

## A REORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA

*Hélio BRAGA FILHO\**

- RESUMO: A não remoção de alguns entraves estruturais e, a baixa concorrência até o final da década de 80, permitiram que a economia brasileira, sobretudo o setor tradicional, destacando a indústria de calçados, não se preocupassem com ganhos de produtividade e investimentos em modernização ou ampliação da capacidade produtiva instalada. Com a abertura econômica na década de 90, o aumento da concorrência obrigou a indústria, notadamente a de calçados de Franca, a promover um profundo ajuste estrutural.
- PALAVRAS-CHAVE: competitividade; organização industrial; distritos industriais; cluster de sobrevivência; flexibilização; subcontratação; informalidade.

O desenvolvimento econômico e social é um processo que, entre outros objetivos, visa ao estabelecimento de uma mais justa e equilibrada distribuição da renda entre os habitantes de um país, proporcionar uma melhor qualidade de vida, promover a integração nacional de modo a reduzir possíveis desequilíbrios regionais, além de impulsionar mudanças capazes de modificar e remover inconsistências de índole estrutural.

Para que isso ocorra, o crescimento econômico, isto é, o aumento do produto da economia (produção de bens e serviços) sobretudo no caso das economias de industrialização tardia, passa a ser condição *"sine-qua-non"*.

---

\* Mestre pelo programa de Pós-graduação em Administração: Gestão empresarial da FACEF – Franca – SP e docente do Departamento de Economia da FACEF – Franca – SP.

Contudo, a promoção do crescimento econômico enquanto objetivo básico de política requer, para a sua consolidação, a consecução de outros objetivos de natureza complementar ou secundários.

Assim, o crescimento da economia demanda por sua vez amplas mudanças de caráter estrutural, as quais só se efetivam a longo prazo. Portanto, é um processo que depende acima de tudo de determinação política, da continuidade gerencial e administrativa do Estado e do dinamismo do setor privado.

Todavia, para que o crescimento econômico ocorra de fato, é fundamental a consolidação de objetivos que sejam complementares, entre os quais destacamos:

- a) a adequação do tamanho e da estrutura da população;
- b) modernização e/ou ampliação da capacidade produtiva instalada;
- c) redução dos desníveis regionais; e
- d) melhoria da estrutura de repartição da renda e da riqueza (Rossetti, 1987, p.143).

Entretanto, a promoção do crescimento econômico, depende, entre outros fatores, da condução da política econômica e, do comportamento do setor produtivo, isto é, da esfera privada.

Porém, como não nos interessa analisar a questão relacionada à condução da política econômica especificamente, procuraremos dar maior ênfase ao desempenho do setor produtivo privado – destacando a indústria de calçados de Franca – submetendo-a para isso a uma avaliação circunscrita à duas condições: a primeira, baseada na hipótese de ser a economia fechada, e a segunda, na hipótese da economia ser aberta.

No primeiro caso, isto é, na hipótese de ser a economia fechada, ou seja, não manter relações comerciais com o exterior, as possibilidades de crescimento econômico para dentro, dependem entre outros fatores, do tamanho e do potencial do mercado doméstico.

*(...) o tamanho do mercado interno, por sua vez, depende: (1) do tamanho da população (2) da capacidade aquisitiva da população, medida por sua renda per capita (3) da integração da economia nacional. (...) Uma população maior com baixa renda concentra sua demanda em número limitado de mercadorias, ao*

*passo que uma população menor com renda elevada apresenta uma procura muito mais diversificada". (Singer, 1988, p.60/62).*

Em 1920, a população brasileira que era de 30,6 milhões de habitantes, atingiu no ano de 2000 a casa dos 165,7 milhões de habitantes, ou seja, quintuplicou. A densidade demográfica, isto é, a relação entre o número de habitantes e a área em que vivem esses habitantes (Pacheco, 1974, p.10), que era de 3,6 habitantes por Km<sup>2</sup>, passou para 19,5 aproximadamente no ano de 2000.

*Na dinâmica demográfica brasileira observa-se atualmente uma intensa corrente migratória do campo para as cidades. Desse movimento de população tem decorrido a diminuição da mão-de-obra no campo e o aumento de uma massa trabalhadora nas cidades, sem ter qualificação adequada para encontrar emprego. E por que ocorre essa migração interna? Por que a cidade atrai o camponês? Simplesmente porque as cidades oferecem perspectivas melhores de vida, ou seja, trabalho melhor remunerado, previdência social, maiores possibilidades de instrução, assistência médico-hospitalar, diversões e muitas outras vantagens que não existem no campo. (Pacheco, 1974, p.11/12).*

Do ponto de vista numérico a população brasileira é expressiva em termos de mercado, contudo, o problema da distribuição da renda restringe as possibilidades de crescimento para dentro, sobretudo em razão dos desníveis repartitivos regionais.

**Tabela 1:**  
Regiões e Unidades da Federação – Participação Relativa da População do Brasil por Região (em %)

Regiões / Unidades da Federação Brasil	Estimativa da participação relativa das regiões em relação a população total (em %)				
	1980	1985	1990	1994	1997
Norte	5,54	6,21	6,75	7,09	7,35
Nordeste	29,26	29,10	28,97	28,88	28,82
Sudeste	43,48	43,09	42,77	42,59	42,42
Sul	16,01	15,52	15,13	14,89	14,62
Centro Oeste	5,71	6,08	6,38	6,55	6,72
<b>Tota</b>	<b>100,0</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: IBGE

**Tabela 2:**  
Brasil, PIB per capita segundo as regiões da Federação

Regiões / Unidades da Federação	PIB per capita em US\$				
	1980	1985	1990	1994	1997
Norte	1.2	987	2.227	2.638	3.036
Nordeste	880	774	1.350	1.638	2.287
Sudeste	3.0	2.230	4.183	4.942	6.955
Sul	2.2	1.761	3.661	4.608	6.062
Centro Oeste	1.8	1.263	2.461	3.472	4.677
<b>Total</b>	<b>2.1</b>	<b>1.598</b>	<b>3.042</b>	<b>3.675</b>	<b>5.037</b>

Fonte: IBGE

O problema dos desníveis repartitivos regionais pode ser observado tanto pelo PIB per capita, como pelo PIB (produto interno bruto) uma vez que as regiões sul e sudeste juntas representam aproximadamente 57% da população total do Brasil e, participam com 76% na formação do produto nacional.

