

**Uni-FACEF CENTRO UNIVERSITÁRIO MUNICIPAL DE FRANCA**

**CARLOS ANTÔNIO CARAN BORDINI**

**RELAÇÕES INTERINDUSTRIAIS NO SETOR CALÇADISTA DE  
FRANCA-SP, SOB A ÓTICA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL.**

**FRANCA  
2020**

**CARLOS ANTÔNIO CARAN BORDINI**

**RELAÇÕES INTERINDUSTRIAIS NO SETOR CALÇADISTA DE  
FRANCA-SP, SOB A ÓTICA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado Interdisciplinar, do Centro Universitário Municipal de Franca - UNI-FACEF, para obtenção do título de mestre.

Linha de Pesquisa: Dinâmicas Territoriais e Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Braga Filho.

**FRANCA  
2020**

Bordini, Carlos Antônio Caran

B784r

Relações interindustriais no setor calçadista de Franca-SP, sob a ótica da nova economia institucional. / Carlos Antônio Caran Bordini. – Franca (SP): Uni- FACEF, 2020.  
101f.; il.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Braga Filho  
Dissertação de Mestrado – Uni-FACEF  
Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional

1.Desenvolvimento regional. 2.Nova economia institucional. 3.*Linkage effects*. 4.Encadeamento. 5.Setor calçadista – Franca/SP. IT.

**CARLOS ANTÔNIO CARAN BORDINI**

**RELAÇÕES INTERINDUSTRIAIS NO SETOR CALÇADISTA DE  
FRANCA-SP, SOB A ÓTICA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado Interdisciplinar, do Centro Universitário Municipal de Franca - UNI-FACEF, para obtenção do título de mestre.

Linha de Pesquisa: Dinâmicas Territoriais e Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Braga Filho.

Franca, \_\_\_\_\_ de 2020.

Orientador: \_\_\_\_\_

Nome: Prof. Dr. Hélio Braga Filho.

Instituição: Uni -FACEF Centro Universitário Municipal de Franca.

Examinador (a): \_\_\_\_\_

Nome: Prof. Dr. Daniel Facciolo Pires.

Instituição: Uni -FACEF Centro Universitário Municipal de Franca.

Examinador (a): \_\_\_\_\_

Nome: Profa. Dra. Jaqueline Brigladori Pugliesi.

Instituição: Faculdade de Tecnologia – FATEC Franca-SP.

## **Sumário**

1 INTRODUÇÃO .....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1 CONTRATOS.....	12
2.1.1 TEORIA CLÁSSICA (elementos).....	12
2.1.2 EVOLUÇÃO SOCIAL E CONTRATOS.....	13
2.2 LINKAGE EFFECTS E A ESTRATÉGIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE HIRSCHMAN .....	16
2.3 VELHA ECONOMIA INSTITUCIONAL .....	19
2.4 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL.....	21
2.5 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.....	24
3 METODOLOGIA.....	29
4 SETOR CALÇADISTA DE FRANCA .....	35
4.1 HISTÓRICO DA CIDADE DE FRANCA E DESENVOLVIMENTO DO SETOR CALÇADISTA NA REGIÃO.....	35
4.2 ENCADEAMENTO DO SETOR CALÇADISTA.....	40
4.3 A INDÚSTRIA DE CALÇADOS: FRANCA.....	46
4.4 MERCADO DE CALÇADOS - DESTINO DA PRODUÇÃO FRANCANA .....	54
5 PESQUISA DE CAMPO .....	62
5.1 entrevistas: Aspectos gerais.....	62
5.2 CATEGORIA DE ANÁLISE: MARCA DO FABRICANTE .....	63
5.2.1 Relações contratuais - encadeamento para trás - fornecedores .....	63
5.2.2 Relações contratuais - encadeamento para frente - lojistas...	67
5.2.3 Tributação e Encargos Trabalhistas .....	69
5.2.4 Sindicato.....	70

5.2.5 Possibilidade de crescimento .....	70
5.3 CATEGORIA DE ANÁLISE: PRIVATE LABEL .....	70
5.3.1 Relações contratuais – encadeamento para trás – fornecedores .....	70
5.3.2 Relações encadeamento para frente – lojistas .....	75
5.3.3 Tributação e Encargos Trabalhistas .....	78
5.3.4 Sindicato.....	78
5.3.5 Possibilidade de Crescimento.....	79
5.4 DISCUSSÕES.....	80
5.4.1 Marca do Fabricante.....	80
5.4.2 Private Label .....	83
5.5 COTEJO ENTREVISTAS E DADOS .....	86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS.....	97

