



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

B147

Empreendedores de “pés descalços”: o paradigma schumpeteriano no desenvolvimento local do pólo exportador de Franca-SP

Aginaldo de Sousa Barbosa (FAPESP/Programa Jovem Pesquisador -NEIC/Uni-FACEF - IMESB) - UNESP

Elvisney Aparecido Alves (UNIFRAN, NEIC/Uni-FACEF e CEUCLAR) - Engenharia de Produção na UFSCar

Hélio Braga Filho (NEIC/Uni-FACEF) - Serviço Social pela UNESP

Resumo: O presente trabalho discute o predomínio do paradigma do empreendedor schumpeteriano na trajetória dos atores sociais responsáveis pela consolidação da aglomeração industrial de Franca, maior parque fabril especializado na produção de calçados masculinos do país. A pesquisa apoia-se em revisão do material bibliográfico elaborados pelos autores e por terceiros, complementada por levantamento de dados e entrevistas próprias na pesquisa de campo. Perpassa o estudo o questionamento de se, atualmente, no contexto do processo de globalização e da conseqüente reestruturação produtiva por ele engendrada, é possível vislumbrar a construção de percursos empresariais semelhantes aos dos pioneiros baseados no mesmo paradigma concebido por Schumpeter. Os exemplos de empreendedores continuam a se reproduzir na atualidade, porém em menor grau que no passado. Contudo, esse fenômeno ainda é a parte central que explica a dinâmica de um setor de concorrência tipicamente predatória.

Área temática: Desenvolvimento local e políticas de exportação

Palavras-chave: Paradigma Empreendedor Schumpeteriano; Indústria do Calçados; Desenvolvimento Local.

Entrepreneurs « aux pieds nus » : le paradigme schumpétérien dans le développement local du pôle exportateur de Franca – État de São Paulo

Résumé : Le présent travail analyse la prédominance du paradigme de l'entrepreneur schumpétérien dans la trajectoire des acteurs sociaux responsables de la consolidation de l'agglomération industrielle de Franca, le plus grand parc industriel spécialisé dans la production de chaussures masculines du pays. La recherche s'appuie sur l'étude de la bibliographie élaborée par les auteurs et par d'autres, ainsi que sur le recueil de données et des entretiens effectués lors de la recherche de terrain. Dans le contexte actuel du processus de mondialisation et la restructuration productive qui en découle, l'étude se demande s'il est possible de percevoir la construction de parcours entrepreneuriaux similaires à ceux des pionniers qui se sont basés sur le paradigme conçu par Schumpeter. Les exemples d'entrepreneurs continuent à apparaître dans l'actualité, mais à un degré moindre qu'auparavant. Cependant, ce phénomène reste l'élément central qui explique la dynamique d'un secteur de concurrence typiquement prédatore.

Champ thématique : Développement local et politiques d'exportation.

Mots-clés : paradigme de l'entrepreneur schumpétérien, fabrique de chaussures, développement local.

1. Introdução

O presente trabalho discute o predomínio do paradigma do empreendedor schumpeteriano, focando sua análise na trajetória dos atores sociais responsáveis pela consolidação da aglomeração industrial de Franca (SP), considerado o maior parque fabril especializado na produção de calçados (de couro) masculinos do país. A história pessoal dos empresários é uma fonte de inspiração além de exemplo para outros seguidores locais e serve para análise do comportamento do ator empreendedor, submetido a um elevado padrão de concorrência setorial.



Apresentamos aqui reflexões que combinam resultados de pesquisas vem tendo andamento no âmbito do Núcleo Interdisciplinar de Estudos sobre a Indústria e Cadeia Produtiva Calçadista (NEIC) do IPES/UNIFACEF, grupo de pesquisa que conta com o financiamento da FAPESP junto ao Programa Jovem Pesquisador. As pesquisas se alicerçam em um corpus documental tanto farto quanto diversificado, com o fim de construir uma interpretação que mais se aproxime da experiência concreta do grupo social em foco – o empresariado calçadista –, e não em mera conjectura de pensamento baseada em generalizações teóricas.

Nesta empreitada, entre as principais fontes pesquisadas constam livros de registro comercial, inventários, financiamentos industriais, falências, RAIS/MTE (Relatório Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e do Emprego), além de jornais e revistas locais e de circulação nacional, revistas especializadas do setor e entrevistas com empresários e executivos ligados ao segmento.