**Tabela 3:**  
Brasil – Regiões e Unidades da Federação: População Residente projetada e Renda Média Mensal (em US\$) – 1997

Regiões / Unidades da Federação	População Residente (em milhões de habitantes)	Renda Média Mensal (em US\$) <sup>1</sup>
Norte	11.751,5	253,00
Nordeste	46.078,7	190,58
Sudeste	67.822,9	579,58
Sul	23.487,0	505,17
Centro Oeste	10.744,2	389,75

Fonte: IBGE

<sup>1</sup> Renda Média Mensal (em US\$): convertida do PIB per capita em US\$ de 1997.

Diante disto, dada a distribuição heterogênea da população no território nacional, da baixa capacidade aquisitiva da população, sobretudo o problema dos desníveis repartitivos regionais que dificultam as possibilidades de integração da economia nacional, a hipótese de crescimento para dentro baseada no suposto de ser a economia fechada, restringem o objetivo de modernização e/ou ampliação da capacidade produtiva instalada.

*Em relação à decisão de investir, presume-se que a firma estará disposta a realizar um investimento se a taxa esperada de retorno for positiva. Contudo, a firma não investirá para acumular capacidade ociosa. Portanto, sob as hipóteses temporárias mencionadas anteriormente, as oportunidades de investimento serão determinadas pela taxa de crescimento do mercado corrente da firma – o “mercado corrente da firma” sendo definido como a união dos mercados particulares de todas as mercadorias produzidas pela firma em um dado momento. (...) a firma tem que lutar continuamente para sua acumulação interna e pela realização de seu potencial de crescimento. Com esse intuito, a firma pode pretender: acelerar a taxa de crescimento da demanda do mercado corrente: aumentar sua participação nesse mercado; modificar sua linha de produtos e mover-se para além de seu mercado corrente. (Guimarães, 1987, p.16).*

A baixa capacidade aquisitiva da população limita e/ou restringe as possibilidades de crescimento da economia para dentro, dificulta ou inibe o crescimento da firma, pois, num mercado limitado e reduzido pela amplitude da renda, o investimento em modernização e ampliação da capacidade produtiva instalada, poderá ser protelado, posto que, a taxa esperada de retorno pode assumir sinal negativo e, a firma poderá acumular capacidade ociosa.

*(...) um padrão de crescimento com distribuição de renda parece imperioso não só pela necessidade de retomar o crescimento do mercado interno, mas também como uma forma de estimular a modernização, já que os baixos salários contribuem para prolongar a vida útil de equipamentos obsoletos. (...) deve-se observar que o crescimento com distribuição de renda condiciona, mas não impõe, um padrão de inserção internacional. (Bueno, 1998, p.8).*

A distribuição da renda quando perversa, isto é, concentrada nas mãos de uma minoria e mal distribuída entre os demais membros da sociedade não só restringe como limita as possibilidades de crescimento econômico para dentro, como não estimula e nem induz os investimentos que ampliam a oferta global, observam contingentes da população em proporção suficiente para reduzir o desemprego e melhorarem a qualidade dos produtos, aumentando a produtividade tornando a economia mais competitiva.

No Brasil, à medida que se intensificava o processo de industrialização, profundas transformações ocorriam não só na composição setorial da economia, como também, a transferência ou realocação de fatores (notadamente da mão-de-obra que até então se localizava e concentrava no campo), deslocando-se da atividade rural que era predominante para a atividade industrial.

O processo de industrialização acarretava modificações não somente na composição setorial da economia, como também e principalmente alterava a geografia econômica regional resultante da concentração espacial da indústria, cuja localização privilegiaria o eixo Rio – São Paulo conhecido na época (1933) como região Centro – Sul.

O centros urbanos, à medida que se tornavam dinâmicos em razão da presença marcante da atividade industrial, experimentava crescimento do produto, diversificação industrial e alavancagem do setor de comércio e de serviço. Contudo, ao lado do progresso proveniente da industrialização, a venda concentrava-se nas mãos de uma minoria, os intensos fluxos migratórios provenientes de outras regiões do país, pressionavam o setor público, pois ampliava-se a demanda por serviços públicos essenciais notadamente nos setores de habitação, educação, transporte, saúde, saneamento básico, entre outros, e, o setor privado em termos de absorção da população pelas vias do emprego.

A economia agrário-exportadora do café penetrou no interior paulista, promoveu o crescimento econômico, atraiu mão-de-obra migrante e imigrante, possibilitou a criação da infra-estrutura motivada pelo movimento de expansão das cidades, estimulou as atividades ligadas ao comércio e aos serviços e possibilitou o surgimento das indústrias.

Em 1874, a cidade de Franca contava com 21.419 habitantes, número este 3,8 vezes superior à população de Ribeirão Preto que, no mesmo ano, totalizava 5.552 habitantes. Num espaço de 20 anos, de 1900 a 1920, a população francana quase triplica, contudo, Ribeirão Preto neste aspecto supera a cidade de Franca em mais de 20 mil habitantes.

Ao lado do crescimento da população, diversificavam-se as atividades relacionadas ao comércio, fabricação de gêneros diversos e os serviços, tomando, deste modo, a cidade de Franca um importante polo de crescimento da Alta Mojiãna.

A disponibilidade da matéria-prima, o couro, da mão-de-obra que já produzia artigos derivados do couro: selas, arreios, lombilhos e calçados, entre outros, favoreceu o surgimento e montagem em 1921, da Fábrica de Calçados Jaguar.

A economia francana não estava centrada na atividade de fabricação de artigos de couro apenas, pois outras atividades econômicas também ali se desenvolviam paralelamente à nascente indústria de calçados, juntamente com a agricultura e a pecuária.