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Segmentação da Produção Brasileira de Calçados por Unidades da Federação em 2018 (Milhões de Pares).....	33
Tabela 2 - Resultados Gerais do inquérito industrial, segundo os gêneros de indústria – 1912.....	40
Tabela 3 - Índice de ligações para trás de Rasmussen-Hirschman.....	43
Tabela 4 - Índice de ligações para frente de Ramussen-Hirschman.....	44
Tabela 5 – Produção Global Calçados – Em milhões de pares. ....	46
Tabela 6 - Principais Países Consumidores de Calçados (participação em milhões de pares)....	47
Tabela 7 – Geração de empregos.....	49
Tabela 8- Empregos Gerados por Aumento de Produção de R\$ 10 milhões (preços médios de 2003) .....	50
Tabela 9– Pesquisa DardoWeb/RAIS, estabelecimentos calçados.....	52
Tabela 10 – Pesquisa DardoWeb/RAIS, por número de vínculos... ..	53
Tabela 11 - Exportações da Indústria de Calçados de Franca em proporção das exportações brasileiras de calçados - 1984 - 1998.....	55
Tabela 12 - Indústria de Calçados de Franca - Produção Total, Número de Funcionários empregados e produtividade (pares por empregado) - 1984 - 1999.....	56
Tabela 13 - Produção Anual de Calçados de Franca - Estimativa (milhões de pares).57	
Tabela 14 - Produção Anual de Calçados de Franca – Estimativa – Vendas para o Mercado Externo	58
Tabela 15 – Franca: Número de funcionários na indústria de calçados (CAGED e RAIS/TEM)	59

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema Processo de produção ou Processo de Trabalho.....	17
Figura 2 - modelo simplificado de crescimento cumulativo e circular.....	38
Figura 3 - Cadeia Produtiva do Setor Coureiro Calçadista.....	45
Figura 4 - Concentração dos Principais Polos Calçadistas na Produção de Calçados das Unidades da Federação do Brasil em 2018 (participação em pares).....	48
Figura 5 – Modelo ordem de compra (estabelecimento marca de fábrica) .	..... 64
Figura 6 – Modelo ordem de compra (estabelecimento <i>private label</i> ) (página 1)	72
Figura 7 – Modelo ordem de compra (estabelecimento <i>private label</i> ) (página 2)	73
Figura 8 – Modelo pedido de venda (estabelecimento <i>private label</i> )	76

## RESUMO

A pesquisa é uma análise das relações interindustriais no setor calçadista de Franca/SP, tanto em suas relações com fornecedores quanto com lojistas, sob a ótica da Nova Economia Institucional, e de que maneira estas relações influenciam no desenvolvimento econômico desta localidade. Assim, buscou-se estudar como são as relações nesse setor produtivo, levando em conta as relações dos produtores de calçados com seus fornecedores de insumos e compradores de produtos – lojistas, considerando-se também os efeitos do “encadeamento” - *linkage effects* do setor, conforme teorizado por Albert O. Hirschman. O objetivo geral pretendido foi o de examinar as relações da indústria calçadista ao longo de parte da cadeia produtiva de calçados da cidade de Franca/SP, sob a ótica da Teoria da Economia Institucional. O objetivo específico foi a descrição dessas relações a partir do ponto de vista da indústria calçadista, buscando identificar a presença de elementos teóricos da Nova Economia Institucional na prática. A pesquisa justifica-se pois contribuiu com uma melhor compreensão do papel dos contratos nas relações entre os elos da cadeia produtiva de calçados. Deste modo, não obstante a pesquisa possua um alicerce teórico, teve também um viés de ordem prática, consistente na observação e descrição dessas relações. Para este fim, a pesquisa foi de cunho predominantemente qualitativo, tendo sido feita por meio de levantamentos bibliográficos, dados de órgãos públicos e entidades atuantes no setor, e principalmente, entrevistas realizadas com empresários calçadistas de Franca e análise de dados/documentos por eles fornecidos. Como resultados, as relações interindustriais foram descritas a partir das entrevistas, bem como instituições e custos de transação foram identificados na prática do setor. Também perceber de que maneira estas relações impactam o desenvolvimento econômico local. Por fim, impende destacar que a pesquisa está inserida na grande área humanas e sociais, dentro da subárea Desenvolvimento Econômico, e tem como delimitação territorial a cidade de Franca/SP.

**Palavras-chave:** *Linkage effects*. Encadeamento. Setor calçadista. Relações interindustriais de Franca/SP. Nova Economia Institucional.

## ABSTRACT

The research is an analysis of the interindustrial relations in the footwear sector of Franca / SP, both in its relations with suppliers and with shopkeepers, from the perspective of the New Institutional Economy, and how these relations influence the economic development of this location. Thereby, we sought to study how are the relations in this productive sector, taking into account the relationships of the shoe producers with their input suppliers and product buyers - shopkeepers, also considering the “linkage effects of the sector, as theorized by Albert O. Hirschman. The general objective was to examine the footwear industry relationships along part of the shoe production chain in the city of Franca / SP, from the perspective of the Theory of Institutional Economics. The specific objective was to describe these relationships from the point of view of the footwear industry, seeking to identify the presence of theoretical elements of the New Institutional Economy in practice. The research is justified because it provided a better understanding of the role of contracts in relations in the shoe production chain. Thus, although the research has a theoretical perspective, it also had a practical point of view, which is the observation and description of these relationships. For this purpose, the research was predominantly qualitative, having been carried out through bibliographic surveys, data from public agencies and civil entities of the sector, and mainly, interviews with footwear businessmen from Franca and analysis of data / documents they provided. As of results, inter-industrial relations were described considering the interviews, as well as institutions and transaction costs, as theorized by the New Institutional Economy, were identified in the sector. It was also possible to see how these relationships impact local economic development. Finally, it is important to highlight that the research is inserted in the large human and social area, within the sub-area Economic Development, and its territorial delimitation is the city of Franca / SP.