Antes de qualquer coisa, faz-se necessário dimensionar a importância da estrutura econômica que engendra o sujeito social deste estudo e seu significado intrínseco para a problemática em questão. A aglomeração industrial de Franca, no interior do estado de São Paulo, constitui o maior pólo fabricante de calçados masculinos do país, abrigando oficialmente mais de meio milhão de empresas, com produção anual em torno de 30,5 milhões de pares (cerca de 4,5% da produção nacional) e valores de exportação que chegaram a US\$ 120 milhões em 2003 – 8% do faturamento total das exportações brasileiras de calçados no ano em questão. Destaca-se, também, o fato de que 8% da mão-de-obra empregada hoje nesse segmento fabril trabalha nas fábricas localizadas em Franca (ABICALÇADOS, 2004). Em outras palavras, a participação deste município não pode ser desconsiderada.

Ao pensar em um parque industrial com tamanha representatividade e tal inserção no mercado internacional, seria natural nos remetermos à idéia de um cenário marcado pela concentração de capital, com predominância de grandes empresas (inclusive estrangeiras) a ditar os rumos a serem seguidos na busca por maior competitividade. Todavia, a realidade observada na estrutura produtiva local é diametralmente oposta a essa. Historicamente, é inquestionável o predomínio das pequenas empresas na aglomeração calçadista de Franca e mesmo nas duas últimas décadas, em meio à intensificação do processo de globalização e da conseqüente reestruturação produtiva por ele engendrada, os pequenos empreendimentos se sobressaem entre as plantas industriais. (BARBOSA, 2004). E mais: importantes tendências que modificaram a configuração do mercado de calçados masculinos no país advieram de organizações locais que surgiram como microempresas, criadas pelas mãos de indivíduos que tiveram em sua vida profissional a experiência de exercerem atividades manuais, como trabalhadores do chão de fábrica – os popularmente denominados “sapateiros”, como se diz no jargão local em referência aos operários do setor.

2. Os primeiros empreendedores e o início da atividade exportadora

A história da formação e consolidação da indústria do calçado em Franca é fortemente marcada por um empreendedor que encarna como poucos o paradigma schumpeteriano: Miguel Sábio de Mello, fundador da Samello. A organização por ele dirigida serviu de modelo não apenas para a estruturação do parque fabril local, mas sobretudo para a reconfiguração de toda a indústria de calçados masculinos no país. Miguel Sábio de Mello começou sua vida profissional trabalhando nos cafezais da fazenda Santa Maria, em Conquista-MG, onde permaneceu até aos 18 anos. Em 1922 se mudou para Franca e empregou-se como aprendiz na oficina do sapateiro Horácio Lima, onde permaneceu por cerca de dois anos. Depois disso trabalhou em outras oficinas, utilizando seu tempo livre para fabricar artesanalmente chinelos e sandálias com tiras de couro, em grande parte sobras da “Calçados Jaguar”. Em 1926 abriu sua própria oficina, com ajuda de um oficial sapateiro e dois aprendizes. (MELLO, 2001)

Após uma breve experiência de sociedade (três anos) com seu irmão Antonio Lopes de



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

Mello, em 1935 Miguel montou sua própria fábrica, pequena, com menos de duas dezenas de operários e um capital de vinte contos de réis (cerca de US\$ 2.300 em valores da época). A origem modesta do fundador do grupo Samello, sapateiro saído do campo e alfabetizado somente aos 30 anos, passa ao largo da idéia da figura “aristocrática” que imaginamos quando pensamos nos industriais brasileiros das primeiras décadas: em nada lembra à representação de uma “burguesia imigrante” e, tampouco, sua trajetória profissional pode ser dissociada de um ofício manual pelo menos nos primeiros quinze anos de sua idade adulta.

De acordo com Warren Dean, em estudo clássico sobre a industrialização brasileira, os imigrantes que se envolveram na atividade comercial e industrial eram de origem burguesa, muitos dos quais chegaram ao Brasil com alguma forma de capital: “economias de algum negócio realizado na Europa, um estoque de mercadorias, ou a intenção de instalar uma filial de sua firma” e “em geral os burgueses imigrantes chegavam a São Paulo com recursos que os colocavam muito à frente dos demais e praticamente estabeleceram uma estrutura de classe pré-fabricada” (DEAN, 1971, p. 59).

A introdução de “novas combinações” no setor por Miguel Sábio de Mello nos anos 50 significaram mudanças tanto na parte estética, quanto técnica, da indústria de calçados do país. A modificação mais importante foi, sem dúvida, a introdução do sapato *mocassim* no mercado brasileiro, que representou não apenas a produção de uma mercadoria com características novas, mas também a abertura de um novo mercado e uma nova organização da indústria desse ramo. Em um mercado no qual predominava o sapato social de estilo inglês, bastante resistente, porém, duro e pouco confortável, o *mocassim*, inspirado no tipo de calçado dos índios norte-americanos, se sobressaiu por ser um sapato flexível, macio e, não menos importante, de desenho moderno; o novo produto contava ainda com a vantagem de ser um sapato de construção mais barata.

