos trabalhadores nos diversos postos. Ao final do percurso, da linha de produção, o produto final ou parte dele em elaboração estará montado. O modelo fordista aumentou consideravelmente a cadência do trabalho coletivo e reduziu ainda mais a porosidade do trabalho, introduzindo uma ordenação unívoca do fluxo de produção através da linha de montagem. Isto consolida o controle do capital sobre o processo de trabalho porque a cadência proporcionada pelas esteiras mecânicas ao trabalho incorpora o controle de tempos e movimentos ao maquinário. (Ruas, 1984)

É a regulação (mecânica e externa ao trabalhador) do trabalho coletivo pelo capital fixo, do trabalho vivo pelo trabalho morto, classicamente representado por Charles Chaplin no filme *Tempos Modernos*. Para finalizar, enquanto o taylorismo buscava controlar a cadência e a porosidade no posto de trabalho individual, o fordismo buscou o controle da atuação do coletivo através da integração mecânica dos postos de trabalho. O fordismo complementa o ciclo de apropriação do processo de trabalho pelo capital ocupando-se da cadência e da porosidade do trabalho coletivo, além do individual.

6.2 A DIVISÃO DO TRABALHO CALÇADISTA

A disposição para a divisão do trabalho apresentada a seguir pode ser encontrada nas pequenas, médias e grandes empresas de calçados de couro em geral. A divisão visa a simplificação e parcelização intensiva das tarefas para até uma operação. Esta divisão do trabalho, contudo, esbarra na relativa complexidade de certas tarefas que exigem

ainda algum grau de qualificação. A alocação setorial de tarefas forma dois grupos básicos de atividades que trabalham com relativo grau de autonomia: por processo, onde são reunidas as atividades de mesmo tipo, como corte e costura; e por produto ou linhas de montagem, onde são especializados setores como acabamento e montagem em modelos específicos de calçados. (Ruas, 1984)

- Área de Modelagem – elabora os moldes dos calçados a serem produzidos;
- Área de Corte – corta o couro de acordo com os moldes elaborados e envia para as seções de montagem do cabedal (parte superior do calçado que protege o dorso do pé). A operação pode ser manual (com o auxílio de facas e lâminas) ou por balancins de corte que pressionam moldes específicos por modelos de calçado;
- Área de Costura – junta as partes do cabedal com o auxílio de máquinas. Esta área pode sofrer novas subdivisões de acordo com a especificidades das operações de costura;
- Área de pré-fabricados – encontrada em algumas empresas para a produção de partes complementares do calçado (solas, palmilhas).
- Área de Montagem – onde ocorre a união do cabedal à sola do calçado. As formas de montagem podem utilizar cola, pregos ou costura das partes. Embora seja geralmente a seção com maior número de novos equipamentos, pode ser realizada de forma predominantemente manual;
- Área de Acabamento – operações finais de escovamento e retoques de apresentação do calçado. (CNI, 1984)

O relativo grau de autonomia entre os diversos setores na produção de calçados se revela pelas suas especificidades em termos de mecanização e cadência do trabalho, e “justifica-se pelo tipo de desenvolvimento tecnológico e pela divisão do trabalho comum ao ramo”. Uma das especificidades da produção de calçados quanto ao processo produtivo é a inexistência de uma base técnica comum aos diversos setores, isto permite efetuar a mecanização e integração parcial das atividades que resultam em defasagem tecnológica entre setores de uma mesma fábrica. Estes fatores podem levar a diferenças

nos ritmos de trabalho que exigem a adoção generalizada de *ateliers* domiciliares para tarefas como costura, corte e até montagem de calçados³¹. (Ruas, 1984)

6.3 EVOLUÇÃO DOS TRABALHADORES NO VALE DOS SINOS

Interação do Modo de Vida Colonial Gaúcho com a Industrialização Calçadista

Iniciada a partir de 1824 na região sudeste do estado, a colonização do RS foi realizada basicamente por habitantes da Europa Central, constituindo a chamada Colônia Velha. A colonização gaúcha decorreu primordialmente da iniciativa do governo imperial (se constituindo numa política ativa de ocupação econômica e demográfica), que atuou dirigindo, administrando e tutelando o deslocamento dos imigrantes alemães para o sul do país (Seyferth, 1988 apud Schneider, 1996). Assim como em outras áreas do país, teve um caráter de exploração, ocupação e proteção de territórios. Este processo de colonização, contudo, teve algumas diferenças marcantes na estruturação da sociedade local em relação às áreas ocupadas anteriormente no país. Tais características marcaram profundamente o espaço, influenciando a industrialização na região.

Dentre estas, destaca-se diversidade de tarefas às quais se submetia o imigrante que atuava como colono e soldado na “zona pioneira”³² das Colônias Velhas, ocupando e protegendo as terras da Serra e do Planalto gaúchos, assim como produzindo alimentos para as áreas urbanas da Província. A estrutura sócioeconômica da região pode ser definida como uma “sociedade camponesa”³³. A partir daí, Schneider analisa a sociedade colonial camponesa como um modo de vida (Marx, 1996), com suas formas próprias de produção e de sociabilidade. Este modo de vida estabeleceu as bases na organização dos processos produtivos para subsistência e reprodução das famílias camponesas, assim como estruturou suas relações sociais com os elementos exteriores.

O sistema produtivo colonial gaúcho consistia basicamente de três fases: desmatamento,

³¹ Maiores informações sobre a organização e gestão dos trabalhadores na *Ramarim*, ver o capítulo 5.

³² Área entre a mata virgem e a região civilizada que é objeto de ocupação colonizadora (Wittke, 1965). Após a primeira ocupação no sudeste do estado, a zona pioneira foi se expandindo em direção ao noroeste, área conhecida como Colônias Novas.

³³ Grupos sociais rurais que fazem parte de um segmento populacional mais amplo, estabelecendo relações com cidades-mercado. No caso gaúcho, estas relações determinaram uma inserção de caráter produtivo e cultural parecida no conjunto da sociedade brasileira.

arroteamento e rotação de terras. Tal sistema foi um dos principais responsáveis pelo caráter relativamente autárquico³⁴ da sociedade colonial-camponesa, reproduzindo-se na medida da expansão da zona pioneira (Roche, 1969; Waibel, 1955 apud Schneider, 1996), a exemplo da expansão ocorrida para ampliação da agricultura na segunda década do século XX, em direção ao noroeste do estado, região conhecida como Colônias Novas. Uma diferença fundamental entre a comunidade das Colônias Velhas e Colônias Novas³⁵ é que as primeiras não tiveram seu sistema produtivo fundado apenas na agricultura. Proprietários de minúsculas faixas de terra em seu país natal, os imigrantes alemães praticavam diversos tipos de trabalhos temporários e artesanato (principalmente de couro) para complementar sua reprodução familiar (Willens, 1946; Seyferth, 1974; Carneiro, 1981 apud Schneider, 1996).

Desta forma, os colonos desenvolveram atividades complementares ao trabalho agrícola nas Colônias Velhas, principalmente nas fases de desmatamento e arroteamento, desde o início de sua implantação. Isto ajuda a explicar o desenvolvimento pioneiro de manufaturas tradicionais desde fins do século XIX no RS, dentre as quais se destacam as atividades coureiro-calçadistas. “Além da função de atividade econômica complementar, pode-se dizer que o artesanato e os ofícios rurais foram responsáveis pela ampliação da divisão social do trabalho nas Colônias Velhas e pela complexificação das relações sociais” (Schneider, 1996, p. 303).

Neste contexto, desenvolveu-se um vigoroso sistema comercial encarregado de intercambiar o fluxo de produtos agrícolas, ferramentas e manufaturados entre a sociedade colonial-camponesa e os centros urbanos da província gaúcha. As atividades dos donos das Casas de Comércio cimentavam o modo de vida colonial pois eram o elo entre os colonos e o mercado, consolidando a divisão do trabalho na sociedade local. As relações mercantis mantidas pelos colonos com a sociedade envolvente chegaram a alterar a definição conceitual original da sociedade camponesa gaúcha: “além de serem sociedades parciais com culturas parciais, tornaram-se também sociedades integradas de modo parcial a mercados imperfeitos” (Ellis, 1988 apud Schneider, 1996, p. 303)

³⁴ A forma de ocupação geográfica (povoamento rural disperso), as dificuldades de comunicação e transporte, a etnia, a língua, além das intensas relações de parentesco e religiosidade, dentre outras, foram fatores que possibilitaram um alto grau de endogamia e funcionamento autárquico à sociedade colonial-camponesa gaúcha.

³⁵ As Colônias Velhas situam-se nas microrregiões do Vale dos Sinos, Encosta da Serra, Vales do Cai e Taquari. As Colônias Novas abrangem as microrregiões de Alto Uruguai, Missões e Planalto Médio.

A partir de meados do século XX esse modo de vida entra em crise e é desarticulado por um duplo processo de transformação estrutural da economia gaúcha: por um lado, as transformações na agricultura familiar, e de outro o processo de industrialização difusa nas atividades coureiro-calçadistas.

A especificidade do processo de industrialização coureiro-calçadista em relação a outros setores tem levado os estudiosos da área a recorrer a um conjunto de instrumentos analíticos não-tradicional, resumidos no conceito de industrialização difusa ou dispersa. Neste referencial, pode-se explicar o fenômeno de industrialização sem um processo estrito de concentração econômica em meios urbanos e formação de mercado de trabalho específico (exército industrial de reserva), ou seja, é uma noção do processo de industrialização que não exige necessariamente sua associação com fenômenos intensos de urbanização. Este marco conceitual³⁶ é caracterizado por uma dispersão e pulverização geográfica das atividades além da elevada intensividade em mão-de-obra.

O aparecimento destas estruturas produtivas altamente relacionadas com a economia internacional deveu-se a dois conjuntos de fatores: as mudanças nos fatores de competitividade e estruturas produtivas fordistas. A crescente articulação da industrialização difusa com o ambiente local ocorre principalmente quando os espaços tem uma tradição camponesa e base de pequena produção familiar. A análise do desenvolvimento histórico da cadeia coureira-calçadista gaúcha realizada por Schneider revela sua especificidade em relação aos modelos tradicionais de industrialização. Após 1970 com o *boom* exportador, as razões do desenvolvimento industrial são crescentemente relacionados com a forma local de relacionamento do modo de produção e vida da sociedade local e sua inserção na divisão internacional do trabalho, mediante estratégias empresariais e de reprodução da força de trabalho locais (Schneider, 1996).

O crescimento acentuado da produção e das exportações foi obtido com uma organização e modernização da indústria local. Foram adotados métodos tayloristas-fordistas de organização e gestão da mão-de-obra; implantaram-se esteiras nas linhas de produção; foram aumentadas as plantas e empregados novos trabalhadores em um franco processo de desenvolvimento que avançou pela década de 1980, atraindo trabalhadores desocupados pelo processo de mecanização na sojaicultura das Novas

³⁶ Também conhecido como Sistemas Industriais Localizados, tem sido desenvolvido à luz do desenvolvimento industrial local e regional na Europa Mediterrânea. Ver capítulo 1.

Colônias. A despeito de todo o crescimento da indústria calçadista, não houve uma melhor distribuição da renda gerada aumentando o conflito nas relações capital-trabalho no âmbito da urbanização desorganizada. Na segunda metade da década de 1980, os empresários tiveram dois fatores pressionando seus níveis de lucro: por um lado as lutas por melhorias nas condições de trabalho e salários; de outro lado, as alterações na demanda internacional que levaram a estratégias empresariais de modernização da gestão e organização do trabalho.

Diante de um ambiente menos favorável, os empresários buscaram outras estratégias de crescimento e organização das relações de trabalho. Dentre as estratégias adotadas se destacam: a flexibilização dos processos produtivos e incentivo à polivalência dos operários; descentralização das unidades produtivas para zonas periurbanas (no entorno do Vale dos Sinos); preferência à contratação de colonos-operários (menos reivindicadores); redução de custos via precarização e informalização das relações de trabalho, com subcontratação da etapa de costura junto a ateliers domiciliares de calçados (Schneider, 1994; Giuliane, 1991 *apud* Schneider, 1996).

Os Trabalhadores e as Transformações na Estrutura Produtiva Local

Além da industrialização difusa, transformações na estrutura agrária tiveram implicações sobre a desarticulação do sistema produtivo colonial. A manutenção de relacionamento comercial desfavorável, a queda geral de rentabilidade e produtividade agrícola, a pressão demográfica, a redução média das propriedades (herança por partilha) e o movimento da zona pioneira para o noroeste do estado. Estes foram fatores negativos que auxiliaram na regressão e desarticulação da agricultura familiar camponesa a partir da segunda metade do século XX. A despeito das semelhanças em termos de origem sócioeconômica e relacionamento com atividades industriais, a agricultura nas Colônias Novas é capital-intensiva e baseada em grandes propriedades agrícolas. Esta configuração tem expulsado grandes contingente de pessoas que se deslocam e acabam se proletarizando nas zonas urbanas das Colônias Velhas. (Schneider, 1996)

A oferta de mão-de-obra para as atividades da cadeia calçadista é completada pelo surgimento de novas formas de ocupação da força de trabalho da agricultura familiar local, onde os trabalhadores exercem suas atividades nas fábricas calçadistas mesmo

mantendo residência no espaço rural-agrário³⁷. Neste sentido, pode-se relacionar diretamente as transformações da agricultura camponesa familiar com o processo de industrialização difusa coureira-calçadista. A agricultura de soja e trigo do norte-noroeste do estado interessa pelo excedente de força de trabalho liberado para as atividades industriais das Colônias Velhas. Especialmente entre 1975 e 1985, as estratégias empresariais de descentralização/interiorização das fábricas calçadistas e o surgimento da categoria social dos colonos-operários, aliado ao fluxo abundante de trabalhadores expulsos pela modernização agrícola das Colônias Novas, foram fatores decisivos para fortalecer o processo de industrialização difusa e desarticular definitivamente o sistema produtivo colonial na região do Vale dos Sinos e entorno.

Além do assalariamento nas fábricas calçadistas, outra atividade extra-agrícola que tem se destacado na região é o crescimento da silvicultura da acácia-negra (acaciocultura) a qual fornece, por meio de sua casca, um tanante vegetal necessário ao curtimento do couro e tem na madeira uma fonte de energia relevante para o funcionamento dos curtumes na região. Seu ciclo produtivo, entre o segundo e o oitavo ano de plantio, dispensa manejo e cultivo, liberando os agricultores para outras atividades. A acaciocultura é uma cultura de abandono, pois proporciona um rendimento extraordinário do solo em pousio e a recuperação biológica da fertilidade sem maiores tratos culturais. (Schneider, 1996)

Percebe-se, desta forma, que a acaciocultura tornou-se uma atividade totalmente integrada ao ciclo produtivo da cadeia coureira-calçadista. O processo de combinação da acaciocultura com as atividades não-agrícolas (pluriatividade) no espaço rural ganhou impulso a partir de 1985 com a descentralização das firmas calçadistas em direção aos Vales do Cai e Taquari. As transformações da agricultura familiar e sua articulação com a industrialização difusa calçadista levou ao aparecimento de novas formas de relações de trabalho e de vida na região, exemplificadas no exercício da atividade agrícola em tempo parcial, pluriatividade e plurirendimentos da família rural.