Em 1934, a cidade de Franca já contava com 60.237 habitantes, o que representava em termos percentuais 14,5 % do conjunto da população do nordeste paulista, ficando atrás apenas de Ribeirão Preto,

cujo percentual representava 19,6% da população total da região nordeste do interior paulista.

A fabricação de calçados que em Franca iniciou-se de forma tímida, iria gradativamente se firmando como uma das principais atividades da economia local, pois, em 1953, o valor da produção do setor de vestuário, calçados e artefatos representava 50,8% do valor total da indústria de transformação, empregando 58% do pessoal ligado à produção.

Do total de estabelecimentos industriais, o setor de calçados e artefatos de tecidos participou em média com 46,5%, isto é, quase metade do conjunto ligado à indústria de transformação, o valor da produção do mesmo setor representava em média 50,8% do valor total da produção e em termos de pessoal ocupado a sua participação relativa era em média de 60,7% do pessoal total ocupado no segmento da indústria. Diante disto, é perceptível o peso que este setor passa a representar para a economia francana.

O setor de vestuário, calçados e artefatos de tecidos empregou em média 1,6 vezes mais pessoas que as demais indústrias de transformação, contudo, o salário médio por pessoa ligada à produção foi 1,06 vezes menor que o salário das demais indústrias.

Não só no emprego da mão-de-obra o setor de calçados se destaca pela sua importância, mas também, pelo conjunto que estabelece de relações inter-industriais, definindo a partir destas um significativo efeito multiplicador no investimento produtivo, na produção, geração de empregos e renda nos setores que se relacionam com a indústria de calçados, entre os quais, destacam-se os curtumes.

Ao lado da agricultura, em especial a lavoura do café, da agropecuária, notadamente da pecuária bovina de corte, e da produção de leite, das indústrias, destacando a do calçados, a cidade de Franca ia se transformando, pois ampliava o seu comércio e o setor de serviços, atraindo pelo seu dinamismo, fluxos migratórios tanto da região como de outras localidades, tanto que em 1960, a cidade de Franca já computava 66.762 habitantes, o que representava 11,6% do conjunto populacional do nordeste paulista.

Com a intensificação do processo de industrialização no Brasil, a partir dos anos 50, a população que até então se encontrava na sua grande maioria no campo, passa a deslocar-se para o centros urbanos,

promovendo simultaneamente um esvaziamento da população rural – do campo propriamente dito –, e inchamento das cidades, sobretudo daquelas cujo dinamismo proporcionado pela indústria, comércio e serviços contribuíram sobremaneira para isto, uma vez que estas tornavam-se verdadeiros polos atrativos.

A partir dos anos 50, outro importante indicador que iria contribuir positivamente para a indústria (especialmente a de Franca) relaciona-se ao coeficiente de importações sobre o consumo final, posto que o seu comportamento passa a indicar um movimento em queda, uma vez que, de 2,2% em 1950, cai para 0,9% em 1960.

Em 1920, a participação relativa das indústrias de sapato, de roupas e têxtil no produto industrial era de 37,2% passando para 27,6% em 1940, 24,4% em 1950, 15,6% em 1960, e 12,9% em 1978, ou seja, uma vertiginosa perda de 188% em termos de participação na composição do produto industrial.

Ocorre que as indústrias consideradas modernas – maquinária, equipamentos elétrico e de transporte, entre outras – experimentaram um aumento quase duas vezes maior do que a redução da indústria tradicional, pois, participava apenas com 12,3% em 1920 na composição do produto industrial, passando para 49,9% em 1968.

Todavia, mesmo com uma reduzida participação na composição do produto industrial, o setor de calçados produz um grande salto quantitativo.

Refiro-me à produção física de calçados em Franca, uma vez que, dos 1.117.126 pares produzidos em 1950, passa em 1967 a produzir o equivalente a 7.200.000 pares, o que representa um aumento de 544% em menos de 20 anos.

Ao lado deste aumento, outro fator que contribuiu para que tal ocorresse foram as exportações, que em 1968 atingiram 315.764 pares, registrando em 1970, 3.612.369 pares, isto é, foram multiplicadas em 11 vezes em apenas 2 anos.

Outro fator que contribuíra positivamente para a expansão do setor de calçados foi o baixo coeficiente de importação que em 1949 representava 0,040% do total das importações, atingindo 0,005% em 1961.

Em 18 anos, ou seja, de 1950 a 1967, a indústria calçadista francana ao mesmo tempo que experimentava um notável crescimento passava a exercer também forte pressão sobre a demanda por mão-de-obra que, por sua vez, estimularia de forma significativa a vinda para a cidade de contingentes populacionais oriundos da região próxima de Franca, bem como daqueles procedentes de outros lugares entre os quais, destaca-se sobretudo o Estado de Minas Gerais.

Destarte, a população francana quase que quadruplica em apenas 30 anos, atingindo um grau de urbanização acima dos 90% entre os anos de 1940 a 1970.

**Tabela 4:**  
**População urbana e rural de Franca (1940 – 1970)**

População (em mil habitantes)			
Ano	Urbana	Rural	Total
	20.568	9.070	29.638
1950	26.629	9.547	36.176
1960	47.244	9.743	56.987
1970	86.852	6.761	93.613

Fonte: *apud* Garcia (1997)

*Diante disto (...) podemos perceber que desde os anos a média da população urbana da cidade em questão é superior a do Estado. Este fato demonstra que, embora estivesse distante da capital e dos grandes centros industriais, Franca já possuía um importante desenvolvimento urbano baseado num processo de industrialização praticamente autônomo. (Garcia, 1997, p.40).*

**Tabela 5:**  
**Produção de calçados em Franca (1950 – 1967)**

Ano	Número de Pares	Ano	Número de Pares
1950	1.117.126	1959	2.388.542
1951	1.154.696	1960	2.456.500
1952	1.515.938	1961	2.922.794
1953	1.518.759	1962	3.328.687
1954	1.665.138	1963	3.335.000
1955	1.957.410	1964	3.380.000
1956	1.960.582	1965	4.300.000
1957	2.033.150	1966	4.300.000
1958	2.320.683	1967	7.200.000

Fonte: *apud* Garcia (1997)

O dinamismo da economia local, sobretudo o bom desempenho da indústria calçadista, produziria um intenso movimento migratório no sentido de Minas Gerais para Franca, pois, do movimento total de migrantes em 1970, de 17.482 pessoas, os mineiros representavam 94,8%, e da população total estes participavam com 17,7%, revelando deste modo o forte poder de atratividade exercido pela indústria de Franca sobre a região vizinha.