Ressaltamos aqui com a noção de “novas combinações” presentes no arcabouço schumpeteriano, que abrange: 1) a produção de um novo bem com o qual o consumidor não esteja familiarizado; 2) a adoção de um novo método de produção; 3) a abertura de um novo mercado; 4) a conquista de novas fontes de suprimento de matérias-primas; e 5) a execução de uma nova organização de qualquer indústria, como por exemplo a instauração ou supressão de um monopólio (SCHUMPETER, 1961). O impacto causado no mercado pelo surgimento do *mocassim* foi assim sintetizado por Wilson Sábio de Mello – filho do fundador da empresa – em entrevista nos anos 90: “devido à sua flexibilidade, ao clima tropical e às adaptações que nós fizemos, o mocassim revolucionou o mercado e se constituiu, efetivamente, numa das principais causas para o desaparecimento dos palmilhados e dos tacha-ponto no Brasil” e reforça dizendo: “Passados alguns anos, todas aquelas fábricas de palmilhados ou se adaptaram ao novo mercado, ou fecharam” (MELLO, 1990).

A magnitude do que o novo produto desenvolvido pela *Samello* representou para o mercado brasileiro de calçados pode ser medida pelo fato de que o *mocassim*, em suas muitas variações, continua sendo o sapato de maior comercialização no segmento até os dias atuais (PRACUCH, 2003). A extensão de sua disseminação entre as empresas locais é evidenciada por um aforismo que se popularizou em Franca na década de 1960 e é mencionado por Mello (1990, p. 44) e também foi destacado por Zdenek Pracuch (2003): “do *Samello* ao Valentim, todo mundo faz mocassim”. No que diz respeito à parte técnica, a *Samello* foi a primeira empresa local a utilizar o método Blake na fabricação do calçado, procedimento fabril surgido nos EUA em 1858 pelo qual, mediante costura, eram unidos o solado, a palmilha e o cabedal do sapato. Posteriormente, a busca pela intensificação da racionalidade produtiva levou a empresa a dar um passo à frente em relação ao estágio tecnológico da indústria calçadista brasileira dos anos 60. Em 1965, antes mesmo que o governo tivesse dado sinais claros de promover o incentivo à exportação, a *Samello* passou a utilizar esteiras mecânicas em sua fábrica, dando ensejo à introdução no país da linha de produção na fabricação de calçados, fator decisivo para a conquista de maior produtividade e, por conseguinte, maior competitividade para os seus produtos, requisitos básicos à pretensão de concorrer no mercado internacional.

Esse salto tecnológico na fabricação de calçados deve a Wilson Sábio de Mello e ao theco Zdenek Pracuch a sua concretização e difusão; tendo assumido o comando efetivo dos



destinos da empresa, o filho mais velho do fundador da Samello se empenhou com afinco em reproduzir em solo brasileiro o que havia observado com fascínio nas instalações da BATA Shoe Company, na ex-Tchecoslováquia, maior fabricante mundial de calçados. Para tal empreitada, convenceu Zdenek Pracuch a aceitar o desafio de reorganizar a produção da Samello, decisão que fez da empresa de Franca uma das primeiras indústrias nacionais a se qualificar para a exportação de calçados masculinos – sendo a primeira em nível local – e um modelo seguido por inúmeras outras do setor.

De acordo com Pracuch (2003), a *Samello* foi a segunda empresa brasileira a utilizar esteiras mecânicas na fabricação de calçados. A primeira foi a *Mirka*, empresa especializada na fabricação de calçados militares sediada em Salvador, cuja criação foi resultado da associação de investidores baianos com um técnico tcheco egresso da *Bata Shoe Company*; tal empresa teve, durante alguns anos, o próprio Zdenek Pracuch como responsável técnico por seu funcionamento. Ainda conforme observa o entrevistado, a *Samello* foi a primeira a utilizar esteiras de fabricação nacional, haja vista não ter conseguido do governo federal licença para importação de tal equipamento, que possuía, em tese, similar nacional (no caso, as esteiras mecânicas utilizadas pela indústria automobilística). No início da década de 1970, empresas como FIPASA, Agabê, Cia. de Calçados Palermo, Terra, Sândalo e Pestalozzi, entre outras, já contavam também com o equipamento instalado de forma pioneira pela Samello.