³⁷ Sobre os conceitos de *part-time farming* e *pluriactivité*, bem como sua prática entre os colonos da região, se destacam as contribuições de Fuller (1983), Gasson (1984, 1986), Buttel e Larson (1982), Schneider (1994) apud Schneider, 1996. Para uma análise da evolução recente das atividades não-agrícolas nos espaços rurais e periurbanos brasileiros, ver Graziano (1996).

6.4 EFEITOS DO NOVO PARADIGMA SOBRE A GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Pesquisas sobre as estratégias de gestão de indústrias tradicionais gaúchas no início dos anos 90 indicavam pouca preocupação dos empresários em relação a políticas de valorização e qualificação dos trabalhadores, restringindo-se a ações pontuais nesta área. A despeito dos crescentes níveis de produção e exportação, o relativo grau de proteção do mercado interno e o cenário externo tranquilo levava a uma falta de preocupação com qualificação e agregação de valor. Isto resultava numa inexistência de políticas ativas de recursos humanos que convivia com um contexto de redução de salários médios nominais (que na época eram de US\$ 90 dólares, entre os mais baixos da história da indústria calçadista gaúcha). A intensificação do processo de abertura aliado à valorização do câmbio no bojo do Plano Real mudaram consideravelmente as condições de operação e as estratégias de atuação da indústria calçadista a partir de 1994. (Ruas, 1990 e 1992)

Este processo de acirramento concorrencial levou à adoção por parte das grandes e médias empresas de estratégias mais firmes de qualificação da produção para o atendimento dos mercados externos. Neste sentido, tem sido desenvolvidos programas de qualificação dos trabalhadores, qualificação da produção, adoção de inovações produtivas e organizacionais, importação de máquinas com componentes microeletrônicos, dentre outros. Em termos de redução de custos, a localização de unidades produtivas no Nordeste foi adicionada às estratégias de subcontratação de mão-de-obra externa. Contudo, considerando as especificidades das atividades calçadistas - em especial o fato de que o maquinário é incapaz de se apropriar totalmente do conteúdo do trabalho e a relativa autonomia entre os setores internos da fábrica - estas ainda dependem essencialmente da habilidade e experiência do operador para a realização das tarefas. (Ruas, 1984)

Desta forma, qualquer tentativa eficaz de adequação ao paradigma atual de qualificação da produção passa principalmente pela constituição de políticas consistentes de valorização e qualificação dos trabalhadores. A adoção de princípios de envolvimento e polivalência dos trabalhadores (através de variadas técnicas como o *Just in Time*, Controle de Qualidade Total, Círculos de Controle de Qualidade, Controle Estatístico de

Processos, Kanban, dentre outras), por estarem mais ajustadas às características estruturais da atividade de calçados, são estratégias de modernização mais adequadas à evolução competitiva desta indústria do que investimentos vultosos em modernização de maquinário, por exemplo. Ainda mais quando consideradas as dificuldades históricas de financiamento de maquinário à indústria brasileira e o baixo custo da força de trabalho em diversas regiões menos desenvolvidas do país. (Ruas, 1990 e 1992)

Do ponto de vista da organização e gestão da mão-de-obra, contudo, tais iniciativas não devem ser realizadas de forma unilateral, sem evidenciar a necessidade e as vantagens deste tipo de modernização. Uma estratégia de alteração na organização/gestão da mão-de-obra, com aumento de responsabilidade dos trabalhadores, pode ser francamente boicotada ou, no mínimo, insuficientemente desenvolvida se não houver prévio estudo e debate com a participação ativa dos trabalhadores.

Ao que parece, os exemplos de insucesso na aplicação dos “métodos toyotistas” de gestão da mão-de-obra em empresas calçadistas³⁸ foram mais em função de falta de planejamento e coerência da direção/supervisão empresarial na adoção desta inovação (por exemplo, ao não comunicar e possibilitar a participação efetiva dos trabalhadores no processo de mudança organizacional), do que de problemas como os relacionados à pouca adaptação da mão-de-obra local aos novos parâmetros de atuação ou à ineficácia do método em si.

6.5 HABILIDADES BÁSICAS, ESPECÍFICAS E DE GESTÃO NO TRABALHO

Uma vez reconhecida que a necessidade de desenvolvimento constante dos processos produtivos na indústria calçadista brasileira é consideravelmente limitada pela disponibilidade de recursos para aquisição e desenvolvimento de maquinário de base microeletrônica, deve-se orientar fortemente as ações de modernização para a implementação de processos de treinamento e capacitação cada vez mais intensos aos seus trabalhadores. O planejamento e execução de programas deste tipo, contudo, requisita a consideração de alguns conceitos essenciais acerca do processo de trabalho.

³⁸ Segundo informação de Marcos Arthur Reith, diretor da Remarim na Bahia, sobre a experiência de adoção desta estratégia no Vale dos Sinos (RS), entrevista concedida em janeiro de 2000.

A capacidade de atuação dos trabalhadores em qualquer processo produtivo vai depender dos seus saberes ou habilidades em dimensões variadas como a cognitiva, motora e de comportamento. As habilidades estão relacionadas, portanto, “não apenas ao saber-fazer, mas aos saberes (conhecimentos), ao saber-ser (atitudes) e ao saber-agir (práticas no trabalho).” (BR. Ministério Trabalho- PLANFOR, 1996, p 20)

As habilidades, competências ou saberes do trabalhador podem ser classificadas em: (i) básicas - constituídas nas competências essenciais de leitura, cálculo, interpretação e desenvolvimento de raciocínios mais elaborados; (ii) específicas - diretamente relacionadas com a atividade produtiva, correspondem ao “saber-fazer e saber-ser” (técnicas e atitudes) exigidos do trabalhador em seu posto, cargo ou profissão; (iii) de gestão - relacionadas com a capacidade de autogestão, empreendimento e atuação em equipe dos trabalhadores. (BR. Ministério Trabalho- PLANFOR, 1996)

Como já foi colocado, a transformação atual dos processos produtivos industriais tem apontado para a exigir crescentemente do trabalhador o desenvolvimento de atividades com maior grau de envolvimento em grupos, capacidade de resolução de problemas com autonomia e adaptação constante a mudanças. Tais habilidades estão relacionadas com a capacidade de “aprender a aprender” e “aprender a pensar”, necessárias para a adequada execução de tarefas como a “tomada de decisão”, comunicação e superação de conflitos. O desenvolvimento de habilidades de gestão no atual modo de produzir não é mais requisito apenas dos trabalhadores nas áreas de administração e supervisão, sendo crescentemente requisitado no estágio direto de produção (“chão-de-fábrica”).

Considerando a permanência do ambiente competitivo internacionalmente (que é altamente sujeito a mudanças e interdependência), suas implicações sobre as necessidades do mercado de trabalho, bem como as expectativas e interesses dos trabalhadores, deve-se priorizar e disseminar mecanismos de educação continuada ao longo da vida do trabalhador. Além de fortalecer as competências básicas e específicas do trabalhador em todos os níveis, é fundamental possibilitar simultaneamente o desenvolvimento das habilidades de gestão para alcançar saltos evolutivos de qualidade e produtividade nos processos produtivos.

Como será visto no capítulo seguinte, o processo de implantação da Ramarim e outras empresas calçadistas na Bahia dependeu essencialmente da eficácia da parceria público-

privada (representada pela interação do convênio SENAI/SETRAS/SEBRAE com as empresas) no treinamento dos trabalhadores locais. O modelo de relação capital-trabalho proposto pelas empresas no início de sua instalação visava priorizar a contratação indireta dos trabalhadores, através de cooperativas, mas os cursos e a assessoria então prestados pelo SEBRAE não foram suficientes para reproduzir imediatamente os níveis de qualidade e produtividade exigidos pela empresa.

A partir de 1998, os cursos ministrados pelo SENAI para apoiar a implantação das fábricas calçadistas na Bahia têm sido focados na necessidade imediata de capacitar os trabalhadores nas habilidades específicas requeridas na linha de produção. Contudo, fatores como a heterogeneidade no desenvolvimento das habilidades básicas, o considerável contingente de operários envolvidos, a alta taxa de rotatividade de trabalhadores observável nas firmas implantadas até momento e o ainda elevado contingente de projetos de investimento previstos, indicam que o processo de formação e capacitação dos trabalhadores da indústria calçadista na Bahia está longe de ter maturado.

Se considerarmos ainda a necessidade de inclusão dos micro e pequenos empresários e trabalhadores calçadistas baianos, há uma significativa demanda potencial por treinamento e capacitação de trabalhadores em todos os níveis de abrangência (básico, específico e de gestão) para os próximos anos no estado. Não obstante, a importância e a complexidade da tarefa de viabilizar o desenvolvimento das atividades calçadistas no estado requer o estabelecimento urgente de um planejamento e sistematização integrados na execução das tarefas de capacitação dos trabalhadores.

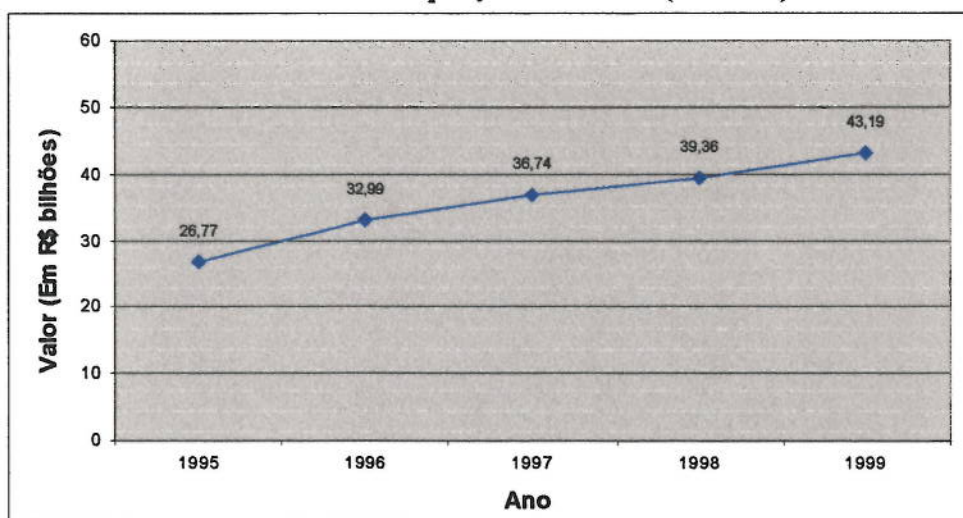
Acompanhando e avaliando periodicamente os resultados alcançados, o processo de capacitação do trabalhador deveria ser focalizado na formação de multiplicadores principalmente para as atividades de gestão inicialmente; disseminação e aprofundamento das habilidades específicas de trabalho, bem como reforço contínuo das competências básicas. Um programa amplo e consistente de educação continuada do trabalhador calçadista é um dos requisitos básicos para o desenvolvimento da qualidade e produtividade em direção a uma competitividade legítima, dinâmica ou construídas, mais sustentável no tempo do que as vantagens baseadas apenas em baixos salários, incentivos fiscais ou recursos naturais.

7 RAMARIM: UM ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NA BAHIA

7.1 EVOLUÇÃO RECENTE DA ECONOMIA BAIANA

A despeito da permanência de condições macroeconômicas e institucionais desfavoráveis, a relativa estabilidade inflacionária verificada desde 1994 tem aparentemente fomentado um processo de reestruturação industrial no Brasil. Diante da falta de iniciativa da União em promover planejamento e políticas capazes de articular e coordenar a retomada dos investimentos privados no país, os governos estaduais têm atuado de forma agressiva na concessão de diversos incentivos fiscais, creditícios e financeiros na década de 90 para atração dos investimentos de implantação, ampliação e realocação industrial no país, processo ainda em curso conhecido como competição regulatória ou “guerra fiscal”.

GRÁFICO 9 - PIB da Bahia a preços correntes (1995-99)



Fonte: IBGE/SEI in Bahia em Números 2000.

Com um PIB de R\$ 43 bilhões de reais (ou cerca de US\$ 23,8 bilhões de dólares) a economia baiana manteve uma participação de 4,4% no PIB brasileiro de R\$ 980 bilhões de reais em 1999. Em termos de estrutura setorial, o conjunto de atividades terciárias alcança 51,3% da economia estadual em 1998. As atividades secundárias são compostas pelo extrativismo mineral, construção civil, indústria de transformação e

serviços industriais de utilidade pública, os quais alcançaram 38,4% do PIB baiano em 1998. A participação do setor primário em 10,3% da economia estadual no final da década parece fechar um ciclo de alteração estrutural da economia baiana onde os setores secundário e terciário assumem um papel central na dinâmica de acumulação e distribuição de renda na Bahia, colocando as atividades primárias em segundo plano.

Tendo como base o valor de R\$ 26,8 bilhões de reais correntes em 1995, o PIB baiano cresceu cerca de 60% no período de cinco anos, alcançando cerca de R\$ 43,2 bilhões de reais em 1999 segundo dados preliminares da SEI. Expurgando o valor correspondente à variação nominal de preços que tem se situado em torno de 7% a.a. em média desde o Plano Real, observa-se um crescimento significativo de cerca de 4,5% a.a. em média da economia baiana no período.

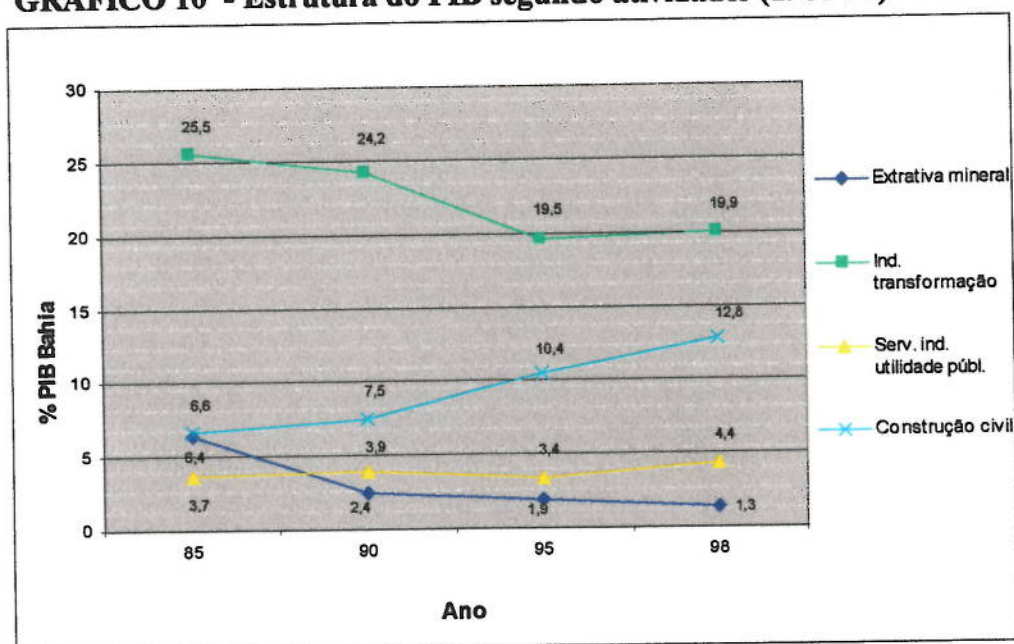
Com o relativo arrefecimento da atividade industrial na Bahia e os concomitantes processos de modernização e terceirização de atividades internas das firmas no início da década de 90, ocorre uma alteração no eixo dinâmico da economia estadual em favor do setor de serviços. Dados do PIB a custo de fatores/preços constantes da Bahia no período 1980-95 mostram um aumento da importância do setor terciário, o qual passa de 48,3% para 54,5% no período. O setor secundário tem uma redução de 35,2% para 33,1% do PIB em 1995, mas o grande perdedor no processo de transformação estrutural da economia estadual tem sido o setor primário que sofre uma redução de 16,5% para 12,4% do PIB estadual.