*(...) A concentração da atividade econômica, aliada à produção de um excedente populacional no campo e à própria incapacidade das urbanas das regiões mais atrasadas em absorver essa população, já apontavam o sentido que iriam assumir os expressivos movimentos migratórios que caracterizaram todo o período de 1920 a 1980. (...) E é ainda maior quando se contabiliza a migração rural-urbana de todas as regiões. Após 1930, em termos inter-regionais, o nordeste e Minas Gerais transformaram-se em áreas expulsoras. (Pacheco, 1997, p.42).*

Ao longo da década de 70, aproveitando-se de uma conjuntura favorável traduzida pela queda da inflação, e o PIB (produto interno bruto) voltava a crescer no mesmo período a uma taxa média de 10,16% ao ano, enquanto a capacidade ociosa média indicava sinais de queda, a indústria calçadista francana seria por estes e outros motivos impulsionada,

permitindo que a cidade se tornasse um importante polo industrial, não só a nível nacional, mas no cenário internacional através das exportações.

Em 1980, o Brasil produziu um PIB equivalente a US\$ 250 milhões de dólares, porém, a conjuntura recessiva e inflacionária promoveu uma acentuada queda do mesmo, deste modo, em 1985, o PIB atingiu a cifra de US\$ 210 milhões de dólares (calculado pela taxa média de câmbio, segundo o IBGE), porém, mesmo com uma taxa de crescimento menor que nos anos anteriores, a população brasileira não deixou de crescer, o que contribuiu negativamente para que houvesse diminuição do produto per capita, entre outros fatores.

Ao final da década de 70, a indústria de calçados de Franca já atingia uma produção física extremamente significativa, isto é, produzia o equivalente a 8% da produção brasileira que era de 323,8 milhões de pares.

**Tabela 6:**  
**Produção de calçados – Brasil e Franca e participação relativa da produção de Franca sobre a produção brasileira – de 1979 a 1989**

Ano	Produção de Calçados <sup>1</sup>		Participação Relativa <sup>2</sup>
	Brasil	Franca	Franca/Brasil (em %)
1979	323,8	27,6	8,5
1980	465,5	28,2	6,1
1981	462,0	29,3	6,3
1982	476,3	30,1	6,3
1983	458,2	30,4	6,6
1984	517,5	32,0	6,2
1985	538,1	30,0	5,6
1986	602,2	35,0	5,8
1987	554,7	17,0	3,1
1988	543,8	24,0	4,4
1989	592,0	27,0	4,5

Fonte: Sindifran – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca

<sup>1</sup> Produção de Calçados: em milhões de pares.

Ao longo dos anos 80, a participação relativa da produção de calçados de Franca à produção brasileira de calçados caíra para 4,5%, isto é, quase a metade.

Quando comparamos a evolução da produção física de calçados em Franca, entre os anos de 1957 a 1967 com o período compreendido entre os anos de 1979 a 1989, verificamos que, no primeiro caso, a variação foi de 254% de aumento, enquanto no segundo período, comparando a média móvel do período (28,4 milhões de pares) com a produção de pico (35,0 milhões de pares), a variação foi de apenas 23,24% evidenciando, deste modo, uma certa estabilização. Por outro lado, enquanto a indústria calçadista francana experimentava um processo de estabilização tendendo à estagnação, o crescimento da população de Franca ultrapassava a taxa média de crescimento demográfico do Brasil.

Na década de 80 a população brasileira crescia à taxas inferiores àquelas dos anos anteriores, mas, a cidade de Franca, contrariando tal tendência, conviveu nos anos 80 com uma taxa de crescimento populacional (de 4,1% ao ano) acima da média nacional, o dobro, o que representa de certa forma um problema para o setor público no que concerne aos investimentos infra-estruturais, sobretudo aqueles capazes de dotarem a cidade de equipamentos sociais compatíveis com as demandas da sociedade. Quanto ao setor privado, o contingente populacional iria exercer sobre ele certa pressão no que tange à geração de empregos.

*(...) A solução, ao nosso ver, não consiste em dificultar a vinda do homem do interior para as cidades em busca de melhores condições de vida; a solução não deverá ser também neomalthusiana. Mas é preciso, por outro lado, evitar que massas de camponeses venham para as cidades sem qualificação suficiente para obter empregos, agravando os problemas sócio-econômicos e retardando a elevação dos níveis de salários pela maior oferta de mão-de-obra que busca fugir da miséria oferecendo-se por qualquer preço. (Pacheco, 1974, p.12).*

Diante destes argumentos retomamos ao argumento inicial sobre a questão do crescimento econômico, uma vez que, a não adequação do tamanho da população, da sua estrutura, bem como, da capacidade aquisitiva desta, a má distribuição da renda ao lado dos desníveis

regionais repartitivos, inibem os investimentos em modernização e/ou ampliação da capacidade produtiva instalada, sobretudo dos setores produtivos voltados para o mercado doméstico e, inseridos num ambiente pouco competitivo.