A transformação da Samello na principal referência da indústria calçadista brasileira durante quase meio século começou em 1947, quando Miguel Sábio de Mello e seu filho mais velho, Wilson Sábio de Mello, viajaram aos Estados Unidos com o intuito de conhecer a tecnologia de produção do calçado naquele país a fim de aplicar o que haviam observado na organização de sua fábrica em Franca. O fato de já em 1948 Miguel Sábio de Mello ter enviado seu filho Miguel para estudar na Lynn Industrial Shoemaking School, escola mantida pela USMC (United Shoe Machinery Company) nos arredores de Boston, mesmo caminho seguido pelo filho Oswaldo em 1951, revelava que a busca por novidades por parte desse ex-sapateiro se devia muito mais que à mera curiosidade aventureira, mas à decisão de ocupar um espaço de maior significado no mercado – sem dúvida, bastante superior ao que lhe era reservado até então. Por trás dessa arrojada estratégia de desenvolvimento, um quadro no mínimo prosaico: sempre que ia aos Estados Unidos Miguel Sábio de Mello trazia a mala cheia de talheres em aço inox e uniformes do Exército norte-americano (excedentes de guerra), os quais vendia para pagar a viagem e ajudar no custeio dos estudos dos filhos em Boston.

Como deixar de ver no exemplo de um homem simples como Miguel Sábio de Mello, que “chegou na cidade descalço, como andava até então na roça” (MELLO, 1990, p. 43), a representação não apenas do “empresário demiurgo” de Schumpeter, mas também do burguês típico formulada por Sombart (1953, p. 170), encarnação emblemática do homem econômico moderno, que “renuncia sem o menor aborrecimento ou hesitação aos antigos métodos a partir do instante em que se possa comprovar a superioridade de um novo”. Nas palavras de Sombart (1956, p. 56): “o verdadeiro empresário (o conquistador!) deve ter a força e a decisão suficientes para permitir-lhe vencer todos os obstáculos que se encontre em seu caminho. Mas também é necessário que seja um conquistador, ou seja, um homem ousado, que arrisque tudo pelo sucesso de sua empresa.”

3. A consolidação da conquista do mercado externo por outros empreendedores

Homens como Miguel Sábio de Mello cumpriram o papel da liderança que, segundo Schumpeter (1961, p. 122-123), “dirige os meios de produção para novos canais” e “arrasta outros produtores de seu ramo atrás de si”. A história da indústria do calçado em Franca nos mostra que no rastro da experiência da Samello, diversos oficiais de sapateiros, operários e até mesmo indivíduos vindos do campo, conseguiram ascender à condição de empresários calçadistas.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

Caso emblemático é o dos irmãos Jacometti, por materializar uma trajetória de sucesso que, assim como a da Samello, se estende até os dias atuais. Onofre e Júlio Jacometti eram filhos de imigrantes italianos que vieram para o Brasil a fim de trabalhar nas lavouras de café da região de Ibiraci-MG, a cerca de 30 quilômetros de Franca. O próprio Onofre Jacometti chegou a ser um pequeno sitiante no sul de Minas, quando as intempéries da natureza, que destruíram sua modesta plantação de café, o obrigaram a se mudar para Franca na década de 1950 e, assim como seu irmão Júlio, passou a trabalhar como costurador manual de sapatos (mocassim) na Samello. Em 1969, os irmãos Jacometti estabeleceram-se por conta própria, tendo nos fundadores e nos filhos de Onofre a principal mão-de-obra para a produção de 20 pares de sapatos diários.

Élcio Jacometti, atualmente presidente da ABICALÇADOS (Associação Brasileira da Indústria de Calçados), principal entidade representante do setor calçadista do país, relembra o início das atividades da empresa de seu pai: “ele montou uma fabriquetta e comecei a ajudá-lo a cortar palmilha e sola à mão. Manuseei sapato até meus 18 anos e depois fui trabalhar em São Paulo” (JACOMETTI, 1992, p. 42). Júlio César Monteiro Jacometti, filho de Júlio, também iniciou na fábrica trabalhando no almoxarifado (JACOMETTI, 2002). No início dos anos 80 a “Irmãos Jacometti”, sociedade desfeita em 1981, já produzia calçados para grifes européias como a Cartier e a Gucci. A representatividade no setor calçadista brasileiro das empresas surgidas da iniciativa dos dois ex-operários da Samello, a “Calçados Jacometti” e a “J. Jacometti & Filhos”, pode ser medida pela posição ocupada por Élcio Jacometti, mencionada acima, e pelo fato de a indústria de Júlio Jacometti ter sido a fabricante escolhida para confeccionar o sapato do presidente da República eleito em 2002.