A partir do início da década de 90, a retomada dos investimentos do governo estadual em infra-estrutura, e o estabelecimento de uma estratégia pró-ativa de atração de investimentos baseada em incentivos fiscais e facilidades diversas ao capital tem estimulado um aumento do anúncio de investimentos privados na Bahia a curto e médio prazos que podem resultar em uma significativa mudança quantitativa e qualitativa da estrutura industrial baiana. Estes investimentos têm uma menor concentração setorial e espacial - abrangendo outras regiões além da RMS como o Extremo Sul (papel e celulose), Oeste e Vale do Rio São Francisco (produção e processamento de grãos e frutas), Sudoeste e Recôncavo (calçados) - mas não aparentam até o momento serem capazes de alterar substancialmente a estrutura e dinâmica da economia estadual, à exceção de uma certa alteração na matriz industrial em direção à maior produção de

bens finais (basicamente em função das intenções de investimento nos setores de calçados e produtos alimentares).

A indústria tem apresentado índices positivos em termos de crescimento e participação no PIB estadual dentro da economia baiana. Isto decorreu basicamente do processo de implantação da atividade petroquímica em Camaçari a partir de 1975 e de iniciativas diversas do governo, seja na atração de capital privado para o estado, seja diretamente na produção. Com os investimentos realizados nas décadas de 60 e 70, a indústria de transformação se fortalece nas atividades intermediárias com ênfase para as atividades químico-petroquímicas, siderúrgicas e metalúrgicas, se configurando no setor mais dinâmico da economia estadual. Em especial, os investimentos no Complexo Petroquímico de Camaçari (COPEC) tiveram sua maturação nos dez anos seguintes, possibilitando à indústria de transformação um crescimento, em 1975-85, de 12% a.a. em média. (Menezes, 2000; Teixeira e Guerra, 2000)

GRÁFICO 10 - Estrutura do PIB segundo atividades (1985-98)



Fonte: IBGE/SEI in Bahia em Números 2000.

A característica mais marcante da indústria baiana desde então tem sido a grande concentração estrutural em torno de setores de bens intermediários e capital-intensivos como a química-petroquímica, siderurgia-metalurgia e celulose-papel-papelão, os quais têm mantido cerca de 60% do produto industrial da Bahia desde a década de 80, alcançando 63,9% em 1990 e 66,6% em 1995. Outro fato que chama a

atenção, é é parcialmente decorrente da estruturação setorial da indústria acima explicitada, é a elevada concentração espacial das atividades industriais na RMS e entorno. (Menezes, 1995)

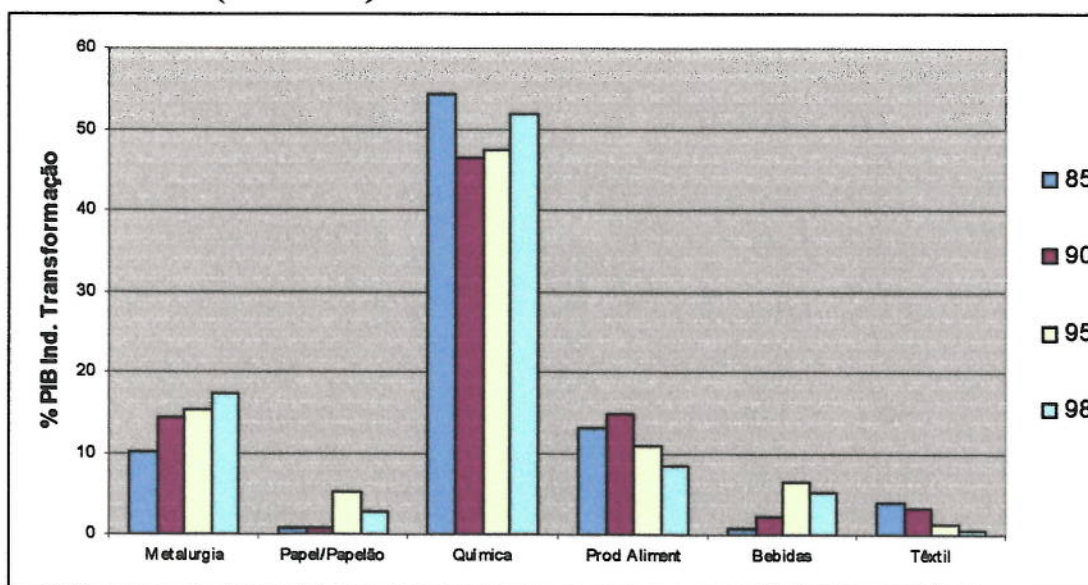
As atividades de bens de consumo leve como produtos alimentares, bebidas, têxtil e confecções, por sua vez, tem sido menos expressivas na indústria de transformação baiana e mais dispersas geograficamente em direção aos principais centros urbanos do interior devido aos menores requisitos de economias de aglomeração necessários à sua operacionalização. Representaram cerca de 16,5% do produto industrial da Bahia em 1990, caindo para cerca de 13,4% em 1995.

O esgotamento do modelo de substituição de importações e os diversos fatores internos e externos de restrição ao crescimento econômico vividos pela economia brasileira a partir da década de 80 reduziram sensivelmente o dinamismo da economia baiana. No período 1985-95, o crescimento industrial foi reduzido para cerca de 1,9% a.a. em média. Apesar da desaceleração nos investimentos, a economia baiana cresceu cerca de 36,3% no período 1980-95, alcançando um PIB de US\$ 33,6 bilhões que é equivalente, respectivamente, a 4,7% e 33,3% dos produtos internos brasileiro e nordestino. A perda de dinamismo da indústria estadual na segunda metade dos anos 80 resultou em uma queda no valor da produção industrial baiana em relação ao Brasil: segundo dados do IPEA, esta diminuiu de 5,22% em 1985 para 3,58% em 1994.

Sobre o processo recente de industrialização na Bahia, pode-se dizer que este ocorreu basicamente em dois vetores principais:

- (i) dentro de uma estratégia de complementação às necessidades da indústria do Centro-Sul, estabeleceram-se pólos de produção de bens intermediários - os quais são estandarizados, de baixo valor agregado e bastante sensíveis às variações de preços do mercado internacional - que produzem na base de cadeias que desembocam em indústrias de bens finais localizados em regiões industriais centrais. Como exemplo clássico do caso baiano consta o COPEC que fornece para indústrias de plásticos do Centro-Sul. No início dos anos 90, a instalação de unidades produtoras de celulose no extremo sul do estado constituiu exemplo de manutenção do perfil capital-intensivo e produtor de bens intermediários da indústria baiana; (Azevedo, 1975; Castro, 1996)

GRÁFICO 11 - Participação de Gêneros Seleccionados na Indústria da Bahia (1985-1990)



Fonte: IBGE/SEI in Bahia em Números 2000.

- (ii) o segundo vetor da contemporânea industrialização baiana constituiu-se na atração e promoção (por meio de diversos incentivos fiscais e creditícios estaduais e regionais) de empresas produtoras de bens de consumo não-duráveis para substituir importações de bens de consumo estaduais. Além destas atraídas com escalas geralmente menores que suas congêneres do Centro-Sul, foram promovidas diversas micro e pequenas empresas estaduais através da disponibilização de infra-estrutura, inversões diretas e financiamento de diversos empreendimentos basicamente nos distritos industriais do interior e da RMS. (Baptista, 1979; Menezes, 1995; Pinheiro, 1991)

Este modelo se encontrava esgotado até meados da década de 90 em decorrência da deterioração dos mecanismos e instituições de desenvolvimento regional bem como da inexistência de políticas macroeconômicas que promovam a desconcentração espacial e evolução da indústria regional.

Observando a série histórica de 1975 a 1995 do PIB baiano a custo fatores/preços constantes, a indústria de transformação (principal classe do secundário) teve um crescimento médio de cerca de 6,8% a.a. enquanto a classe do terciário “comércio/restaurantes/hotéis” teve aumento de 4,2% a.a. e a agricultura/silvicultura/pesca ficou com crescimento médio de apenas 0,2% a.a. Na primeira metade da década de 90, a economia baiana cresceu em média 2,2% a.a., tendo como exemplos mais destacados

as classes “estabelecimentos financeiros e imobiliário” e “transportes, armazéns, comunicações” que tiveram crescimento médio de, respectivamente, 7,8% e 4,9% a.a.; a indústria de transformação, por sua vez, cresceu em média 3% a.a., estabelecendo uma participação de cerca de 25% na formação do PIB estadual.

Neste sentido, a atração da indústria automotiva para a RMS, representada pelo Projeto *Amazon* da Ford, pode significar uma considerável alteração do perfil produtivo nos setores secundário e terciário, mas ainda existem muito mais dúvidas do que certezas acerca dos desdobramentos do mesmo sobre a economia regional que exigiu pesados comprometimentos em incentivos do governo estadual e mantém a tendência concentracionista da produção e da renda em torno da capital baiana. (Teixeira, Guerra, 2000)

7.2 ATUAÇÃO GOVERNAMENTAL NO CENÁRIO GLOBALIZADO.

Até o início da década de 90, as decisões de localização industriais no Nordeste eram baseadas fundamentalmente na dotação abundante de recursos naturais e/ou proximidade de mercados regionais. A partir das décadas de 50 e 60, cresceram os investimentos em unidades industriais com forte apoio do Estado nas instâncias federal (seja com os incentivos regionais através da SUDENE ou aportes diretos de estatais como a Petrobrás na Bahia) e estadual (provimento de infra-estrutura, incentivos fiscais diversos, aporte de recursos em projetos produtivos).

O esgotamento da capacidade de financiamento estatal no bojo das crise macroeconômica brasileira dos anos 80 reduziu consideravelmente as possibilidades de intervenção principalmente ao nível das políticas de desenvolvimento regional. Neste sentido, a prospecção de alternativas de crescimento econômico passaram a ser crescentemente executada pelos governos estaduais. O avanço dos instrumentos estaduais de atração de capitais ocorrem concomitantemente ao decréscimo da atuação federal com planejamento e políticas regionais. Tal processo se desenvolveu com o assentimento da União principalmente durante a administração de FHC e Malan.

Com a abertura econômica, o incentivo continua sendo importante mas de forma diferente. A melhoria dos sistemas de transporte e comunicação aumenta a

competitividade de áreas periféricas entre as alternativas de localização. Assim, áreas que não atendem a estes pré-requisitos, a exemplo da Bahia, têm sido utilizadas nos projetos industriais se dispuserem de uma boa gama de incentivos e um razoável sistema de transporte e comunicações³⁹.

Contudo, no caso da indústria de calçados (que apresenta estruturalmente uma alta mobilidade espacial), Barreto admite ser possível uma nova realocação produtiva a médio e longo prazos, no caso, ao fim dos incentivos fiscais. A única possibilidade efetiva de sustentação das empresas calçadistas em maior prazo poderá ser a disseminação de empresa periféricas (as fornecedoras de componentes e insumos)⁴⁰. Sobre a possibilidade de auxiliar na coordenação de ações para a geração de serviços especializados de alto valor agregado para calçados e outros segmentos industriais correlatos, a SICM se exime totalmente de possível interferência institucional considerando que o sindicato das empresas dos setores interessados deve ser a instância adequada de discussão e iniciativa dessas ações.

As Vantagens Competitivas Baianas

A política de atração de investimentos do governo baiano tem como instrumentos básicos de operacionalização as linhas de financiamento e os programas de incentivos fiscais. Uma pesquisa de campo realizada em 1997 pela consultoria *Ernst & Young* para a Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração (SICM) junto a empresas representativas em implantação/ampliação/reativação no estado buscou caracterizar os fatores determinantes para as decisões de investimento, as vantagens competitivas da Bahia e a mão-de-obra na indústria de transformação, dentre outros. Com base no estudo, pode-se destacar que as principais vantagens competitivas da Bahia atualmente seriam oriundas de elementos de âmbito político-administrativo, institucional, econômico e geográfico⁴¹.

³⁹ Observações do autor com base em entrevista concedida por Walter Barreto, coordenador executivo do PROBAHIA, na qual destaca as possibilidades de distorção causadas pelos incentivos nas decisões de localização industrial.

⁴⁰ Tal efeito de reforço com a implantação dos fornecedores de insumos e componentes diversos, contudo, pode ser reduzido na medida em que tais empresas acompanhem sincronizadamente os movimentos das empresas de calçados.

⁴¹ Para maiores detalhes, verificar o relatório final da consultoria *Ernst & Young* sobre as condições competitivas da economia baiana para atração de investimentos internacionais na década de 90, *Doing Business in Bahia*.

Os fatores político-administrativos se referem ao relativo equilíbrio orçamentário que possibilita o acesso a financiamentos de organismos multilaterais (como o Banco Mundial e o BID) e a agilidade dos agentes governamentais na captação de investimentos. Tais fatores possibilitam o estabelecimento de uma agressiva política de concessão de incentivos fiscais lançada com o PROBAHIA (Lei 6.734) no início da década de 90 em direção a determinados tipos de indústrias, principalmente de bens de consumo final. Para o êxito relativo desta política em termos de dinamização econômica, geração de emprego, renda e diversificação produtiva (principalmente na Macrorregião Salvador-Feira de Santana e nos maiores centros urbanos do estado) tem contribuído a continuidade do bloco político na administração o que reforça a confiança dos agentes empresariais externos na manutenção do apoio e incentivos oferecidos.

Do ponto de vista institucional, a colaboração e convergência entre as diversas secretarias e autarquias do Governo Estadual (SICM, SEPLANTEC, SETRAS, SUDIC dentre outras) e governos municipais com órgãos nacionais, regionais e setoriais (como o SENAI, o SEBRAE, a SUDENE, etc.) contribui para uma melhor coordenação e articulação das entidades no cumprimento de suas tarefas específicas e genéricas. Sob o enfoque econômico, os fatores positivos que influem na decisão de empresários investirem na Bahia são: baixo custo da força de trabalho; disponibilidade de diversos insumos produtivos primários e semimanufaturados (químico-petroquímicos, metalúrgicos, papel e celulose, etc.); razoável disponibilidade de infra-estrutura de telecomunicações e transportes para os principais centros consumidores do país e do mundo; existência de distritos industriais nos principais centros urbanos do estado que disponibilizam áreas com razoável infra-estrutura hidráulica, de energia em curto espaço de tempo.

Espacialmente, a localização central do estado facilita o atendimento do mercado nacional, no Centro-Sul e/ou Norte-Nordeste, bem como de mercados internacionais do hemisfério norte (como o NAFTA e UE) e do noroeste da América do Sul. A existência de três portos no estado facilita em termos de opções de escoamento, embora todos necessitem de consideráveis investimentos para operarem em níveis compatíveis de qualidade e competitividade com equivalentes internacionais.

7.3 INCENTIVOS DO GOVERNO ESTADUAL

O Programa de Promoção do Desenvolvimento da Bahia (PROBAHIA) tem atuado como um pacote amplo de incentivos que visa atrair e viabilizar projetos de implantação de firmas e ampliação da capacidade produtiva na estrutura industrial baiana. Iniciado em 1992, se caracteriza por financiamento de 25% a 75% do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) a ser gerado pelos investimentos em prazos de 6 a 10 anos. De acordo com as linhas gerais do programa, a maioria dos projetos calçadistas apresentados deveriam ter financiamento de até 75% do ICMS pois se localizavam no interior do estado.