Todavia, como o tamanho do mercado depende não só de número de habitantes, mas principalmente do poder aquisitivo da população, o mercado interno (no caso do Brasil) é estreito do ponto de vista da renda, pois a má distribuição desta acaba se tornando um grande nó estrutural. A conjuntura inflacionária que se instalou no país na década de 80 penalizou ainda mais as classes de renda baixa, que vêm o seu poder aquisitivo ser corroído pela depreciação da moeda, limitando ainda mais a sua capacidade de consumo, reduzindo por conseguinte, as possibilidades de crescimento pelas vias do mercado doméstico. Por outro lado, o baixo nível de consumo resultante da baixa renda per capita inibe investimentos em especial aqueles voltados à modernização. Desta forma, baixos salários justificam e contribuem para que a vida útil das máquinas e dos equipamentos seja prolongada, o que significa obsolescência.

*(...) Observa-se que o consumo per capita no Brasil situa-se em torno de 3,5 a 4 pares por habitante. Se comparados com o consumo do Canadá e dos Estados Unidos, por exemplo, que ostentam índices em torno de 8 e 6 respectivamente (Tecnocouro, v.14, n.2, 1992), a média per capita brasileira pode ser considerada baixa. (Reis, 1994, p.103).*

A indústria de calçados de Franca produz de forma predominante calçados masculinos de couro e, sob este aspecto, convém observar que sua produção apresenta, nesta categoria, uma elevada participação relativa na produção total, isto é, em relação à produção brasileira na referida categoria. Porém, entre 1980 e 1988, a produção brasileira de calçados masculinos de couro estabilizou-se tendendo à estagnação em função do crescimento vertiginoso experimentado pelo calçado alternativo de plástico e de borracha.

**Tabela 7:**  
**Produção de calçados do Brasil e de Franca – Segundo os principais tipos (1980 – 1988)**

Ano	Produção de Calçados do Brasil (em milhões de pares)			Produção de Calçados de Franca <sup>2</sup>
	Calçados de couro <sup>1</sup>	Sapatos de couro para homens <sup>1</sup>	Calçados de Plástico e de Borracha <sup>1</sup>	
1980	163.994	38.344	221.297	28,2
1981	163.232	38.218	219.235	29,3
1982	166.357	38.736	227.700	30,1
1983	162.480	38.081	217.000	30,4
1984	175.335	40.226	252.021	32,0
1985	179.840	40.973	264.225	30,0
1986	193.289	40.401	295.523	35,0
1987	178.089	44.223	269.417	17,0
1988	175.325	33.467	280.019	24,0

Fonte: <sup>1</sup> *apud* Reis (1994)

<sup>2</sup> Sindifran – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca

Tabela: adaptada pelo autor

Diante disto, a indústria calçadista francana, inserida numa conjuntura interna pouco favorável, experimentou, durante os anos 80, uma situação de estabilização seguida de estagnação, pois a indústria de calçados, de forma geral, apesar das oscilações verificadas na quantidade produzida, conseguiu manter-se, mas, em razão da predominância do calçado francano, isto é, do tipo produzido em maior escala – ser o de couro e masculino –, a situação econômica do país impactou de forma mais negativa sobre esta indústria.

É importante destacar que a indústria de calçados é intensiva de mão-de-obra e que o processo de desenvolvimento econômico, entre outros objetivos, deve reduzir as desigualdades repartitivas regionais. No caso brasileiro, o fraco dinamismo das atividades econômicas em regiões economicamente deprimidas, podem promover a intensificação de fluxos migratórios das regiões pouco desenvolvidas para aquelas em fase de expansão, ou mais dinâmicas. Parece-nos, portanto, que a cidade de Franca se enquadra nesta categoria, ou seja, de polo atrativo de fluxos migratórios intra e inter-regional face à existência de uma indústria cuja característica marcante é de ser intensiva de mão-de-obra, razão pela



qual, entre os anos de 1980 e 1989, a mencionada cidade, recebeu um aporte populacional de 65.469 habitantes, entre os quais, uma fração destes referem-se à migração.

Apesar da conjuntura econômica dos anos 80 ter sido de inflação e recessão, a indústria de calçados de Franca, mesmo diante deste quadro de instabilidade ainda continuava a empregar um contingente expressivo de pessoas e, mesmo diante de um cenário de estagnação, a ausência de investimentos e/ou reestruturação produtiva foram, a princípio, entre outros, indicadores que marcaram o comportamento do setor calçadista francano na década de 80.

**Tabela 8:**

**Indústria de Calçados de Franca – Produção total, número de funcionários empregados e produtividade (pares por empregado): 1984 – 1990.**

Ano	Produção Total (em milhões de pares)	Funcionários empregados (em mil pessoas) <sup>1</sup>	Produtividade (pares/empregado) <sup>2</sup>
1984	32,0	34.509	3,7
1985	30,0	33.170	3,6
1986	35,0	35.400	3,9
1987	17,0	30.771	2,2
1988	24,0	28.129	3,4
1989	27,0	30.489	3,5
1990	27,0	29.296	3,7

Fonte: Sindifran – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca

<sup>1</sup> Funcionários empregados: média anual

<sup>2</sup> Produtividade: considerou-se 250 dias úteis de trabalho por ano

Elaboração: autor.

*(...) A indústria de calçados brasileira teve, até o final dos anos 60, seu dinamismo baseado no mercado interno, dependendo assim do crescimento da população e da renda per capita. O marco na transformação do setor ocorreu a partir de 1969, quando ele ingressou no mercado internacional. De fato, a produção física global teve um aumento expressivo nas duas últimas décadas, passando de 213,6 milhões de pares em 1974 para 502 milhões em 1990, tendo atingido o pico de 694,8 milhões em 1986.*

*O volume de emprego mais que triplicou no período, elevando-se de 81 mil para 264 mil trabalhadores empregados. Esses números mostram a natureza intensiva em mão-de-obra desta atividade. Pode-se deduzir, igualmente, a partir deste comportamento do emprego, que a expansão do setor foi extensiva, ou seja, deu-se basicamente pela incorporação de volumes crescentes de recursos e força de trabalho. (Coutinho, 1993, p.46).*