O percurso seguido por empresários que porventura se inspiraram nas atitudes dos Sábio de Mello pode ser traduzido pelo seguinte raciocínio de Schumpeter (1961, p. 114): “Mais de um sabe dirigir o barco no rumo certo, por ‘mares nunca dantes navegados’; outros seguem o caminho que outrem já percorreu; outros ainda há que só agem de acordo com a multidão, porém, dentro desta, são os primeiros”. Na multidão de quase quinhentos fabricantes surgidos em Franca entre os anos 40 e 60, alguns se destacaram e sobrevivem até hoje. De acordo com os livros de Registro de Firms Comerciais do Cartório do Registro Geral de Hipotecas e Anexos de Franca entre 1945 e 1969 foram criadas em Franca 497 empresas dedicadas à fabricação de calçados de couro.

O caso de Jorge Félix Donadelli é semelhante ao dos irmãos Jacometti. Neto de italianos que saíram da região do Vêneto para trabalhar nas fazendas de café de Nuporanga-SP, e filho de um típico pequeno agricultor, que arrendava terras para culturas diversas, Donadelli chegou a trabalhar na lavoura com pai, ocupação que exerceu até a idade de 15 anos, quando se mudou para Franca e começou a trabalhar no comércio. Influenciado pelo ambiente econômico marcado pela ascensão de diversas empresas calçadistas, em 1961, com vinte e um anos, fundou juntamente com seu irmão, Alberto Donadelli, a “Irmãos Donadelli”, com capital de Cr\$ 100.000,00 (pouco mais de 500 dólares). Embora não conhecesse o ramo, Jorge Félix Donadelli observa que aprendeu o ofício valendo-se dos préstimos de profissionais da época, chegando depois “a trabalhar em quase todas as operações da fabricação do calçado”. A trajetória da “Irmãos Donadelli” é emblemática do padrão comum a muitas outras empresas do ramo que surgiram do pequeno capital. De acordo com Donadelli, no início “a produção era limitada pelo poder de compra da matéria-prima: se havia dinheiro para comprar um meio-de-sola fabricávamos 14 pares, quando havia recursos para comprar dois meios-de-sola, produzíamos 25 pares”; deste modo, segundo afirma, a empresa demonstrou um crescimento expressivo somente após 1975, isto é, catorze anos depois de sua fundação. Atualmente, quatro décadas após ser criada, a empresa de Donadelli é referência nacional na fabricação de calçados de moda, produzindo sapatos para grifes importantes, como a Ellus, e estilistas brasileiros de reconhecido prestígio, como Alexandre Herchcovith, Marcelo Sommer e Mário Queiroz. (DONADELLI, 2002).

Do mesmo modo, o caso da Agabê é emblemático do raciocínio perseguido até aqui. Foi criada em 1945 por um ex-contador da Samello e proprietário de uma pequena loja de calçados, em associação com seu sogro. O caráter típico de uma pequena fábrica apresentado pela Agabê



em seus primeiros anos, quando o proprietário e sua família participavam ainda participava do processo de produção, é lembrado por um dos filhos de seu fundador: “Lembro que meu pai levava as fichas de produção para a casa e ficava carimbando-as. Fazia o planejamento da produção para o dia seguinte. Com isso, nós o ajudávamos, pegando gosto e traquejo pela fábrica”. Desde a década de 1980 está entre os maiores exportadores brasileiros de calçados. (BETARELLO e BETARELLO, 1990).

Na realidade da indústria calçadista local pós-1990 dois outros exemplos são reveladores da capacidade empreendedora de ex-trabalhadores do setor. Enquanto o caso da Opananken AntiStress é significativo por apontar para a criação de um nicho de mercado completamente novo, o de calçados saudáveis e ultraconfortáveis (pretensamente antistressantes), o da Democrata se destaca por reproduzir radicalmente, mediante inovações em concepção e design do produto até então desconhecidos dos brasileiros, as tendências de moda criadas nos principais centros europeus. Além do inegável empreendedorismo, é comum entre eles o fato de terem começado no setor como trabalhadores de “chão de fábrica” e de no início de suas empresas terem sido eles próprios parte da mão-de-obra fabril. A frase do diretor-presidente da Democrata, Urias Francisco Cintra, em entrevista à revista Forbes Brasil, elucida a trajetória compartilhada por ambos: “A minha história é a do sapateiro que cresceu”. Da mesma forma como também o é a descrição da participação no processo produtivo nos primórdios da empresa feita por Geraldo Ribeiro Filho, da Opananken, em entrevista a um dos autores: “Nós começamos com um balancim, aliás, nem balancim tínhamos; nós cortávamos [o couro] fora, pespontávamos fora, só vinha para a fábrica o acabamento. A parte da produção que você viu aqui dentro, eu fazia. Eu ficava muitas vezes até duas ou três horas da manhã fazendo” (RIBEIRO FILHO, 2002).