Por meio de negociações entre a equipe de técnicos da SICM, intermediadas inicialmente pelo consultor gaúcho Erno Froeder (o mesmo que intermediara a transferência da Grendene para o Ceará), os empresários calçadistas negociaram a ampliação do incentivo fiscal a ser concedido pelo governo estadual nos projetos de implantação. Assim, cresceu consideravelmente o volume de recursos e o número de empresas calçadistas a investirem na Bahia. Isto ocorreu pela utilização de uma linha de incentivos diferente da prevista no PROBAHIA. Neste sentido foi lançado o Decreto n.º 6.734, de 09 de setembro de 1997⁴², dispondo sobre a concessão de crédito presumido de até 99% do ICMS incidente por até 20 anos nas operações de comercialização de calçados, componentes e produtos afins (bolsas, cintos, artigos de malharia) produzidos na Bahia. Além destes, foram beneficiados neste decreto a cadeia produtiva automotoras, a produção de móveis e confecções com – respectivamente - 75% e 37,5% do ICMS em 2 etapas de 5 anos e 75% em até 15 anos.

Surgiu outro instrumento de incentivo, o Regulamento do Programa de Incentivo ao Comércio Exterior – PROCOMEX, pelo qual foram incentivadas as operações de comércio exterior (exportações de calçados e importações de maquinário) das empresas intensivas em mão-de-obra em instalação na Bahia (à exceção dos segmentos de montagem de automóveis e autopeças). Publicado no Diário Oficial do

⁴² Alterado depois em outubro de 1997, fevereiro e maio de 1998. Esta última consta no Decreto 7.341 em 26/05/1998.

Estado em setembro de 1997, no período de anúncio da maioria dos protocolos de investimento calçadista, o programa previa o financiamento de até 11% das exportações e das firmas implantadas fora da Região Metropolitana de Salvador (RMS) pelo prazo de dez anos. O fomento à importação de maquinário para empresas calçadistas foi relacionado no regulamento do crédito presumido. Contudo, mecanismos internos como a redução de até 90% do pagamento das empresas e adiamento do mesmo ao final do período, praticamente funcionavam como subsídio a fundo perdido, inviabilizando a manutenção do programa que está atualmente suspenso. (BA-PROMO, 1997)

O ato de venda da produção gera uma obrigação de 17% de ICMS sobre o valor total do produto ou do valor agregado pela etapa da empresa em qualquer estágio da cadeia produtiva. A incidência do imposto ocorre “em cascata”, sobre cada uma das etapas do processo produtivo (incluindo a venda dos produtos intermediários e matérias-primas adquiridas pelas indústrias), gerando um crédito de 17% sobre o custo com matérias-primas e outros produtos intermediários das indústrias de bens finais. No caso das vendas para outros estados da federação, a isenção é sobre os 12% arrecadados para circulação das mercadorias e serviços.

Considerando os efeitos da massa salarial gerada (principalmente o aumento do consumo e de arrecadação em ICMS local), Walter Barreto fez uma comparação da arrecadação indireta de ICMS com os aportes realizados pelo Estado na concretização dos investimentos calçadistas. Seu objetivo foi estabelecer uma aproximação dos prazos médios de retorno e eficácia dos investimentos governamentais decorrentes do apoio ao setor calçadista. Os valores alcançados indicaram que os financiamentos do governo baiano seriam compensados por aumentos em arrecadação em prazos médios de dois anos.

Segundo Guilherme Furtado Lopes (superintendente de indústria da SICM) a pressão concorrencial exercida pela atuação do governo estadual do Ceará, com a transferência pioneira para este estado da Grendene e outros empreendimentos calçadistas em meados dos anos 90, embasou a decisão da SICM de incentivar e

atrair mais decisivamente a indústria calçadista na Bahia. Os percentuais de crédito presumido (uma forma de financiamento de longo prazo que fortalece o capital de giro das empresas) concedidos pelo Conselho Deliberativo do PROBAHIA foram os maiores já concedidos a projetos de implantação industriais no estado e no Nordeste, com uma renúncia fiscal atual em torno de 90% do ICMS devido das empresas calçadistas em suas operações na Bahia.

O Crédito Presumido foi o mecanismo básico de incentivo utilizado pelo governo estadual para atrair as empresas calçadistas. Resultou num incentivo bem mais forte do que os oferecidos até então por intermédio do PROBAHIA. Consiste na isenção por parte do Estado do direito de arrecadar o ICMS, ou crédito presumido, sobre as operações de compra de insumos e venda de produtos finais das empresas de calçados em instalação no estado, o que reduz significativamente a carga tributária das mesmas. No caso da Ramarim e da Azaléia, que foram as maiores dentre as primeiras empresas a anunciar investimentos na Bahia, o crédito presumido chega a 99% do ICMS a arrecadar pelo prazo de até 15 anos.

Além do crédito presumido, outro importante incentivo oferecido⁴³ pelo Governo Estadual são os recursos do FUNDESE. Trata-se de uma linha de financiamento do DESENBANCO custeada inicialmente com recursos do Tesouro Estadual, a qual foi oferecida pela SICM às empresas e investimentos setorialmente privilegiados em instalação no estado. Este instrumento adicional foi utilizado para financiar a construção/reparação/adaptação de infra-estrutura física para as empresas com juros de 3% ao ano. Orçada inicialmente em até R\$ 2 milhões para cada uma empresas instaladas (à exceção da Azaléia que obteve uma reserva de R\$ 10 milhões)⁴⁴, tais valores seriam destinados à construção e melhoria de estruturas físicas como os galpões, disponibilização e melhoria de condições de acesso de transporte, comunicação e insumos básicos de água e energia. Ocorreu, contudo, a

⁴³ Maiores detalhes sobre as atividades e valores dos diversos tipos de incentivo do Governo Estadual e SUDENE, ver além de *Doing Business in Bahia*, o Termo de Referência desta monografia e trabalhos monográficos de diversos estudantes da FCE-UFBA em meados da década de 90, além da pesquisa sobre a indústria calçadista recentemente publicada pela Superintendência de Planejamento Estratégico da SEPLANTEC.

⁴⁴ De acordo com dados disponibilizados pela Superintendência de Orçamento Público para os investimentos previstos do governo estadual em 1998/1999.

frustração/adiamento de alguns projetos iniciais que limitaram consideravelmente a intensidade na execução dos aportes planejados em função principalmente da inadequação imediata da força de trabalho local ao regime de trabalho cooperativista e às restrições financeiras decorrentes do ajuste fiscal do Estado.

7.4 PROJETOS CALÇADISTAS ANUNCIADOS E IMPLANTADOS NA BAHIA

Esta atuação do governo estadual possibilitou a assinatura de cerca de 30 protocolos de investimento de firmas produtoras de calçados e artigos de couro até fins de 1998. A partir de 1999, a SICM diminui sua ação no setor calçadista, voltando sua atenção para a atração de outras indústrias, como a automobilística e a química fina.

A quantidade insuficiente de empresas fornecedoras de insumos e componentes no estado configura a indústria calçadista baiana como bastante sensível aos custos com o deslocamento de diversos insumos do Centro-Sul. Foram firmados cerca de 22 protocolos de intenção de ampliação/implantação de empresas fornecedoras e outras componentes da cadeia calçadista para os próximos anos. São curtumes, empresas fornecedoras de saltos, solados, couro e outros materiais sintéticos, componentes em geral, além de algumas empresas de bens complementares e outros artefatos de couro. Estão concentrados espacialmente nos distritos industriais de Feira de Santana, Santo Antônio de Jesus e em cidades com empresas calçadistas já instaladas. (TABELA 7)

Neste grupo, Juazeiro e Jequié se destacam ao conseguirem atrair 2 empresas de componentes para auxiliarem a produção calçadista local cada uma. Considerando a implantação da Bahia Logística em 2001, Jequié passaria ser o município individualmente líder em termos de atração de empresas e constituição de cadeia calçadista no estado. Dispersa geograficamente, a indústria calçadista na Bahia apresenta os aportes mais consideráveis em torno das cidades que atraíram os principais e primeiros projetos de investimento, no caso, em Itapetinga e microregião, Jequié, Juazeiro, Feira de Santana, Simões Filho (CIA), Cruz das Almas, Cachoeira, Sapeaçu e outras cidades do Recôncavo baiano, eixos Nordeste, Planalto e Extremo Sul.

TABELA 6 - Projetos de Investimento de Produtores de Calçados na Bahia

Em R\$ milhões, (1997-2012)

Empresa	Investimento	Empregos Diretos	Localização
Andrezza	3,00	550	Castro Alves
Azalécia*	70,00	10.000	Itapetinga
Bibi do NE Ltda.*	3,60	540	Cruz das Almas
Bison (Via Uno)	7,00	1.700	Cachoeira, Muritiba, G.Mangabeira, Sapeaçu
Bottero	5,00	600	Alagoíñas
Cambúci (Penalty)	20	2.800	Coaraci, Uruçuca
Cariri Ind. Calç.	2,50	500	Santo Amaro
Dal Ponte	4,50	1.120	S. Antonio de Jesus
Daybi S/A*	3,50	800	Amargosa
Dilly	20,00	2.000	C. Jacupe, Irará, Coração de Maria
Henrich (Carrano)	3,50	500	S. Antonio de Jesus
Irwin Ind. Com.	4,00	1.500	Teixeira de Freitas
Jacob S/A (Kildare*)	4,00	500	Itabuna
Kananga	0,49	110	Nazaré
Leve Ind. Calç. Ltda	3,50	500	F. Santana
Maide	3,50	500	S. Antonio de Jesus
Myrabel	3,50	800	A definir
Paquetá Calç. Ltda	10,00	1.300	A definir
Piccadilly do NE Ltda.*	5,50	1.000	Juazeiro
Ramarim*	5,00	1.000	Jequié
Reichert.	5,00	800	Serrinha, Ipirá, Itaberaba
Reifer Ltda.	5,00	800	Serrinha, Ipirá, Itaberaba
Schmidt	7,00	1.500	Serrinha, Ipirá, Itaberaba
Texas Boot	12,70	420	Ilhéus
Trevo	2,50	500	Ipiáú
Turim	2,00	500	Canavieiras
Vadim Mello	2,00	500	Canavieiras
SUBTOTAL	218,29	33.340	

Fonte: SICM.

Elaboração: própria; (*) empresas em operação.

TABELA 7 - Outros Projetos de Investimento da Cadeia Calçadista na Bahia

Em R\$ milhões, 1997-2012

Empresa	Investimento	Empregos Diretos	Localização
Baplastil*	1,24	21	F. Santana
Box Print	12,00	350	F. Santana
Cofrag	0,35	50	S. Antonio Jesus
FCC*	2,60	170	F. Santana
Fipari Têxtil*	1,00	70	Jequié
Incometal Metais Ltda	0,50	120	S. Antonio Jesus
Injenorte	0,50	200	Juazeiro
Pizzico Italiano Curtume	5,00	120	Paulo Afonso
Polyuretana	0,50	50	S. Antonio Jesus
Reichert Curtume	15,00	700	Cachoeira
Sadesa Curtume	7,00	300	Pojuca
Sisa*	20,00	140	CIA
Solagit*	0,80	90	Cruz das Almas
Ventury*	0,50	300	F. Santana
Viniflex*	3,50	260	Jequié
SUBTOTAL	70,49	2.941	
TOTAL GERAL	288,78	36.281	

Fonte: SICM.

Elaboração: própria

7.5 PERFIL SOCIOECONÔMICO DE JEQUIÉ (BA).

Com a população estimada pelo IBGE de 179 mil pessoas em 1999 e ocupando uma área de 3.047 km², Jequié apresenta uma considerável densidade demográfica de 58,8 hab/km² concentrada na sede do município, principal zona urbana da microrregião. A escolha do município de Jequié como exemplo para o estudo da indústria calçadista na Bahia decorre do fato de ter atraído o primeiro e um dos mais importantes projetos de investimento calçadista na Bahia: a implantação da Calçados Ramarim do Nordeste.

As razões que levaram a Ramarim a escolher esta cidade são várias, destacando-se: a razoável disponibilidade de infra-estrutura produtiva (distrito industrial municipal); a proximidade de importantes vias de transporte entre o Sudeste e Nordeste no Brasil que podem facilitar o escoamento da produção (BR-116 e BR-101); o posicionamento geográfico relativamente próximo tanto dos centros consumidores do Nordeste e Centro-Sul quanto dos fornecedores de insumos em SP e RS; a abundância de mão-de-obra semiqualiificada e barata (quinto mais populoso município da Bahia, Jequié tem uma razoável disponibilidade de infra-estrutura social em hospitais e escolas de primeiro e segundo graus, além de unidades de ensino superior públicas e privadas), dentre outros.

O município possui 7 hospitais conveniados ao SUS, com 548 leitos disponíveis e um quadro de mais de 800 servidores estaduais de saúde⁴⁵. Na área de educação são 157 professores de pré-escolar, 1248 no ensino fundamental e 243 no ensino médio, totalizando cerca de 1.648 professores no municípios⁴⁶. Em termos de escolas, são 48 de pré-escolar, 172 de ensino fundamental (51% na zona rural) e 8 de ensino médio (metade particulares). Em 1999 foram registradas 43010 matrículas no ensino fundamental, 85 % urbanas. No ensino médio foram 6309 matrículas, nenhuma no meio rural, atendidas por 243 professores (82,3% da rede estadual). Do conjunto de professores do ensino médio, 182 têm formação superior (equivalente a 75% do total).

Economicamente, o município de Jequié apresenta um razoável grau de diversificação produtiva apesar de estar localizado na zona do semi-árido nordestino. Na agricultura se

⁴⁵ De acordo com dados do Sistema Único de Saúde (SUS) e da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia (SESAB) no biênio 1998-99

destacam as lavouras de subsistência (mandioca, batata-doce, feijão, milho), a fruticultura (banana, melancia) e outras culturas como o cacau, café, tomate e cana. A participação da agricultura, contudo, é relativamente pequena e pouco dinâmica frente ao desempenho de outras atividades como as terciárias de comércio e serviços, as secundárias no Distrito Industrial local e mesmo a pecuária no setor primário. A baixa expressividade da agricultura decorre em grande parte do clima quente e seco local que, aliado à elevada concentração fundiária do município (segundo o padrão da distribuição de terras altamente concentrada no Brasil), leva os maiores produtores a priorizarem os investimentos em pecuária, legando as atividades agrícolas principalmente para as micro e pequenas propriedades, com lavouras de subsistência e pequenas culturas comerciais.