Em Franca, percebemos a ocorrência de uma série de acontecimentos entre os anos 80 e 90 que podem ser assim resumidos:

a) a produção da indústria calçadista local estabilizou-se ao longo dos anos de 1980;

b) mesmo estabilizada a produção, não ocorreram mudanças tão acentuadas em relação ao número de funcionários formalmente empregados na indústria calçadista;

c) a produtividade do trabalho, medida pela relação entre pares produzidos por funcionário empregado, era baixa durante os anos 80;

d) enquanto a produção se manteve estável e a produtividade baixa, a população da cidade de Franca cresceu de forma surpreendente;

e) nos anos de 1990, a produção da indústria calçadista começa a sofrer forte impacto resultante do processo de abertura econômica praticada no Brasil;

f) a sobrevalorização cambial a partir de 1994, provocou queda no volume de pares produzidos destinado à exportação e, por isso, os produtores locais voltaram-se para o mercado interno;

g) houve também a partir de 1994 um aumento significativamente maior das importações de calçados do que nos anos anteriores; e

h) submetida a uma competição acirrada – de dentro e de fora – a indústria de Franca reagiu por meio da redução do número de funcionários empregados formalmente, visando aumentar a produtividade e reduzir os custos da mão-de-obra.

**Tabela 9: Produção anual dos principais produtores mundiais de calçados – Participação relativa da produção de Franca e dos produtores asiáticos sobre a produção dos principais produtores mundiais: 1979 – 1997 (em milhões de pares)**

Ano	Produção Anual Mundial (exceto o Brasil)	Produtores* Asiáticos	Produção* de Franca	Participação Relativa (em %)	
				Ásia	Franca
1979	1 780,9	661,2	27,6•	37,1	1,55
1980	2 221,6	871,2	28,2•	39,2	1,27
1981	2 261,6	901,7	29,3•	39,8	1,30
1982	3 640,4	2 217,4	30,1•	60,9	0,83
1983	3 763,6	2 333,3	30,4•	61,9	0,81
1984	4 057,2	2 611,9	32,0	64,4	0,79
1985	4 270,4	2 790,2	30,0	65,3	0,70
1986	4 563,2	3 109,7	35,0	68,1	0,76
1987	4 853,8	3 456,9	17,0	71,2	0,35
1988	5 066,3	3 732,1	24,0	73,6	0,47
1989	5 259,7	3 921,2	27,0	74,6	0,51
1990	5 325,6	4 115,6	27,0	77,3	0,51
1991	5 516,7	4 348,1	24,0	78,8	0,44
1992	5 619,4	4 279,3	25,7	76,1	0,46
1993	5 855,9	4 497,1	31,5	76,8	0,54
1994	6 090,0	4 712,5	31,5	77,4	0,52
1995	7 024,6	5 675,6	22,0	80,8	0,31
1996	7 033,3	5 573,7	24,8	79,2	0,35
1997	6 883,0	5 302,7	29,0	77,0	0,42

Fonte: Satra Footwear Technology Center: para os produtores mundiais de calçados

Sindifran-Sindicato da Indústria de Calçados de Franca: para a produção de Franca \* produção em milhões de pares (• estimativa)

<sup>1</sup> Produtores asiáticos: China, Taiwan, Coreia, Indonésia e Tailândia

<sup>2</sup> Participação relativa: em relação à produção anual mundial.

Elaboração do autor

Observa-se que a produção mundial descreve um movimento progressivamente crescente, isto é, a produção aumenta anualmente, enquanto a indústria de calçados de Franca, ao contrário, estabiliza-se, evidenciando desta forma a vertiginosa queda da indústria francana em relação aos principais produtores do mundo.

Um segundo aspecto que devemos abordar relaciona-se aos principais importadores de calçados brasileiros, uma vez que este indicador é muito importante para se avaliar a questão do ponto de vista da concentração ou da dispersão das exportações.

De 1991 a 1994, aproximadamente 86% em média das importações de calçados brasileiros foram feitas por apenas quatro países: Estados Unidos da América, Reino Unido, Alemanha e Canadá. É visível a concentração das importações efetuadas apenas um país, os Estados Unidos, fato este que revela uma forte dependência do produtor brasileiro de calçados em relação àquele país, demonstrando de certa forma que as exportações brasileiras de calçados passam a depender do comportamento da economia e do mercado norte americano.

Em 1991, do total das importações de calçados dos Estados Unidos, o Brasil representava 10,5% do volume importado (em US\$), caindo em 1998 para 7%, enquanto China, Coreia do Sul, Taiwan, Indonésia e Tailândia que participavam com 68,7% em 1991, passam em 1998 para 73%, porém, a China que em 1991 participava com apenas 27,3%, salta em 1998 para 60%, ou seja, triplica o volume de suas exportações para aquele mercado.

Com a abertura econômica, a economia brasileira nos anos 90 seria submetida a uma pressão competitiva de tamanha força que as empresas para sobreviverem neste ambiente não poderiam manter as estruturas tradicionais, principalmente as empresas de grande porte consideradas como estruturas pesadas e defasadas em termos de tecnologia.

Ocorre que o aumento da concorrência, provocado pela abertura econômica, proporcionou de um lado, um choque de oferta, aumentando-a, e, por outro, uma verdadeira guerra de preços, os quais por sua vez, pressionou as empresas – principalmente aquelas de grande porte – a se enquadrarem nesta nova modalidade de mercado, isto é, de forte concorrência.

Diante disto, para permanecerem no campo de batalha, as empresas foram forçadas a adotarem estratégias para garantirem o seu lugar no mercado. Entre outras estratégias destacamos a redução dos custos de produção e, entre estes, o custo da mão-de-obra patrocinado pela então denominada flexibilização.

**Tabela 10: Indústria de Calçados de Franca – Produção total, número de funcionários empregados e produtividade (pares por empregado): 1991 – 1998.**

Ano	Produção Total (em milhões de pares)	Funcionários empregados (em mil pessoas) <sup>1</sup>	Produtividade (pares/empregado) <sup>2</sup>
1	24,0	27.284	3,5
1	25,7	25.971	3,9
1	31,5	27.322	4,6
1	31,5	26.161	4,8
1	22,0	21.824	4,0
1	24,8	18.930	5,2
1	29,0	18.766	5,2
1	29,0	16.701	6,9

Fonte: Sindifran – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca

<sup>1</sup> Funcionários empregados: média anual

<sup>2</sup> Produtividade: considerou-se 250 dias úteis de trabalho por ano

Elaboração: autor.