Atualmente, a Opananken produz 1.500 pares diários, exportando para cerca de 15 países, inclusive para o exigente mercado japonês. A chave para tamanho êxito a partir de um início tão modesto foi a introdução no mercado brasileiro de um produto com um novo conceito: ao invés da exclusiva preocupação estética, sapatos saudáveis e confortáveis. Para chegar a um resultado satisfatório, além da experiência trazida das fábricas portuguesas e espanholas onde trabalhou, Ribeiro Filho passou dois anos desenvolvendo artesanalmente o novo produto, período em que, conforme lembra, vendeu “quase tudo o que tinha” para dar alento à sua idéia; fator fundamental para tal empreitada foi perseguir a idéia de produzir uma palmilha que conformasse a anatomia do pé humano – cujo primeiro passo foi a moldagem do próprio pé do empresário em gesso. Passada uma década e meia do início desse processo, a Opananken se tornou referência nacional em calçados confortáveis, sendo a primeira empresa do setor a obter o “Selo de Conforto” do Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) e do Inor (Instituto da Normalização na Segurança, Saúde, Qualidade e Produtividade) – certificação obtida em abril de 2004. Os produtos certificados pela Opananken – especificamente dois modelos da linha “Diabetic’s Line” – fazem parte de uma das estratégias de mercado construídas pela empresa ao longo dos últimos anos e que vai além da concepção de confortabilidade, qual seja um sapato com função terapêutica para diabéticos. Por meio dessa estratégia, Geraldo Ribeiro Filho buscou chamar a atenção dos portadores de diabetes para o fato de que um calçado com características de conforto como o da sua empresa atendia de maneira eficaz as demandas por um produto que agredisse o mínimo possível os pés, buscando responder aos anseios de um público que invariavelmente sofre com problemas de inchaço e outras alterações desses membros inferiores. A se considerar o número de portadores de diabetes no país nos dias atuais, o público focado por Ribeiro Filho realmente não pode ser desprezado: cerca de cinco milhões de pessoas. Prova de que a Opananken leva a sério esse potencial mercado é o fato de que a empresa é a única do setor no país a obter o selo de aprovação da Associação Nacional de Assistência ao Diabético (ANAD), fato que data de 2002.

Já a Democrata, que começou em um fundo de quintal produzindo 10 pares de calçados por dia e hoje produz 6 mil, se destacou por perseguir sempre um design inovador, ainda que nos últimos tempos tenha também, talvez até mesmo pela influência da Opananken,

focado a questão do conforto – a solicitação e obtenção pela empresa da Marca de Conformidade ABNT para Conforto do Calçado (Selo Conforto) demonstra isso. Em fins da década de 1990 Urias Francisco Cintra introduziu no país os sapatos de bico quadrado, uma inovação radical inspirada em concepções estéticas originárias da Itália, país que é a principal referência da moda do setor. Ainda que tal inovação tivesse sofrido restrições iniciais por parte do mercado, sua absorção posterior acabou dando à Democrata o lugar de marca top entre os fabricantes nacionais, de certa forma ofuscando até mesmo a tradicional Samello como principal referência para o segmento. A Democrata foi a primeira empresa do país a produzir sapatos de couro com lycra, em uma associação inédita no setor feita com a DuPont, parte da estratégia de apresentar ao mercado produtos realmente diferenciados. Não por acaso, a empresa é uma das poucas do segmento masculino a exportar com marca própria para a Itália, mercado quase impenetrável para calçados brasileiros.

4. Notas sobre o ambiente setorial

Algumas características técnicas do setor ajudam-nos, em parte, a compreender as reduzidas barreiras à entrada que possibilitam a ascensão de ex-trabalhadores manuais à condição de empresários. Atualmente, enquanto se assiste nos mais diversos setores o avanço quase sem limites da microeletrônica no que diz respeito ao planejamento, execução e controle dos processos de produção fabris, na indústria do calçado tal dinâmica é ainda incipiente, restringindo-se praticamente à concepção do produto.