TABELA 8 - Área colhida, quantidade produzida, rendimento médio e valor das principais cultura agrícolas. Jequié, Bahia – 1998

Produto	Área colhida (ha)	Quantidade produzida (t)	Rendimento médio (kg/ha)	Valor (Mil Reais)
Algodão herbáceo	42	7	166	3
Batata-doce	30	270	9.000	81
Feijão	91	19	208	9
Mandioca	410	4920	12.000	1328
Melancia	70	56	800	56
Milho	88	12	136	2
Tomate	97	1261	13.000	378
Banana	450	450	1.000	945
Café	208	67	322	158
Coço-da-baía	8	28	3.500	12
Laranja	6	252	42.000	7
Cana-de-açúcar	30	900	30.000	58
Cacau	7.377	2213	299	3230
TOTAL	8.907	10.455		6.267

Fonte: IBGE-PAM. Elaboração: própria

De acordo com dados do INCRA em outubro de 1999, para um conjunto de 1878 imóveis com área total de 193.208 há, o índice de GINI para a concentração fundiária alcança 0,75. Isto representa uma distribuição fundiária onde cerca de 4,26 % dos imóveis rurais concentram 53,25% da área total em grandes propriedades, de 15 módulos fiscais⁴⁷ ou mais. Por outro lado, 66,8% das propriedades têm menos de 1 módulo fiscal, ocupando cerca de 9,5% da área total. A razão de concentração de GINI

⁴⁶ Dados do Ministério da Educação e Cultura (MEC) e Secretaria de Educação da Bahia para 1999.

⁴⁷ Módulo Fiscal (MF) é uma referência estabelecida pelo INCRA que define a área mínima suficiente para prover o sustento de uma família de trabalhadores rurais. Varia entre as regiões de acordo com fatores como a situação geográfica, a qualidade do solo, as condições de acesso ao local, dentre outros.

é uma medida estatística de dispersão que avalia o grau de desigualdade na distribuição de conjuntos de valores sócioeconômicos⁴⁸. Aplicada para a distribuição de renda em Jequié, o índice de GINI é de 0,609, indicando que a grande participação do espaço urbano na geração de renda municipal gerou uma desigualdade menor neste do que em relação à propriedade na zona rural de Jequié.

Com efeito, em função da tradição local e das condições edafoclimáticas, a pecuária se apresenta como uma atividade mais relevante na economia local. O município possuía em 1996 um efetivo de 146.527 cabeças, sendo principais: os bovinos (71%), ovinos (10,3%), caprinos (4,3%), suínos (4%) e equinos (3,7%). Observando os financiamentos concedidos a cooperativas e produtores agropecuários de Jequié entre 1997 e 1999, a pecuária se destaca com 95% das operações de custeio e 67,5% do valor dos investimentos efetuados no período.

Além da pecuária e corte de gado bovino e ovino-caprino, se destacam economicamente o porte do setor comercial local (que atende aos diversos municípios da microregião) e o funcionamento do distrito industrial municipal que concentra as atividades tradicionais de beneficiamento de alimentos e confecções, dentre outras. O processo de urbanização e a dinâmica regional geraram a emancipação de diversas localidades de Jequié nas décadas anteriores, dando origem a diversos municípios que compõem a microregião de Jequié (Itagi, Aiquara, Jaguaquara, Lafaiete Coutinho, dentre outros). A perda de diversos distritos rurais e o avanço da urbanização na sede e em outras localidades têm gerado, concomitantemente, a redução das fontes de arrecadação do município (que eram baseadas na produção e comercialização de cacau) em um quadro de aumento das despesas com a manutenção dos serviços e equipamentos urbanos básicos.

As vantagens competitivas locais são decorrentes principalmente da existência de razoável infra-estrutura econômica (basicamente o distrito industrial local), equipamentos e serviços urbanos de educação e saúde. Esta oferta auxilia na redução das necessidades de reprodução da força de trabalho e formação de mão-de-obra adicional suficiente para rebaixar os salários dos trabalhadores menos qualificados. A atuação do governo local, elaborando sínteses de indicadores sócioeconômicos locais.

⁴⁸ O índice de GINI pode variar de 0,000 a 1,000, onde o valor 0,000 representa uma distribuição igualitária da variável e o valor 1,000 representa uma concentração absoluta.

realizando visitas e recebendo empresários de outros estados, procurando auxiliar o empresariado na realização de investimentos no município, esboçando ações de organização e planejamento local, também pode ser considerada positiva.

TABELA 9 - Financiamentos Concedidos a Cooperativas e Produtores Agropecuários. Jequié, Bahia (1997-99)

Ano	Finalidade	Atividade	Quantidade	Valor (R\$)
1997	Custeio	Agrícola	2	34.986
		Pecuária	2	4.559
	Investimento	Agrícola	53	451.360
		Pecuária	190	985.678
1998	Custeio	Pecuária	105	795.444
		Agrícola	52	166.149
	Investimento	Pecuária	375	1.389.596
		Agrícola	3	20.534
1999	Custeio	Pecuária	6	144.457
		Agrícola	130	722.244
	Investimento	Pecuária	71	412.044
		Agrícola		
TOTAL			989	5.127.051

Fonte: IBGE-PAM. Elaboração: própria

Consta ainda a existência de uma incubadora de empresas no município, a Incubadora de Setores Tradicionais da Economia de Jequié (INCUBASET), mas a falta de maior coordenação entre os empresários e o governo estadual na promoção ações de prospecção de negócios e financiamento aos empreendedores tem limitado a eficácia deste instrumento de desenvolvimento da cadeia produtiva local. No que tange especificamente ao setor empresarial, consta que os agentes com atuação mais dinâmica sobre a economia local são principalmente externos à economia local, concentrados em projetos de beneficiamento de alimentos e confecções⁴⁹.

Um dos melhores exemplos de desenvolvimento econômico dirigido por empresários locais recentemente tem sido o desempenho da Fricapri (Frigorífico de Ovinos e Caprinos Ltda) que é um empreendimento de abate e beneficiamento pecuarista financiado com recursos do BNB que iniciou suas atividades em 1998. Com um faturamento médio mensal de R\$ 30.000,00 reais, emprega cerca de 25 pessoas para realizar o abate mensal e cortes selecionados de carnes de 1.200 animais (caprinos e

⁴⁹ Informações disponibilizadas pela FIEB, ainda não confirmadas pela Prefeitura local, indicam a possibilidade de transferência para o município de mais de uma dezena de empresas (principalmente gáttchas) em setores variados a partir do primeiro semestre de 2001

ovinos) destinados a abastecer o mercado estadual, principalmente em Itabuna, Ilhéus, Jequié, Eunápolis, Porto Seguro e Salvador. O custo médio dos trabalhadores gira em torno de R\$ 300 (salário e encargos), o que equivale a custos mensais de cerca 20% do faturamento bruto.

Há uma parceria da Fricapri com a associação de classe pecuarista local e o SENAR⁵⁰ no sentido de melhorar indicadores de quantidade produzida, técnicas de manejo e outros controles de qualificação no processo produtivo pecuarista e sua extensão para o abate, visando suprir maior parte do mercado baiano e brasileiro a médio e longo prazos. Entre 60% e 70% da produção da empresa é feita com insumos do Centro-Sul e Nordeste, devido ao menor preço e maior qualidade dos animais em relação aos produtores regionais. Um grande obstáculo ao crescimento da empresa é a limitação em diversos aspectos da produção baiana; entre agosto e outubro ocorre uma entre safra regional que eleva as necessidades de importação de animais de outros estados.

A falta de hábito do consumidor baiano em procurar carne de caprinos nos supermercados é uma característica cultural regional que tem dificultado os negócios da empresa na Bahia. Esta tem feito gestões junto à SEAGRI e BNB no sentido de auxiliar na melhoria da divulgação sobre as vantagens nutricionais da carne caprina. O baixo grau de gorduras aliado ao alto teor nutritivo desta carne são fatores que embasaram a decisão do poder público local de apoiar a produção. Neste sentido, foi aprovada uma lei para utilização de carne caprina na merenda escolar e nas creches das escolas municipais, através de convênio com a Secretaria Municipal de Educação. Atualmente esta reserva de mercado demanda cerca de 30% da produção da empresa.

O trabalho em parceria com o SENAR na qualificação da força de trabalho faz parte de uma cultura da empresa em prover capacitação constante a seus trabalhadores. Estes são majoritariamente não-sindicalizados embora exista uma representação dos trabalhadores que congrega principalmente os funcionários da Bahia Carnes – importante grupo estadual de abate e refrigeração de carnes com sede em Salvador e unidade produtiva em Jequié.

O governo local não tem feito intervenções junto aos pecuaristas para a melhoria de

⁵⁰ Segundo Sérgio Mendes, diretor-presidente da Fricapri, em entrevista concedida em 10/07/2009

suas técnicas de manejo e fornecimento de couro. Permanece a realidade de atividades pouco desenvolvidas gerando produtos de baixa qualidade e valor agregado. O Curtume Aliança instalado em Jequié, por exemplo, trabalha com produtos de qualidade insuficiente para atender às necessidades da Ramarim. Reivindicando o direito a crédito vultoso de ICMS, a direção do Curtume Aliança tem seguidamente ameaçado com a possibilidade de fechamento da fábrica. Constitui-se num agente que não tem apresentado condições de atender aos requisitos de preço e qualidade de couro para atender às encomendas da Ramarim e/ou outras empresas calçadistas no estado.

Com limitações de financiamento para investimentos necessários em qualificação e modernização produtiva, o Curtume Aliança segue produzindo o chamado “couro de curraleiro” enquanto requisita novos incentivos governamentais para manter suas operações. Em fins de 2000, continuava a circulação de notícias no município dando conta de que o curtume encerraria suas atividades, demitindo mais de 100 funcionários.

Neste âmbito, o sindicato dos produtores pecuaristas de Jequié tem fortalecido sua relação com o SENAR no sentido de promover cursos de qualificação dos trabalhadores envolvidos. A intervenção do governo local tem se concentrado em montar a infraestrutura física e promover feiras quinzenais no parque de exposições municipal para viabilizar negócios entre os produtores e consumidores regionais. Não puderam ser feitas muitas vinculações de consumo com fornecedores locais devido à baixa qualificação ou inexistência de empresas nas atividades requeridas.

7.6 REPRESENTAÇÃO POLÍTICA E IMPACTOS DA RAMARIM NO MUNICÍPIO

As entrevistas realizadas com os secretários de planejamento e fazenda municipais no intuito de conhecer a participação e a ótica local contribuíram para montar um breve referencial histórico, sócio-econômico e político do ambiente local, ajudando a esclarecer alguns fatos sobre a recente implantação da Ramarim em Jequié. Estas entrevistas se constituíram ainda em oportunidade de estabelecer contatos visando obter dados adicionais da Prefeitura bem como possibilitar a realização de novas entrevistas. Os contatos foram os senhores Evandro Quadros Lopes (Sec. Fazenda) e José Carlos Martins (Sec. Planejamento), sendo realizados, respectivamente, em dezembro de 1999 e fevereiro de 2000.

Com relação às finanças públicas de Jequié, estas são constituídas por impostos e taxas municipais (IPTU, ISS, ITIV - Imposto de Transferência Inter-Vivos), cotas de impostos estaduais/federais (ICMS, IPI, IPVA) arrecadados localmente e transferências constitucionais da União (Fundo de Participação dos Municípios, Imposto Territorial Rural) para o município. De acordo com dados do Ministério da Fazenda, Secretaria Estadual da Fazenda (SEFAZ) e Tribunal de Contas do Município em 1999, a receita oriunda de cotas de impostos não-municipais foi de R\$ 6,85 milhão. A arrecadação municipal (entre impostos e taxas) foi de R\$ 1,58 milhão, sendo a maioria referente ao ISS (57%) e IPTU (21%) em 1998. As transferências federais através do Fundo de Participação dos Municípios e Imposto Territorial Rural, por sua vez, alcançaram R\$ 11,38 milhão em 1999.

O governo local observa a atuação dos gaúchos como muito positiva, pois estes demonstram a intenção de crescer e se desenvolver junto com o município. O nível de interação da empresa com a economia local, contudo, continua bastante restrito. Além da massa salarial, insumos recentemente produzidos por parceiros (solados Vinilex, cadarços Fipan) e impostos arrecadados, são poucos os impactos diretos sobre a economia estadual e local, a exemplo do consumo de matérias-primas como o couro produzido regionalmente.

A Ramarim não foi isenta pelo governo municipal de tributação como o ISS, IPTU e taxas de localização e funcionamento, fato que apesar de inconstitucional tem sido utilizado por alguns municípios nordestinos na disputa pela atração de investimentos. Entendeu-se que os incentivos oferecidos pelo governo estadual já seriam suficientes. Além disso, os recursos seriam poucos para o porte da empresa mas relevantes para as finanças municipais.

Impactos econômicos indiretos da Ramarim em Jequié podem ser citados: aumento de consumo de mercadorias, serviços, de recebimento de valores referentes à parcela do ICMS gerado localmente que é medido anualmente pela SEFAZ através de DMA. Os impactos diretos que podem ser citados são: o aumento da arrecadação de impostos municipais sobre a empresa; massa salarial direta gerada; aumento de arrecadação de tributos municipais pelo aumento da renda local disponível, aumento de arrecadação de tributos sobre circulação e consumo de bens e serviços. Massa salarial gerada de cerca

de R\$ 1 milhão em 1998. Com a construção de um galpão adicional, a empresa passa a empregar mais de 800 pessoas por mês em média, ampliando a massa salarial direta para cerca de R\$ 1,7 milhão anuais a partir de 1999.

A vinda de empresas fornecedoras de componentes e insumos de calçados é vista como uma das ações que fortaleceriam a competitividade da atividade calçadista na região. Os agentes locais que podem estar mais sintonizados com o processo concorrencial atual e poderiam estreitar relações com a firma calçadista são os frigoríficos Bahia Carnes e Fricapri se coligados a um curtume com melhores condições de operação.

Além do fator positivo em termos de geração de empregos, a vinda de algumas empresas de apoio à produção calçadista (inicialmente, Vinilex e Fipan) tem sido um bom indicador do dinamismo da produção calçadista no município, ampliando os níveis de qualidade, produtividade e menor custo que podem determinar a sustentabilidade do empreendimento ao fim dos incentivos. Recentes contatos da prefeitura municipal com empresários gaúchos resultaram, extra-oficialmente, na atração de mais de uma dezena de empresas outros ramos para Jequié. Está previsto para o início de 2001 a implantação de uma empresa de transporte, a Bahia Logística, em Jequié que deve auxiliar na resolução de um dos principais problemas da Ramarim até o momento – a qualidade e baixo custo dos serviços de transporte rodoviário na região. Este em outros detalhes operacionais da empresa serão observados nas seções seguintes.

A Experiência na Gestão dos Trabalhadores Locais

O projeto inicial da Ramarim buscou, a exemplo do projeto da Azaléia, aproveitar os trabalhadores locais em cooperativas de trabalho para reduzir ainda mais os custos variáveis. Contudo, a falta de cultura organizacional associativista/cooperativista dos jequienses assim como dos baianos em geral – a qual fora uma vantagem do ponto de vista da não-atuação de sindicatos no estado – levou ao fracasso desta iniciativa em cerca de um semestre. Problemas decorrentes de uma deficiente seleção e do curto treinamento ministrado pelo SEBRAE/SENAI intensificaram os efeitos negativos da falta de cultura cooperativista dos trabalhadores locais. Estes se explicitaram com a insuficiente qualidade e produtividade, elevados níveis de absenteísmo e rotatividade dos trabalhadores. Na visão de Côrtes, tais problemas decorreram de os trabalhadores

não perceberem que seus os ganhos deveriam vir da produtividade. Assim, apesar da facilidade de absorver o treinamento, a força de trabalho local ainda precisa se aprimorar bastante no sentido de desenvolver sua tradição celetista e outras formas de organização para o trabalho.