A partir de 1994 é visível a redução do número de pessoas empregadas formalmente pela indústria calçadista de Franca, ao mesmo tempo que a produtividade – medida pelo número de pares produzidos por empregado – aumentava progressivamente representando em 1998, quase o dobro da média alcançada nos últimos 12 anos (1984 – 1995), porém, com 74% a menos de pessoas formalmente empregadas no mesmo período.

*(...) O desemprego aberto urbano subiu de 6,7% em 1980 para 8,3% em 1985 e sua queda em 1990 para 6,2% se deve muito mais à informalização do emprego (cuja taxa passa de 40% para 52%) de que à geração líquida de empregos formais. (Cano, 1999, p.298).*

Na década de 90, as indústrias de calçados de Franca, submetidas a uma forte pressão competitiva (interna e externa), procurariam, para o enfrentamento da concorrência acirrada, por um novo arranjo, por uma

reorganização da indústria capaz sobretudo de proporcionar alguma vantagem competitiva que, a esta altura, passaria a ser condição indispensável da sua própria sobrevivência.

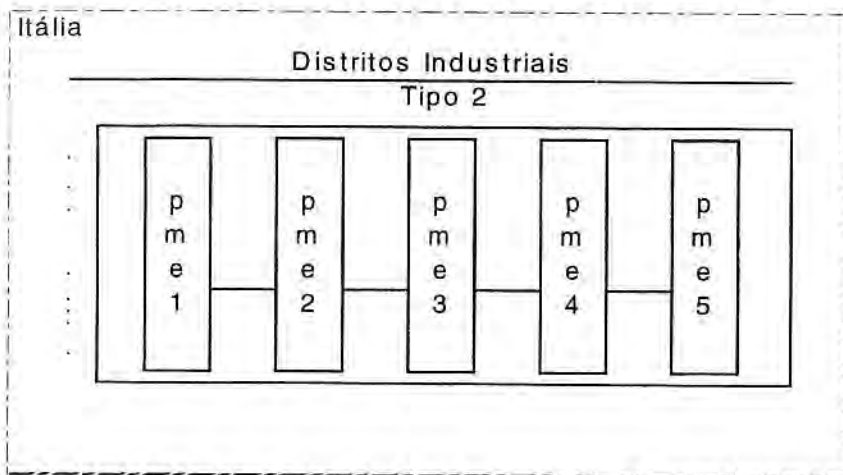
Em tal contexto, as empresas promoveriam, no que tange à flexibilização interna, uma redução dos níveis hierárquicos, medida esta que visava principalmente tornar a estrutura mais leve, mais enxuta, possibilitando aumentar a produtividade e, ao mesmo tempo, reduzir os custos da mão-de-obra, considerada excedente diante do novo formato adquirido. Do outro lado, isto é, quanto à flexibilidade externa, as empresas transfeririam parte de sua produção, e/ou algumas etapas do processo de fabricação para outras firmas, ou seja, para “terceiros”, notadamente para as firmas de menor porte identificadas como prestadoras de serviços. Tal expediente visava basicamente desonerar a grande empresa dos custos da mão-de-obra, que poderiam ser em menor proporção absorvidos pelas firmas menores sem que estas pudessem também se onerarem dos custos então absorvidos pela grande empresa.

*(...) As grandes empresas organizaram ou estimularam a subcontratação de produção e serviços, optando por reduzir o número de fornecedores e por diversificar, qualificar e aumentar o volume de produtos e serviços subcontratados. (...) As grandes empresas externalizaram, portanto, parte importante de sua produção para os fornecedores diretos e esses para os pequenos e médios fornecedores. Deste modo, desenvolveu-se todo um segmento de pequenas e médias empresas que tem sua produção orientada para as grandes empresas. A nova configuração da organização produtiva reordenou a estrutura ocupacional por setor e tamanho de empresas. Observaram-se a perda de importância relativa do emprego nas grandes empresas e o aumento deste nas empresas de menor porte. (Dedecca, 1999, p. 38/39).*

Sendo assim, acreditamos que a indústria calçadista francana modificou-se radicalmente, ou seja, as condições econômicas que se manifestaram no ambiente interno e aquelas vinda de fora produziram tamanha pressão sobre o parque produtivo local que a indústria procurou se reorganizar através de um modelo bastante diferente daquele que

existiu até o final da década de 80 ou daquele que podemos denominar como organização tradicional.

Acreditamos que à medida que as empresas são pressionadas por dentro (ambiente interno) e por fora (ambiente externo), procuram aumentar a produtividade e reduzir seus custos, o que vale dizer, aumentar a sua produção por trabalhador e reduzir os custos da mão-de-obra. Deste modo, transferem parte da sua ociosidade, da sua produção e de seus custos, às empresas de menor porte que passam a ser fornecedora da grande e da média e até da pequena empresa, resultando deste modo, no aumento da precarização da estrutura de emprego.



Fonte: *apud* Dedecca (1999)  
Adaptado pelo autor.

(...) Por outro lado, desenhavam-se políticas locais de estímulo dos distritos de tipo 2 na sua maioria ligados às atividades tradicionais de confecções e calçados e voltadas para o combate ao desemprego.

A expansão da segunda metade dos anos 80 foi marcada pelo êxito destas experiências, em especial dos distritos industriais de tipo 2 (Dedecca, 1999, p.40).

A reorganização da indústria de calçados de Franca operou-se a partir dos anos de 1990 em diante pela substituição de um modelo centrado na produção por um novo arranjo baseado na transferência de

parte do processo de fabricação (ou até mesmo de toda a produção) cuja característica marcante foi a terceirização baseada na subcontratação que resultou em um aumento significativo da informalidade.