Estudos recentes nos dão uma idéia do presente estágio tecnológico dessa indústria no Brasil e no mundo. Em um denso estudo sobre a competitividade da indústria brasileira, desenvolvido pela FECAMP (Fundação Economia de Campinas) e patrocinado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, Costa (2001) ressalta, por exemplo, que a produção de calçados ainda “caracteriza-se por constituir um processo de trabalho de natureza intensiva em mão-de-obra, com tecnologia de produção que guarda ainda acentuado conteúdo artesanal.

Assim, esta indústria apresenta elevado potencial de emprego, desempenhando importante papel na incorporação de mão-de-obra, inclusive não-especializada”.

Conforme também observa, a própria natureza do calçado como produto é um elemento a obstaculizar a modernização técnica da sua fabricação: “a complexidade das fases de costura e montagem, onde se concentra cerca de 80% da mão-de-obra, tem limitado as possibilidades de automação” (COSTA, 2001). No mesmo sentido, Piccinini (2001) assinala que “a tecnologia da maioria das máquinas utilizadas no setor calçadista é relativamente simples”, sendo que “presentemente 50 a 60% das máquinas utilizadas na fabricação do calçado sejam convencionais, isto é, não dispõem de dispositivos eletrônicos”.

Mesmo em países onde a indústria calçadista apresenta maior evolução técnica, o processo de fabricação do sapato mantém poucos traços que possibilitem identificar procedimentos tecnológicos avançados. Em pesquisa sobre o operariado da indústria de calçados portuguesa, Estanque (2000, p. 246) assinala que “pode dizer-se que o calçado é um daqueles sectores em que a automação é assaz limitada. Mesmo nas tarefas mais mecanizadas,

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

Nos dias atuais, com efeito, apenas as especificidades tecnológicas do setor em questão não conseguem explicar a sobrevivência, consolidação e permanência no mercado de empreendimentos dirigidos por ex-operários em face da crescente concorrência no mercado doméstico e internacional. Tanto mais se pensarmos no cenário de concorrência predatória verificado na aglomeração de Franca nas duas últimas décadas. Paradoxalmente ao ocorrido em outros setores da indústria, a partir de meados dos anos 80 ocorreu não um processo de concentração do tecido empresarial, mas, pelo contrário, uma expansão do número de empresas.

Segundo dados de pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais (IPES) da Uni-FACEF, baseada em informações da RAIS/MTb, o número de plantas



industriais no ano de 2002 (1.065) representava aproximadamente 3,3 vezes o número existente em 1985 (320). O número de micro-empresas – entre 4 e 49 empregados – quase quintuplicou no mesmo período, passando de 249 a 997 estabelecimentos (BRAGA FILHO, 2003). Tal processo engendrou, em contrapartida, um nível alarmante de mortalidade de empresas a partir dos anos 90: das 116 empresas que fecharam em 1992, 76 tiveram apenas 2 anos de sobrevivência. Entre as 94 empresas que fecharam em 1993, 37 tiveram apenas 2 anos de sobrevivência. Entre as 406 empresas que fecharam de 1992 a 1996, 225 tiveram apenas 2 anos de sobrevivência. Houve uma surpreendente expansão do número de empreendedores, contudo, sua capacidade de permanência no mercado mostrava-se bastante reduzida (CURCI, 2001).

Deste modo, somente o comportamento altamente empreendedor, traduzido pela capacidade de inovar em uma seara marcada pela homogeneidade do produto que beira – sem exagero – a commoditização, foi o que certamente garantiu lugar de destaque a alguns ex-operários no contexto de um dos segmentos da indústria nacional mais afetados pela globalização.

5. Considerações finais

Pode-se concluir que na indústria do calçado de Franca o início modesto das organizações e a origem social desprivilegiada do empresariado não foram um obstáculo ao empreendedorismo e ao desenvolvimento dos negócios. Por outro lado ao pensarmos na possibilidade de construção de trajetórias semelhantes às dos pioneiros, que representem a efetividade do paradigma schumpeteriano no tecido empresarial atual, podemos afirmar que tais exemplos continuam se reproduzindo, ainda que em um grau bem menor se comparado às décadas anteriores. Os exemplos mais recentes aqui ressaltados refletem o mesmo espírito empreendedor do velho empresário de “pés descalços”.

Longe de experimentar um processo de concentração de capital, lógica natural no contexto de reestruturação produtiva das últimas duas décadas, a reação da indústria local aos desafios do processo de globalização se deu mediante à fragmentação de sua estrutura fabril, ocorrendo uma multiplicação das plantas industriais na medida em que as intempéries da nova ordem econômica causou o fechamento de muitas das grandes e médias empresas. O fechamento dessas empresas incentiva o surgimento de muitas outras pequenas empresas, pois é a opção natural de ocupação dos muitos funcionários demitidos, especialmente aqueles em melhores condições econômicas. Contudo, o nível de encerramento das atividades dessas novas pequenas empresas aponta uma dura realidade de negócios pela frente.