Convivendo com uma estrutura de produção agropastoril extensiva, os trabalhadores locais ainda não alcançaram um nível de proletarização compatível com as exigências da atividade industrial moderna, a despeito da experiência obtida com a atividades de confecções e de industrialização de alimentos nas zonas urbanas locais. Na terminologia neoclássica, este fenômeno se expressa como um "custo de oportunidade zero" da força de trabalho existente que, aliado ao desempenho inferior em relação aos trabalhadores do Sul, têm justificado no entender dos empresários as baixas remunerações oferecidas aos operários baianos.

Nesse sentido, convém questionar até que ponto é tão positivo o baixo custo da mão-de-obra local uma vez que este parece decorrer de um enorme "exército de reserva" desqualificado e ainda despreparado para atingir os níveis de qualidade e produtividade de seus pares no Centro-Sul. A inexistência de sindicatos, inclusive, é apontada como um elemento positivo na atração das empresas na medida em que não "dificultam ou tensificam" as relações capital-trabalho locais. A abundância de trabalhadores com baixa qualificação e organização tem como efeito direto a redução de seu poder de barganha junto ao capital no processo produtivo.

Em termos gerais, contudo, o governo local e os empresários não consideram positiva a constituição do sindicato de trabalhadores, mesmo com sua possível influência no estímulo à maior qualificação dos trabalhadores e seus inequívocos efeitos benéficos à economia local. O desdobramento mais imediato deste fato seria a possibilidade de maior apropriação local da renda gerada pela produção calçadista. Tendo em vista um lapso de tempo a médio e longo prazos, o estímulo à organização dos trabalhadores parece ser essencial para o efetivo desenvolvimento (constante e crescente treinamento, formação e qualificação) da força de trabalho local. Mais que isso, deve-se observar a necessidade de uma política mais abrangente de capacitação dos trabalhadores.

A Atuação do SENAI na Ramarim

A empresa iniciou suas atividades produtivas experimentalmente em junho de 1997, na cidade de Jequié. A inauguração oficial ocorreu no mês seguinte, já tendo uma linha de montagem e empregando um total de 57 operários. Esta urgência em iniciar a produção resultava da necessidade da empresa em ampliar sua capacidade de produção para o atendimento ao mercado interno, ao contrário da matriz que manteria o atendimento do mercado internacional. A localização da filial baiana visaria atender primordialmente a região nordestina que tem demandado volumes crescentes de calçados.

A vinda da Ramarim para a Bahia em 1997 exigiu a montagem de uma estrutura e uma dedicação quase exclusiva da agência jequieense para o treinamento dos trabalhadores calçadistas por cerca de ano (até o segundo semestre de 1998). A empresa colaborou fornecendo o maquinário em regime de comodato e os módulos de treinamento. Os três instrutores baianos inicialmente treinados tiveram uma carga horária maior em todas as etapas do processo produtivo dentro da fábrica-modelo junto com os outros alunos. A parte pedagógica (capacitação de facilitadores) foi ministrada pelos instrutores da Unidade Dendezeiros na agência do SENAI em Jequié.

Após o estágio inicial de treinamento, as máquinas foram devolvidas à empresa e o processo de treinamento dos trabalhadores passou a ser feito dentro da própria fábrica da Ramarim, nos postos de trabalho. Os instrutores passaram a acumular as funções administrativas desde 1999, mas a elevação do volume de alunos com o advento de novos investimentos no município tem exigido aumentar o grupo de trabalho. O pessoal auxiliar dos instrutores (os multiplicadores) não tem perfil para se encarregar do trabalho administrativo. Está prevista a contratação de funcionário específico para auxiliar a gerente regional nas suas funções até o final do ano.

A Agência de Jequié, composta por uma gerente e uma auxiliar administrativa, foi fundada para atender especialmente as necessidades do pólo de vestuário e confecções local. Com a estagnação no setor, houve uma diversificação pontual na formação dos trabalhadores para atividades em gráfica, produção alimentícia, oficina mecânica, dentre outras. A partir da especialização recente em calçados, a coordenadora do SENAI-Dendezeiros está providenciando a contratação de pessoal qualificado na unidade de

Jequié para melhorar o nível e a abrangência do apoio institucional.

Atividades Atuais do SENAI na Cadeia Calçadista.

O núcleo de Salvador fez contato em setembro de 2000 com o CTTCA-PB, agendando visita para conhecer a área de artefatos de couro (bolsas, cintos, carteiras, etc.) e capacitar um grupo local de instrutores para o treinamento de trabalhadores na área. Esta ação decorre principalmente do entendimento do SENAI quanto à necessidade de qualificação do setor no estado, tendo em vista a atração recente das empresas calçadistas para a Bahia. conhecimento

No primeiro semestre de 2000 foram atendidos 310 pessoas no esquema de treinamento para reposição dos trabalhadores substituídos dentro das fábricas já instaladas. O núcleo de calçados está começando um curso de treinamento de trabalhadores para o Curtume SADESA (RS) em Pojuca no final de outubro com previsão de 200 horas/aula. Este é o primeiro curtume em implantação desde o início do processo de atração de firmas calçadistas nacionais para a Bahia, devendo entrar em operação em 2001. Além deste, existem curtumes nos municípios de Jequié, Juazeiro e Alagoinhas (respectivamente, Aliança, Campelo e Brástel) que já operavam antes da implantação das novas empresas calçadistas na Bahia.

O SENAI não tem mantido contatos com o SENAR no sentido de realizar gestões mais integradas de treinamento, capacitação da mão-de-obra e dos pecuaristas, visando a melhoria no trato dos rebanhos e abate dos animais para melhor qualificar as peles utilizadas na produção de couro. O SEBRAE, por sua vez, convidou recentemente o SENAR para fazer visitas a curtumes artesanais no município de Tucano que são responsáveis pela produção de solas e couro cru utilizado em sandálias, bolsas e outros artigos encontrados em mercados regionais e populares na Bahia. Uma parceria mais ampla poderia e deveria se feita entre estas instituições para aumentar a capacitação dos trabalhadores e empresários no trato dos rebanhos e melhoria na qualidade dos couros produzidos regionalmente, o que poderia trazer consideráveis ganhos em termos de qualidade, competitividade e nível de consumo regional dos insumos necessários à produção calçadista

7.8 A EXPERIÊNCIA DA RAMARIM

Na escolha da firma a ser escolhida para o estudo do processo de implantação da indústria calçadista na Bahia foram considerados tanto fatores quantitativos (de disponibilidade de dados) quanto qualitativos (quanto ao referencial adotado). A Ramarim do NE Ltda. foi a firma escolhida por ser a pioneira em implantação e ser originária do complexo calçadista gaúcho, exemplo apurado de concentração geográfica de firmas de um setor com elevados níveis de competitividade resultante de fatores econômicos (aglomeração de agentes com alto grau de relacionamento) e sócio-culturais (qualificação da mão-de-obra, cultura empreendedora, relações de associação e colaboração para adoção de estratégias de concorrência conjunta, dentre outras).

A Calçados Ramarim do NE pode ser considerada uma empresa de médio para grande porte, assim como maioria das empresas em instalação no estado. Com alterações devido à elevada rotatividade da mão-de-obra e variações sazonais de demanda, a empresa tem empregado cerca de 800 trabalhadores desde 1998, quando foi construído um galpão adicional no lote da empresa dentro do DI de Jequié. A empresa é especializada na confecção de calçados e sandálias de couro femininas para jovens e adultos, atuando com graus diferenciados de enfoque no mercado internacional desde 1970 até o início dos anos 90. Inicialmente focalizada na produção de calçados de verão, sandálias e outros calçados abertos, os calçados fechados e artigos de inverno passam a ser produzidos na filial baiana a partir do segundo semestre de 1999. A divisão da produção depende da estação do ano.

A empresa já cumpriu a carga produtiva prevista no projeto apresentado à SICM em 1997. Os planos de expansão no início de 2000 incluíam a instalação de 6 linhas de montagem para calçados, componentes, acessórios, solados e artigos de couro afins. Para tal, foi construído um novo galpão de 4,2 mil metros quadrados que soma-se aos 2,5 mil de área construída inicial da fábrica. A ampliação em curso possibilitou a contratação de cerca de 400 trabalhadores (duplicação imediata da mão-de-obra), elevando a produção para algo em torno de 8000 pares/dia²¹, o equivalente à duplicação da planta em 2000.

²¹ Segundo a SICM na revista Bahia Investimentos de abril de 1999.

A produção de outono/inverno começa no mês de março, sendo composta por calçados fechados e botas em geral. Os calçados fechados alcançam uma participação de 70%, sendo mantido 30% da capacidade da produção para as linhas de calçados abertos como sandálias. A partir de agosto, com a proximidade da estação primavera-verão, ocorre uma inversão dessa relação. A maior produção de calçados abertos e sandálias, entre novembro e fevereiro, pode alcançar de 90% a 100% da capacidade das linhas de produção instaladas.

A unidade em Jequié se encarrega apenas de uma parte do processo produtivo (corte, montagem e acabamento) e das ações regionais de marketing. As áreas de administração, planejamento, desenvolvimento e outras que exigem maior qualificação dos trabalhadores, levando maior agregação de valor aos produtos, contudo, permanecem na matriz gaúcha. Esta divisão interna do trabalho deverá permanecer durante algum tempo, mas não descarta-se a possibilidade de alteração a médio prazo.

Segundo Reith, tal poderia ser uma transferência total do processo produtivo para o NE com a especialização das atividades mais complexas no Centro-Sul. Este fato ocorreu no caso da Grendene, que foi a primeira grande empresa calçadista a se realocar para o NE, mantendo no Sul atualmente apenas as áreas administrativas e de desenvolvimento. O desenvolvimento contínuo dos sistemas de transportes e das comunicações indica a possibilidade de intensificar este processo de integração das cadeias produtivas em todo o país.

Informações Operacionais.

Depois dos primeiros meses de treinamento e operação da planta, as máquinas de uso temporário da matriz foram devolvidos pela unidade baiana, sendo a quase totalidade dos investimentos fixos feita para aquisição de maquinário, boa parte importado da Itália. As máquinas de costura, por exemplo, foram todas importadas devido ao menor custo e maior qualidade dos importados em relação aos similares nacionais. As máquinas sem dispositivos microeletrônicos, contudo, foram adquiridas da indústria de base calçadista do RS.

O modal rodoviário responde pela tarefa de deslocamento da produção em direção aos centros consumidores. Uma carreta destinada a transportar matérias vem uma vez por semana, no valor de R\$ 3.500 em cada viagem. Em termos de abastecimento de materiais, a

nova localização da unidade produtiva foi menos vantajosa pois uma série de insumos como embalagens, solas e adesivos são adquiridos do Centro-Sul (basicamente SP e RS), devendo continuar assim por algum tempo. A vinda da Vinilex e da Fipan em 2000 atenuou esta situação em relação às solas/solados e elásticos. Em 1999, a Ramarim do NE mantinha cerca de 1000 m² de almoxarifado para o estoque de matérias intermediárias semanais. Com relação à Vinilex, sua implantação poderá possibilitar a adoção de regime de *just in time* no caso das solas/solados, com a otimização de espaços para o consumo diário e almoxarifado que podem ser alocados para a instalação de novas linhas de produção. Informações coletadas em campo dão conta de que uma parte do espaço liberado foi alocado para instalação de uma linhas de produção de planilhas no 2º semestre de 2000.

Quanto aos centros consumidores, a localização em Jequié é bem melhor posicionada. Pode-se vender para o Norte, para o Sul ou para o Oeste gastando o mesmo período de tempo no transporte dos calçados. Também com relação aos mercados externos, a posição geográfica da filial baiana é bastante vantajosa, pois a menor distância dos centros consumidores da América do Norte e Europa possibilita a diminuir os prazos de entrega de pedidos. Os menores custos de tempo no transporte das mercadorias não ocorriam com a matriz do RS, pois sua posição geográfica é bastante deslocada principalmente em relação aos centros consumidores do Norte/Nordeste, NAFTA e UE. Os mercados melhor atendidos pela matriz gaúcha são, evidentemente, o Mercosul e o Centro-Sul do Brasil.

A Ramarim tem um índice de eficiência⁵² do processo produtivo que alcança 90% na matriz e está em 70% na unidade de Jequié; a meta para 2000 é alcançar 80% de eficiência. Os fatores que contribuem para este desempenho inferior são o pouco tempo de operação da filial e o elevado grau de rotatividade da força de trabalho. A rotatividade dos trabalhadores é apontado como um problema relevante para a melhora da qualidade na filial. Este indicador de qualidade do processo produtivo pode melhorar a médio prazo com um maior tempo de atuação dos operários, a partir de 5 anos na produção calçadista.

⁵² As variáveis consideradas no cálculo do índice de eficiência da Ramarim são: tempo de produção, quantidade de funcionários, pares produzidos e necessidade de horas-extras para o atingir as metas de produção. O desperdício de materiais não é utilizado diretamente para o cálculo do índice.

Os insumos que se pretende consumir serão produzidos por empresas em processo de implantação no estado atualmente. Para os solados e adesivos se implantou a Vinilex, do grupo paulista Amazonas, no início de 2000.

A Relação Capital-Trabalho na Ramarim

A Ramarim buscou organizar a contratação de trabalhadores por intermédio de cooperativas que receberiam os insumos (couro, acessórios, solados, adesivos, etc.) e seriam subcontratadas pela empresa para realizar as tarefas de corte, modelagem e costura dos calçados. Contudo, após 9 meses de operação neste modelo, por volta de junho de 1998, a direção da empresa constatou alguns problemas como elevados índices de abstinência e atrasos dos trabalhadores. A falta de cultura associativista inviabilizou a adoção das cooperativas como regime de organização da mão-de-obra baiana. No início de 1998, a Ramarim adotou a CLT para a contratação dos melhores trabalhadores e aumentou seu controle sobre o processo produtivo. Os trabalhadores baianos recebem atualmente um salário mínimo por mês, cerca de metade do nível salarial no Centro-Sul.

O nível educacional dos trabalhadores da Ramarim abrange cerca de 85% das pessoas com o ensino fundamental, cerca de 10% a 15% com o ensino médio, além do pessoal administrativo fixo da filial e funcionários da matriz em atividades temporárias (geralmente ministrando cursos). O diretor da Ramarim admitiu ainda ter alguns operários analfabetos, mas não soube precisar o número. Nas principais etapas do processo, o pessoal tem o segundo ciclo do ensino fundamental. A relação da remuneração com o grau de instrução e a questão da motivação são elementos que dificultam a utilização de trabalhadores com maior escolaridade. Pelo fato de a indústria calçadista ser uma das mais intensivas em mão-de-obra, os custos e a qualidade deste fator são fundamentais para a definição de seu nível competitivo. De acordo com a empresa, a escassez de mão-de-obra com maior escolaridade na região tem também dificultado a utilização de operários com maior grau de escolaridade.

O custo médio dos trabalhadores baianos é de R\$ 0,63 por hora, o que leva a um salário médio de cerca de R\$ 150. Com os encargos trabalhistas, o custo da mão-de-obra fica entre R\$ 350 e R\$ 400 reais. Os trabalhadores da matriz, por sua vez, custam cerca de R\$ 500-550 (entre salário e encargos). A diferença de remuneração é enfaticamente

explicada como decorrente da maior qualificação e da tradição do trabalhador do Sul na atividade calçadista, além do maior custo de oportunidade da mão-de-obra tendo em vista a concorrência com outras atividades no RS. Arthur afirma que a falta de qualificação e a menor profissionalização dos trabalhadores é tanta que são necessários diversos supervisores de produção (oriundos da matriz) atuando constantemente junto aos trabalhadores na orientação das atividades e no controle da qualidade.