Acreditamos que a indústria calçadista de Franca, aproxima-se muito em termos de organização industrial de um modelo de *Industrial District* ou aglomeração industrial cujo perfil é o da especialização estreita, onde várias empresas se especializam na produção de um único produto. Inserido neste modelo está o chamado "survival cluster" ou cluster de sobrevivência.

*Cluster de sobrevivência* consistem em micro-empresas de subsistência (setor informal). Características que se destacam não são capital social, relações confidenciais, cooperação, concorrência sadia e inovação como elemento mais importante de vantagens locais de competitividade, e, sim, capital social modesto, grande desconfiança, concorrência ruinosa e mínima capacidade inovativa. Tal fenômeno pode ser interpretado de diversas formas, entre outras, como forma específica de fracasso de mercado. O mecanismo funcional normal da microeconomia é marcado pela entrada e saída de empresas. Se o faturamento genérico diminuir, as empresas menos eficientes se desagregam do mercado. Contudo, cluster de sobrevivência funcionam exatamente pelo contrário. Eles são o centro de acolhimento para pessoas que se tornaram vítimas do processo normal de adaptação microeconômica. (Meyer-Stamer, 2000, p.4-5).

Deste modo, acreditamos que o surgimento da indústria calçadista de Franca baseou-se na própria especialização desenvolvida em função da sua formação econômica que acabou transformando-se em vocação. Porém, o desenvolvimento desta vocação baseou-se mais na obtenção de vantagens comparativas – disponibilidade de matéria-prima e mão-de-obra abundante – e na inserção passiva nos mercados do que, no fortalecimento e no desenvolvimento de vantagens competitivas e na inserção ativa nos mercados.

No plano interno, a manutenção das deficiências estruturais como a concentração e má distribuição de renda, dos desequilíbrios regionais, entre outras, restringiram de certa forma as possibilidades de crescimento e de desenvolvimento da indústria em tela, voltadas para dentro, isto é, para o mercado doméstico.

No plano externo, a destinação da produção, isto é, da produção destinada à exportação para um único mercado, resultou na dependência e na fragilidade da indústria, limitando e restringindo, pela falta de uma estratégia mais consistente e competitiva, as possibilidades de crescimento e desenvolvimento voltadas para fora, ou seja, para o mercado externo.

Diante dos argumentos expostos, supomos que a defasagem tecnológica dada pela obsolescência das máquinas e equipamentos, o prolongamento da vida útil destes, e, a ausência de investimentos em modernização e/ou ampliação da capacidade produtiva instalada, refletem, entre outras causas, a manutenção das debilidades estruturais internas, o enquadramento da indústria num mercado pouco competitivo – isto até o final da década 80 –, e a inserção passiva no mercado externo.

Ao nosso ver, estas, entre outras, limitaram e restringiram as possibilidades da indústria calçadista de Franca de realizar o seu potencial de crescimento.

Cumpre ainda ressaltar que enquanto a economia brasileira era “fechada” (no caso entende-se menos exposta à competição internacional), parece-nos ter ocorrido uma espécie de acomodação, entretanto, a partir da abertura da economia (nos anos 90), o que supomos ter ocorrido, foi uma reestruturação produtiva com fortes traços de informalização.

BRAGA FILHO, H. The Reorganization of Shoe Industry of Franca. *FACEF pesquisa*. Franca, v. 3, n. 2, p. 99-124, 2000.

- **ABSTRACT:** No removal of any structural impediment and, the low competition until the end of eighty decade, allow the brazilian's economy specially the traditional setor, detaching the shoe industry, do not disturb with productivity advantage and investments in modernization or produtive capacity install amplification. With the economic opening in 90's decade, the competition increaze incited the industry, especially the shoe industry of Franca to promote an profundity structural adjustment.
- **KEY WORDS:** Competitivity; industrial organization; industrial districts; survival cluster, hexibilization, subcontractation; informality.

## Referências Bibliográficas

BRAGA FILHO, Hélio. *Globalização em Franca: A reorganização industrial e economia industrial*. Franca: FACEF, 2000. Dissertação de Mestrado.

BUENO, Newton Paulo. *A nova teoria neoclássica do crescimento e o problema do subdesenvolvimento econômico brasileiro*. São Paulo: Revista de Economia Política. v. 18, n. 2, abril/junho 1998.

CANO, Wilson. América latina: do desenvolvimento ao neoliberalismo. In: *Estados e moedas no desenvolvimento das nações*. José Luís Fiori (org.) Petrópolis: Vozes, 1999.

COUTINHO, Luciano (coord.) *Estudo da competitividade da indústria brasileira: Competitividade da indústria de calçados*. Campinas: Unicamp-IE, 1993.

DEDECCA, Claudio Salvadori. *Racionalização econômica e trabalho no capitalismo avançado*. Campinas: Unicamp-IE, 1999. (Coleção Teses).

GARCIA, Ronaldo Aurélio Gimenes. *Migrantes mineiros em Franca: memória e trabalho na cidade industrial (1960 – 1980)*. Franca: UNESP/FHDSS, 1997.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. *Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro/GB: Guanabara, 1987.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

MEYER, Jörg Stamer. *Estratégias de desenvolvimento local e regional*. Joinville: Fundação Empreender, Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera, 2000.

PACHECO, Carlos Américo & PATARRA, Neide. *Migração, condições de vida e dinâmica urbana: São Paulo 1980 – 1993*. Campinas: Unicamp-IE, 1997.

PACHECO, Mário Vitor de Assis. *Explosão demográfica e crescimento do Brasil*. Rio de Janeiro/GB: Paz e Terra, 1974.

REIS, Carlos Nelson dos. *A indústria brasileira de calçados: Inserção internacional e dinâmica interna nos anos 80*. Campinas: Unicamp-IE, 1994. Tese de doutoramento.

ROSSETTI, José Paschoal. *Política e programação econômicas*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

Satra Footwear Technology Center

SINDIFRAN: Sindicato da Indústria de Calçados de Franca.

SINGER, Paul. *Dinâmica populacional e desenvolvimento*. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 1988.