A despeito da feroz competição entre as empresas do setor calçadista, os elementos técnicos da produção são de domínio amplo e as barreiras à entrada são baixas. A importante participação da mão-de-obra é um fator decisivo para a entrada de novos ofertantes. Numa localidade onde existe uma cadeia produtiva completa que fornece as condições e recursos necessários para sua reprodução, o surgimento de novos empresários está sendo frequentemente facilitado. Contudo, a sua sobrevivência é outra questão. No bojo desse fenômeno, emergiu uma multidão de novos empreendedores em concorrência intensamente predatória.

Deste modo, apenas o comportamento extremamente empreendedor de alguns deles explica a sobrevivência e consolidação de seus empreendimentos em face da concorrência predatória na estrutura produtiva doméstica e das dificuldades de competição com as indústrias dos países asiáticos. Mais do que nunca, o referencial schumpeteriano apresenta-se como ferramenta crucial para se entender o desenvolvimento. A história de vida e de arrojo nos negócios de seus empresários locais continua a apontar na direção da valorização do pensamento empreendedor.

6. Referências Bibliográficas

BARBOSA, A. de S. **Empresário Fabril e Desenvolvimento Econômico: Empreendedores, Ideologia e Capital na Indústria do Calçado (Franca, 1920-1990)**. Tese (Doutorado em Sociologia). Araraquara: FCL/UNESP, 2004.



BETARELLO, M. H. & BETARELLO, J. H. [Entrevista]. **Lançamentos:** Máquinas & Componentes. Novo Hamburgo, RS: Editorial Sinos, set/out. 1990, n. 34, pp. 34-42.

BRAGA FILHO, H. et al. **A indústria de calçados de Franca na década de 1990: um estudo sobre a dinâmica distributiva.** Relatório de Pesquisa. IPES/Uni-FACEF, 2003.

COSTA, A. B. da. "Competitividade da indústria de calçados: nota técnica setorial do complexo têxtil". In: COUTINHO, L. G. et alii (Coords.). **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.** Campinas, SP: FECAMP: MCT: FINEP: PADCT, 1993, p. 1. Disponível em: www.mct.gov.br/publi/Compet/Default.htm. (Acesso em ago/2001).

CURCI, M. E. **Estudos Sobre Vida e Morte de Microempresas em Franca.** Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Franca: FACEF, 2001.

DEAN, W. **A Industrialização de São Paulo.** São Paulo: DIFEL :EDUSP, 1971.

DONADELLI, J. F. **Jorge Félix Donadelli:** depoimento [dez. 2002]. Entrevista a Agnaldo de Sousa Barbosa. Franca, 2002 (Mimeo).

ESTANQUE, E. **Entre a Fábrica e a Comunidade: Subjectividade e Práticas de Classe no Operariado do Calçado.** Porto: Afrontamento, 2000.

JACOMETI, J. C. M. **Júlio César Monteiro Jacometi:** depoimento [dez. 2002]. Entrevista a Agnaldo de Sousa Barbosa. Franca, 2002 (Mimeo).

JACOMETTI, Élcio [Entrevista]. **Lançamentos:** Máquinas & Componentes. Novo Hamburgo, RS: Editorial Sinos, jan/fev 1992, n. 41, pp. 35-48.

MELLO, O. S de. **Oswaldo Sábio de Mello:** depoimento [jul. 2001]. Entrevista a Agnaldo de Sousa Barbosa. Franca, 2001 (Mimeo).

MELLO, Wilson Sábio de [Entrevista]. **Lançamentos:** Máquinas & Componentes. Novo Hamburgo, RS: Grupo Editorial Sinos, jan/fev. 1990, n. 30, pp. 42-53.

PRACUCH, Z. **Zdenek Pracuch:** depoimento [jan. 2003]. Entrevista a Agnaldo de Sousa Barbosa. Franca, 2003 (Mimeo).

PICCININI, V. C. "Mudanças na indústria calçadista brasileira: novas tecnologias e globalização do mercado". **Read – Revista Eletrônica de Administração**, PPGA, Escola de Administração da UFRGS, 2001, n. 25. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read01>> (Acesso em abril/2001).

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SOMBART, W. **El Burgués:** Contribución a la Historia Moral e Intelectual del Hombre Económico Moderno. Buenos Aires: Ediciones Oresme, 1953.