A empresa promove treinamentos/cursos aos funcionários de todos os níveis. O treinamento é realizado pelo SENAI com recursos do FAT e do governo do estado. Os módulos de treinamento são trazidos da matriz. Em geral, a cada bimestre a empresa realiza dinâmicas de motivação, integração e relacionamento interpessoal dos trabalhadores com técnicos da matriz. Outros cursos específicos são ministrados em casos específicos para a implantação de novas atividades ou linhas de produção com apoio do SENAI e SEBRAE.

Segundo o diretor Marcos Reith, apesar de todo o treinamento já realizado, "sem estes supervisores, em dois ou três dias a fábrica entraria em parafuso, os operários iriam misturar insumos e modelos, cortar onde deveriam costurar, etc." O crescimento da remuneração na filial está fortemente relacionado à maior qualificação e especialização dos trabalhadores jequienses. A relação capital-trabalho na empresa tem sido dificultada pela limitação da empresa em ampliar os salários diretos dos trabalhadores. Para a direção da empresa, tais aumentos diretos somente poderão ocorrer se houver substanciais aumentos de qualidade e nível de produção, aproximando dos níveis da matriz gaúcha.

A inexistência de uma representação sindical para os trabalhadores de calçados na Bahia é vista como perigosa pois expõe esta atividade à atuação de oportunistas mas, segundo Reith, o aumento da remuneração dos trabalhadores deve vir junto com o crescimento da empresa, do contrário a própria produção local pode ser inviabilizada. Um fator que dificulta a organização dos trabalhadores é o fato de a cadeia produtiva ser muito ampla, podendo agregar trabalhadores de diferenciadas atividades relacionadas.

Os sindicatos de confecções, têxteis e químico tem a atividade de calçados em sua nomenclatura, mas nenhum ainda é o legítimo representante da categoria até o momento. A experiência recente de paralização dos trabalhadores da Azaléia em Itapetinga pode ser vista como uma mobilização confusa e mal planejada que não trouxe

qualquer benefício aos operários. No primeiro dia, a paralização visou discutir qual seria o sindicato que representaria os trabalhadores. No dia seguinte, a direção da empresa impediu a entrada dos trabalhadores às instalações e ameaçou fechar a fábrica. No dia seguinte, a mobilização foi encerrada a pedido da comunidade local, sem o atendimento de qualquer reivindicação de aumento salarial dos trabalhadores.

A Ramarim destaca que seu objetivo não é, pura e simplesmente, explorar a mão-de-obra local mas estabelecer uma parceria com os trabalhadores e a comunidade local no sentido de tornar a atividade calçadista lucrativa e exitosa para ambas as partes. Para a direção da empresa, conceder aumentos de salário neste período inicial de implantação poderia comprometer alguns projetos de expansão. A subcontratação de etapas do processo ocorre para resolver gargalos de produção, principalmente em picos de demanda de meados e fins de ano. A redução de custos com mão-de-obra, contudo, não é considerada importante para definir a subcontratação pela Ramarim. Isto é indicado apenas, se for o caso, como alternativa de redução de custos se as escalas de produção forem muito elevadas a exemplo da Azaléia em Itapetinga (BA).

Políticas e Estratégias Competitivas na Ramarim

A empresa adota modernas técnicas de organização da produção e gestão da mão-de-obra há muitos anos na matriz gaúcha. A maior parte das operações foi transferida para a filial baiana. Com dez anos ou mais de implantadas, destacam-se o Controle de Qualidade Total, os Circulos de Controle de Qualidade (CCQ), as células de produção (costura) e os sistemas de trabalho em grupo:

Estas técnicas têm em comum o fato de tentar estimular a polivalência dos trabalhadores, as relações de cooperação e supervisão conjunta nas linhas de produção, o trabalho em grupo dos operários, focando continuamente a maior produtividade e qualidade possível das mercadorias produzidas. As técnicas japonesas de JIT Kanban são adotadas a menos tempo pela empresa (há, respectivamente, sete e quatro anos) o JIT pode ser viabilizado pela instalação de fornecedores no estado e internalização de algumas tarefas adicionais do processo produtivo. As tarefas com utilização de CAM, CAD, a técnica japonesa de kanban e as operações de terceirização da produção, por outro lado, são adotadas apenas na matriz.

Com relação à produção vendida no mercado interno, mais da metade é destinada ao Centro-Sul, cerca de 1/3 fica na Bahia e outros 10% é enviada para outros estados do Nordeste. A elevada participação da Bahia no consumo da firma de Jequié é recente, segundo o entrevistado essa participação quase que dobrou a partir de 1999. Seguindo a política de maior ênfase no mercado interno desde o início da década, apenas 5% da produção da Ramarim baiana é destinada atualmente à exportação. Este índice, ainda que baixo, já indica uma alteração no comportamento da empresa que mantivera a fábrica voltada exclusivamente para atender o mercado interno durante a maior parte do tempo. Os principais clientes são os EUA e UE, com embarque também para o Mercosul, Emirados Árabes e Canadá.

Foram identificadas as políticas e estratégias competitivas da Ramarim, bem como localizado o horizonte de tempo sua adoção. As ações de curto prazo (em torno de 1 a 2 anos) são: diminuir preços, reduzir os custos de produção, melhorar a Assistência Técnica, alongar relações com fornecedores e manter o processo de capacitação dos trabalhadores locais. Nos médio e longo prazos (em torno de 5 anos e mais) a estratégia é atuar simultaneamente aumentando a agregação de valor dos produtos e a competitividade-preço por meio de: reduzir custos de produção, adequação de especificações e prazos de entrega aos níveis exigidos interna e externamente; atuar na verticalização da cadeia produtiva e otimização da logística de escoamento da produção; desenvolver P&D principalmente em cooperação com a Universidade local; desenvolver os instrumentos de propaganda e marketing.

A possibilidade de realocação produtiva da fábrica no longo prazo é vista como pouco provável devido ao esforço já empreendido na recente instalação da fábrica, treinamento da mão-de-obra e também devido à instalação de fornecedores na região. A capacidade de sustentação e rentabilidade a médio e longo prazos da empresa é vista como boa na Bahia. O único fator que poderia realmente alterar a condição competitiva da empresa e influenciar numa nova realocação seria um aumento do custo de mão-de-obra muito maior do que os ganhos de produtividade do trabalho. A necessidade de manutenção dos níveis de produção alcançados com a filial é fundamental para a garantia dos mercados conquistados. Mesmo o fim dos incentivos fiscais antes do prazo acertado não é decisivo como os custos da força de trabalho.

Produzindo inicialmente apenas com componentes importados do Centro-Sul, a Ramarim passou no 2º semestre de 2000 a aumentar o percentual de consumo intermediário no estado. Além de uma planta de palmilhas dentro da fábrica, a empresa atualmente utiliza solas e adesivos produzidos pela Vinilex, empresa do Grupo Amazonas que se localizou perto do DI de Jequié em 2000. Outras atividades que poderiam ampliar a cadeia industrial a médio e longo prazo são de embalagens (final grande e individual), metais de enfeite, fivela, elásticos e outros insumos menores que devem ser implantadas por outras empresas não somente em Jequié como no resto da Bahia.

Fatores de Fortalecimento Competitivo da Indústria Calçadista na Bahia

Uma das medidas que deveriam ser tomadas imediatamente para melhorar o desempenho logístico, não só da Ramarim como de outras empresas de todos os setores produtivos no estado, deveria ser a reforma/modernização das estradas existentes. Outro fator que poderia diminuir os custos de transportes seria o aumento da concorrência em serviços de transporte⁵³. Este fato é visto como altamente negativo para a configuração das atividades produtivas regionais. Medidas de apoio a ações de modernização e efficientização nos sistemas de transporte poderiam estimular a competitividade não somente da indústria calçadista como de outros setores instalados no estado, a exemplo das indústrias de alimentos, confecções, dentre outras. Neste sentido informações extra-oficiais obtidas em pesquisa de campo no final de 2000 dão conta de que a Ramarim foi capaz de articular a vinda de uma empresa de transporte rodoviário de insumos e mercadorias para Jequié, a empresa Bahia Logística, com investimentos de um grupo gaúcho, que poderá atender a diversas outras empresas da cadeia calçadista e de outros setores no estado.

A empresa depende basicamente do transporte rodoviário, o que é uma vulnerabilidade diante do estado de conservação ruim das estradas no país e oligopolização das atividades de transporte, encarecendo os custos de escoamento da produção. Houve ganhos logísticos de tempo e custos com a instalação da fábrica em Jequié. A redução

⁵³ Até o final do ano passado, apenas duas empresas atuavam no estado para a distribuição da produção calçadista nacionalmente, as transportadoras Cometa e a Kuicazer (ex-TNT), localizadas em Vitória da Conquista. Informações ainda não confirmadas, contudo, dão conta da implantação de um grupo gaúcho especializado em atividades de transporte em Jequié no primeiro semestre de 2001.

de tempo no deslocamento das matérias é que determina o ganho em termos de custos da empresa, pois o cliente recebe sua mercadoria mais rápido e com menor preço. A estrutura de transportes que atende a empresa, contudo, é vista como deficiente.

A despeito da deficiência da indústria de bens de capital brasileira para calçados na utilização de tecnologias eletrônicas, a defasagem entre o lançamento de novas máquinas do “primeiro mundo” e o lançamento de similares no Brasil é de menos de um ano no caso das máquinas tradicionais. O problema estrutural, contudo, permanece: a grande dependência na adoção e difusão de melhores padrões tecnológicos na cadeia produtiva brasileira.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO SENAI

Mantém contato com outros Centros no Brasil e no Mundo? Qual o grau atual de relacionamento com os Centros Tecnológicos da PB e do RS? Existem planos para ampliar esta relação? Quais?

Fazer um breve histórico do papel e da importância do SENAI no processo de treinamento da força-de-trabalho calçadista baiana? Como interagiu o SENAI com outras organizações a exemplo do SEBRAE, Sindicato das Empresas de Calçados da Bahia, Governo do Estado, e outras relevantes para possibilitar a implantação das empresas na Bahia?

Quais as unidades operacionais do SENAI voltadas para a indústria de calçados na BA? Qual a organização do SENAI na Bahia para atendimento da demanda de calçados, ou como a entidade tem se organizado para prestar serviços à indústria no Estado?

Quais as linhas de atuação na formação da força-de-trabalho calçadista na Bahia:

Educação Técnica/Tecnológica; Assistência Tec/Tecno; Pesquisa

Qual a tendência de atividades do Núcleo para o setor? Aumento, diminuição ou manutenção do nível de trabalho? Quais as necessidades do Núcleo de Calçados para ampliação do número e da qualidade dos serviços à indústria na Bahia?

Quais os recursos utilizados até agora no Programa de Treinamento de Trabalhadores para a indústria de calçados? Qual a composição financeira para execução do mesmo, no estágio inicial e no estágio atual de implantação da indústria calçadista? (custos totais para realização dos cursos, distribuição dos dispêndios entre os participantes, no caso, as empresas e o Governo da Bahia)

Qual a capacidade de atendimento de pessoal do SENAI para treinamento de mão-de-obra atualmente na BA? E em Jequié? Quantos trabalhadores já foram atendidos pelo SENAI-BA? (atendimento de alunos/ano)

Além dos cursos divulgados na internet, existem outros os quais pretende-se implantar na BA em breve? Dos cursos atualmente disponibilizados, quais os que têm maior demanda? Quais os menos demandados?

Qual o peso dado à capacitação de trabalhadores da atividade de curtimento para a melhoria do setor dentro do planejamento do núcleo? Que ações poderiam ser viabilizadas pelo SENAI/SENAR em termos de capacitação da força-de-trabalho para um melhor aproveitamento e qualificação do couro baiano?

Quais as atividades de CENATEC (Centro Nacional Tecnológico) em couro e calçados que poderiam/deveriam ser reproduzidas aqui, e quais deveriam permanecer especializadas na PB e no RS? Assistência Técnica/Tecnológica; Informação Tec/Tecno; Pesquisa

Que tipo de assistência técnica/tecnológica considera essencial para desenvolvimento da indústria calçadista baiana a médio prazo?

Pretende estabelecer convênio com Universidades/Faculdades para realizar algum tipo de atividade? Qual?

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DA BAHIA ⁵⁵

Qual a participação da FIEB no processo de atração e implantação de firmas calçadistas do Centro-Sul para a Bahia desde 1997? Quais os serviços atualmente demandados e oferecidos às empresas filiadas pelo sindicato? Quais dados sobre nível de operação e condições de funcionamento que as empresas filiadas fornecem periodicamente?

Quais as instituições com as quais o sindicato mantém relacionamento no sentido de desenvolver a indústria calçadista na Bahia? Quais as ações encaminhadas pelo sindicato no sentido de aumentar a qualidade e competitividade da indústria calçadista baiana?

Existe estratégia de relacionamento da iniciativa privada com o governo na promoção do desenvolvimento da indústria? Quais as ações previstas? Quais as necessidades atuais do setor privado e que tipo de apoio é solicitado do Estado?

Quais as principais dificuldades para promover maior integração das firmas instaladas com a economia local? Quais os elos da cadeia produtiva calçadista que o sindicato entende como mais importantes para o desenvolvimento competitivo da indústria estadual?

Existem planos ou ações do sindicato em auxiliar na atração destes elos da cadeia para a Bahia?

Existe algum estudo ou planejamento promovido visando coordenar nos próximos anos as ações do sindicato com outras instituições e os filiados para o desenvolvimento competitivo e aumento das exportações da indústria calçadista baiana?

Quais as ações e planos encaminhados para elevar a qualificação da mão-de-obra local? Como tem sido a interação do sindicato com o SENAI e a SETRAS neste sentido?

Como é vista a segmentação de algumas empresas da cadeia produtiva em diferentes sindicatos patronais (no caso, curtumes em Couros e Peles e artefatos de couro em Vestuário)?

Quais ações podem ser realizadas para aumentar o grau de relação das empresas calçadistas com os empresários destes segmentos? Qual o nível de relacionamento com sindicatos equivalentes de outros estados?

Existe alguma atividade que já foi ou pretende realizar com Universidades/Faculdades no sentido de desenvolver a indústria calçadista estadual?

Alguma decisão já foi tomada no sentido de formalizar a representação sindical dos trabalhadores da indústria calçadista na Bahia? Como é visto o período em que os trabalhadores do setor ficaram sem representação? Qual sua relação e como foi resolvida a greve dos trabalhadores da Azaléia no início do ano?

Existem registros no sindicato sobre as MPE's calçadistas na Bahia? Qual a participação e importância das empresas deste porte na indústria estadual? Existem ações já desenvolvidas (ou planejadas) pelo sindicato, em parceria ou não com o SEBRAE, visando melhorar o desempenho competitivo destas empresas? Quais?

³⁵ Após contato com o presidente do Sindicato das Indústrias de Calçados da Bahia, sr. José Vieira Nascimento, foi encaminhado este questionário, bem como versões similares do questionário aos sindicatos de couro e carnes, mas não houve qualquer retorno desses órgãos no sentido de auxiliar a presente pesquisa.

Peço o fornecimento de alguns dados básicos do conjunto de empresas filiadas ao sindicato: faturamento líquido anual, empregos gerados, massa salarial gerada, exportações, importações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL FILHO, Luís Marques de. As possibilidades de ação de políticas de industrialização no Brasil, em um contexto de reforma do estado. *Conjuntura & Planejamento*, Salvador, SEI, n. 68, p. 18-27, 2000.

AZAÏS, Christian, CORSANI, Antonella, NICOLAS, Patrice. Indústria e território: o que a economia industrial e a economia espacial têm a nos oferecer? *Revista ANPEC*, Brasília, n. 1. p. 91-113, 1997

AZEVEDO, José Sérgio Gabrielli de. *Industrialização e Incentivos Fiscais na Bahia*. Salvador, FCE-UFBA, 1975. (Dissertação de Mestrado).

BAHIA. Decreto nº 6.734. *Diário Oficial do Estado*. Salvador, 09/09/1997.

BAHIA. FIEB. *Programa estratégico de desenvolvimento industrial do Estado da Bahia*. Salvador: FIEB/SEI, 1998. 190 p.

BAHIA. SEBRAE. *Jequié*. Salvador, 1999. 39 p. (Plano de desenvolvimento municipal, 56)

BAHIA. SEPLANTEC. SPE. *Indústria calçadista na Bahia*. Salvador: SEPLANTEC-SPE, 2000. 120p. (Série Estudo Estratégicos, n. 2)

BAHIA. SEPLANTEC. A reforma do estado e o desenvolvimento do Nordeste na economia globalizada. SIMPÓSIO INTERNACIONAL, *Anais...* Salvador: CAR, 1996. 167 p.

BAHIA. SICM. No calor da produção. *Bahia Investimentos*, Salvador, SICM, v. 4, n. 1, p. 20-25, 1999.

BAHIA, Aida, REIS, Frederico S. dos. Aquecimento da indústria baiana de transformação. *Bahia Análise e Dados*, Salvador, SEI, v. 7, n. 3, p. 19-22, 1997.

BAPTISTA, Celeste Maria Philigret. O Planejamento na Bahia. *Revista Planejamento*, Salvador, v. 7, n. 1, p. 71-112, 1979.

BAPTISTA. Creomar. Reflexões sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal: o caso da Bahia. *Bahia Análise e Dados*, Salvador, SEI v. 10, n. 3, p. 84-91, 2000

BAPTISTA, Murilo Philigret. *Considerações sobre o tema: estado, economia e planejamento*. Salvador: UFBA-FCE, 1976. 5p. (Mimeog.)

BAPTISTA, Murilo Philigret. *Notas sobre Estado e subdesenvolvimento industrializado*. Salvador: UFBA/FCE, 1976. 10p. (Mimeog.)

BEHRMAN, Jack. *Política industrial: reestruturação internacional e as multinacionais*. Rio de Janeiro: Record, 1984. 265 p.

BOAVENTURA, Edvaldo. *Ordenamento de idéias*. Salvador: Estuário, 1969. 103 p.

BONELLI, Regis. *Ensaio sobre política econômica e industrialização no Brasil*. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DITEC/DPEA, 1995. 259p.

BOTELHO, Marisa dos Reis A. Distritos industriais e política industrial: notas sobre tendências recentes. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, Fundação de Economia e Estatística (FEE), v. 19, n. 1, p. 103-124, 1998.

BRASIL. ABICALÇADOS. Programa Calçado do Brasil: repensando o negócio calçados. In: SEMINÁRIO NACIONAL DO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA, *Anais...*, 24 out. 1996. Novo Hamburgo, ABICALÇADOS, 1996. 320 p.

BRASIL. ABICALÇADOS. *Programa Calçado do Brasil: planejamento estratégico setorial*. Porto Alegre, Pallotti, 1996. 90 p.

BRASIL. CNI. *Como iniciar uma indústria de calçados*. Rio de Janeiro, CNI-SESI-SENAI, 1984. 90 p.

BRASIL. MICT. *Ações setoriais para o aumento de competitividade da indústria brasileira*—Documento Base. Brasília, 1997. 239 p.

BRASIL. Ministério do Trabalho. *Plano Nacional de Educação Profissional (PLANFOR): Habilidades, uma questão de competências?*. Brasília, 1996. 26 p.

CARNEIRO, Roberto Antônio Fortuna. Os novos investimentos calçadistas na Bahia. *Bahia 2000*. Salvador, SEI, 2000. 21 p.

_____. *Reestruturação, Produtividade e impactos da abertura comercial*. Salvador, SEI, 1998. p. 10-65. (Série Estudos e Pesquisas, n. 37)

_____. Cresce a indústria de transformação na Bahia. *Bahia Análise e Dados*, Salvador, SEI v. 8, n. 2/3, p. 23-26, 1998.

_____. A Bahia frente ao novo paradigma: possibilidades de inserção dinâmica. *Bahia Análise e Dados*, Salvador, SEI, v. 5, n. 3, p. 59-65, 1995.

CASTRO, Antônio Barros de. *Tipos industriais regionais, novas estratégias*. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL A REFORMA DO ESTADO E O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE NA ECONOMIA GLOBALIZADA, *Anais...*, 17-18 out. 1996. Salvador, SEPLANTEC-CAR, p. 115-132, 1996.

COUTINHO, Luciano. A Terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. *Economia e Sociedade*, Campinas, n. 1, p. 69-87, 1992.

_____. (coord.). *Estudo de competitividade da indústria brasileira*. Campinas: IE/UNICAMP – IEI/UFRJ – FDC – FUNCEX, 1995. (Setor de calçados de couro).

CROCCO, Marco Aurélio. Padrão de concorrência e estratégia competitiva: um estudo do complexo têxtil/calçados. *Nova Economia*, v. 4, n. 1, p. 155-185. Belo Horizonte, 1994.

ERNST & YOUNG Financial Advisory Services. *Doing business in Bahia*. S.l., s.d., 188 p.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HÄGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995, 385 p.

FERREIRA JR, Hamilton de M., POSSAS, Sílvia. *Concorrência e política industrial: Chile e México*. Salvador, UFBA-FCE, 1994. 19 p.

FIORI, José Luís. Reforma ou sucata: o dilema estratégico do setor público brasileiro. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 65-80, 1993.

FILGUEIRAS, Luiz. *Reestruturação produtiva, globalização e neoliberalismo: capitalismo e exclusão social neste final de século*. Salvador: FCE-UFBA, 1995. 14 p. (Mimeogr.)

_____. *História do Plano Real*. São Paulo: Boitempo, 2000. 231 páginas.

_____. Economia brasileira: as fragilidades estruturais permanecem. *Bahia Análise e Dados*, Salvador, SEI, v. 10, n. 3, p. 46-51, 2000.

FURTADO, Celso. *Análise do "modelo" brasileiro*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982. 122 p.

GALBRAITH, John Kenneth. *O novo estado industrial*. São Paulo, Pioneira, 1977. 398 p.

GALVÃO, Cláudia Andreoli. *Sistemas Industriais Localizados: o vale do Paranhana – complexo calçadista do Rio Grande do Sul*. Brasília: IPEA, 1999. (Texto para Discussão n. 617).

GALVÃO, Olímpio J. de A. Por uma nova política de desenvolvimento regional: a experiência internacional e lições para o Brasil. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE GLOBALIZACION Y TERRITORIO, Anais..., Bogotá, 22-24 abr. 1998, Bogotá, Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio, 1998. 32 p.

GORINI, Ana Paula Fontenelle, SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. Complexo coureiro-calçadista nacional: uma avaliação do Programa de Apoio do BNDES. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 9, 1999. 40 p.

_____. Complexo coureiro-calçadista. *BNDES Setorial - Balança Comercial Brasileira*. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 1, 1997. 22 p.

GUERRA, Oswaldo F. *Estrutura de mercado e estratégias empresariais: o desempenho da petroquímica brasileira e suas possibilidades futuras de inserção internacional*. Brasília, SESI-DN, 1994. 260 p. (Tese Doutorado Unicamp, 1992)

KLIASS, Paulo. *A reforma do estado no Brasil*. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL A REFORMA DO ESTADO E O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE NA ECONOMIA GLOBALIZADA, *Anais...*, Salvador, 17-18 out. 1996. Salvador, SEPLANTEC-CAR, p. 19-39, 1996.

KUPFER, David. Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial.

Ensaio FEE, Porto Alegre, FEE v. 17, n. 1, p. 355-372, 1996.

KUPFER, David. *Cenários de reestruturação da indústria brasileira*. Rio de Janeiro: SENAI/DN/CIET, 1998. 76 p.

LAGEMANN, Eugênio. O setor coureiro-calçadista na história do RS. *Ensaio FEE*, v. 1, n. 1. Porto Alegre: FEE, 1980.

LOPES, Guilherme Furtado. Estratégia governamental para o setor automotivo. *Conjuntura e Planejamento*, n. 66, p. 1-9. Salvador, SEI, 1999.

LONGO, Carlos Alberto. *Economia brasileira: a transição inacabada*. São Paulo: Atlas, 1994. 247 páginas

LIFSCHITZ, Javier. *Indústria de couros e calçados: competitividade e trabalho*. Rio de Janeiro, SENAI/DN/CIET. 1995. 43 p.

MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política*. Livro terceiro: o processo global da produção capitalista. São Paulo, Nova Cultural, 1988. 332 páginas.

MANTEGA, Guido. *A Economia política brasileira*. Petrópolis: Vozes, 1992. 288 p.

MENEZES, Vladson. Bahia: uma economia em transição. *Bahia Análise e Dados*, v. 10, n. 3, p. 74-83. Salvador: SEI, 2000.

_____. A economia baiana: desafios, óbices e perspectivas. *Bahia Análise e Dados*, v. 5, n. 3, p. 44-58. Salvador: SEI, 1995.

MENEZES, Vladson, UDERMAN, Simone (coórd.). *Tendências da economia baiana*. Salvador, SPE-SEPLANTEC, 2000. 265 páginas

_____. *O novo ciclo de industrialização na Bahia*. Salvador: SEI, 1998. p. 69-105. (Série Estudos e Pesquisas, n. 37).

MENEZES, Wilson Ferreira de. *Espaço e indústria no semi-árido baiano*. Salvador, CAR, 1995. 120 páginas. (Cadernos CAR, 13)

MONTEIRO, Jorge et alii. A política industrial no Brasil no início da década de 80: um estudo de identificação. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, v. 16, n. 2, p. 425-466. Rio de Janeiro, IPEA, ago. 1986.

MONTEIRO, J. V. *Fundamentos da política pública*. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1982. (Série PNPE, 1)

OLIVEIRA, Gesner. *Brasil Real: desafios da pós-estabilização na virada do milênio*. São Paulo, Mandarin, 1996. 207 páginas.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 1998. 294 páginas.

PALLOIX, Christian. Mundialização-internacionalização-globalização: um conceito impossível. *Revista ANPEC*, n. 1, p. 51-61. Brasília, ANPEC, 1997.

_____. *Espaços econômicos*. Salvador: CPE, 1968. 90 p. (Série Estudos CPE)

PEREIRA, Luís Carlos Bresser. *Estado e subdesenvolvimento industrializado: esboço de uma economia política periférica*. São Paulo, Brasiliense, 1977. 420 p.

PERES, Wilson. Políticas de competitividade. *Revista de la CEPAL*, n. 59, p. 39-55.. Santiago, 1994.

PIANCASTELLI, Marcelo, PEROBELLI, Fernando. *ICMS: evolução recente e guerra fiscal*. Brasília, IPEA, fev. 1996. (Texto para Discussão, n. 402)

PICCININI, Valmíria C. *Mudanças na indústria calçadista brasileira: novas tecnologias e globalização de mercado*. [S.L.]: 1999. 20 p. (<http://read.adm.br/read01/artigo/valmíria.htm>)

PINHEIRO, José Moura. *Industrialização baiana: o programa de distritos industriais do interior*. Salvador. UFBA-ADM, 1991. 109 p. (Dissertação de Mestrado)

PORTO, Edgard, QUEIROZ, Lúcia e RIBEIRO, Sônia. *O empreendimento da Azaléia em Itapetinga*. Salvador, SEI, 1998. 40 p. (Mimeogr.)

PORTER, Michael E. Clusters and the New economics of competition. *Harvard Business Review*, p. 77-89. Boston: Harvard, 1998.

_____. Clusters e competitividade. *HSM Management*, nº 15. São Paulo: 1999. 9 pág.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 352 p.

POSSAS, M. L. O projeto teórico da escola da regulação: alguns comentários. *Novos Estudos CEBRAP*, n. 21. São Paulo, CEBRAP, 1988.

RAUD, Cécile. *Indústria, território e meio ambiente no Brasil*. Florianópolis-Blumenau, UFSC/FURB, 1999. 276 p. (Dissertação de Mestrado)

REIS, Carlos Nelson dos. *A indústria de calçados no Brasil: notas preliminares*. [S.l.], p. 314-327, s.d.

RODRIGUES, Denise Andrade. O papel dos governos estaduais na indução do investimento: a experiência dos estados do Ceará, da Bahia e de Minas Gerais. *Revista do BNDES*, v. 5, n. 10, p. 151-174. Rio de Janeiro, BNDES, 1998.

ROSALES, Osvaldo. Política industrial y fomento de la competitividad. *Revista de la CEPAL*, n. 53, p. 59-79. Santiago, CEPAL, 1994.

ROSSETTI, José. *Política e Programação Econômicas*. São Paulo: Atlas, 1975. 595 p.

RUAS, Roberto. O processo de trabalho na indústria de calçados do RS: observações preliminares. *Ensaio FEE*, v. 5, n. 1, p. 83-111. Porto Alegre, FEE, 1984.

_____. Difusão de novos paradigmas da produção industrial: convergências e especificidades em dois segmentos industriais. *Ensaio FEE*, v. 11, n. 1, p. 102-123. Porto Alegre, FEE, 1990.

RUAS, Roberto e ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. Competitividade e estratégias de gestão em indústrias tradicionais: progressos e limites recentes. *Ensaio FEE*, v.13, n.1, p. 204-225. Porto Alegre, FEE, 1992.

SCHIMITZ, Hubert. O conceito de eficiência coletiva. In: SEMINÁRIO NACIONAL DO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA, *Anais...*, 24 out. 1996. Novo Hamburgo. ABICALÇADOS, 1996. 25 p.

SCHNEIDER, Sérgio. Os colonos da indústria calçadista: a expansão industrial e as transformações da agricultura familiar no Rio Grande do Sul. *Ensaio FEE*, v. 17, n. 1, p. 298-322. Porto Alegre, FEE, 1996.

SILVA, José Graziano da. *O novo rural brasileiro*. Campinas: Unicamp, 1999. 151 p.

SUERDIECK, Flávia S. R. O mercado formal de trabalho na Bahia. *Bahia Análise e Dados*, v. 10, n. 3, p. 65-68. Salvador, SEI, 2000.

SUERDIECK, Sidnei S. *Disposição do Sistema Capitalista na Grã-Bretanha do século XIX*. Salvador, UFBA-FCE, 1995. 21 páginas. (mimeogr.)

SUERDIECK, Sidnei S., MAGNAGO, Júlio. Proposta metodológica de indicadores de qualidade no transporte intermunicipal de passageiros da Bahia. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE REGULAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS CONCEDIDOS, Anais...*, Salvador, 2-5 jul. 2000. Salvador: AGERBA, 2000. 10 p. (b)

TEIXEIRA, Francisco, GUERRA, Oswaldo. 50 Anos da industrialização baiana: do enigma a uma dinâmica exógena e espasmódica. *Bahia Análise e Dados*, v. 10, n. 1, p. 87-98. Salvador: SEI, 2000.