**Keywords:** Linkage effects. Footwear sector. Franca/SP. Interindustrial relations. New Institutional Economics.

.

## 1 INTRODUÇÃO

Como são as relações interindustriais no setor calçadista de Franca/SP? Como são feitos os contratos do setor calçadista, tanto com seus fornecedores quanto com seus consumidores (lojistas)?

Para responder a essas perguntas, o presente estudo buscou evidenciar como são realizadas as negociações em um importante setor econômico da cidade de Franca/SP – o setor calçadista. A análise foi feita não só sob o viés técnico das áreas do Direito e Economia, mas também sob um aspecto subjetivo, em virtude de considerar opiniões dos empresários industriais quem opera no setor.

Sobre a indústria calçadista, aponte-se que embora invisível aos olhos dos consumidores, a fabricação de calçados consome uma significativa quantidade de itens, tais como: couros, tecidos, lonas, formas de madeira ou de metal, solados diversos (couro, borracha, látex, poliuretano[PU], polivinilclorido[PVC], etc.), ilhoses, cadarços, linhas de pesponto e de costura, adesivos em geral, palmilhas, apliques de metal, tintas, viras de couro ou de borracha, saltos de madeira e de borracha, embalagens, individuais (caixas) e coletivas, entre tantos outros.

Diante disto, percebe-se que a atividade de fabricação de calçados estabelece relações comerciais com outras empresas que fornecem à indústria todos os produtos utilizados na elaboração daquele bem de consumo. Pode-se dizer que estas relações constituem o que Hirschman (1961) denominou “encadeamentos para trás”.

Por sua vez, a indústria de calçados também mantém um outro conjunto de relações com compradores/lojistas, serviços de transporte, bancos, agenciamento de exportações, serviços de consultoria, serviços de modelagem, entre outros, as quais, constituem aquilo que Hirschman nominou de “encadeamento para frente”.

Assim, o que se pretende investigar é como ocorrem as relações da indústria de calçados “para trás”, especialmente com fornecedores, e “para frente”, notadamente os lojistas, sob a perspectiva da Nova Economia Institucional de North (1991), na cidade de Franca/SP.

Como objetivo geral, procurou-se examinar estas relações, tendo como pano de fundo as ideias da Nova Economia Institucional. Já como objetivo específico, pretendeu-se descrever estas relações, e à partir disso, traçar considerações sobre o modo de negociar, identificando elementos teorizados por North (1990) na prática do

setor, bem como sobre de que forma estas relações impactam o desenvolvimento econômico local.

Portanto, do ponto de vista teórico, a pesquisa teve como baldrames Albert O. Hirschman e sua ideia de encadeamento, conceito este inegavelmente presente no setor calçadista da cidade de Franca/SP., bem como conceitos de autores da Economia Institucional, especialmente Douglass C. North.

Para obter os objetivos propostos, a pesquisa teve caráter exploratório e qualitativo, e foi realizada a partir da coleta de informações bibliográficas (por exemplo, dados fornecidos por entidades públicas e associações ligadas ao setor, bem como pesquisas científicas alusivas ao assunto) e, principalmente, em entrevistas e documentos gentilmente concedidos por empresários do setor.

No mais, vale ressaltar que o estudo teve como inspiração e espelhou-se no trabalho realizado por Macaulay, denominado “*Non-contractual Relations in Business: A preliminary Study*” (1963), em que foi realizado um estudo científico semelhante ao aqui desenvolvido, porém nos Estados Unidos, na década de 1960<sup>1</sup>.

O trabalho dividiu-se nos seguintes capítulos:

Capítulo 1: Introdução; Capítulo 2: Referencial teórico. Aqui foram expostos fundamentos teóricos que embasam este trabalho, com uma abordagem da teoria jurídica sobre contratos e conceitos de autores da área das ciências econômicas ligados ao desenvolvimento econômico; Capítulo 3: Metodologia. Neste capítulo foi explicitado o método utilizado, os procedimentos metodológicos escolhidos e seus fundamentos; Capítulo 4: Setor Calçadista de Franca. Foi realizado um breve levantamento do histórico da cidade e setor, para melhor compreensão do tema, bem como elucidadas características do setor que puderam ser verificadas historicamente. Também, procurou-se demonstrar a aplicação dos *linkage effects* no setor calçadista, mostrando a relevância do setor para a economia regional e a cadeia produtiva do calçado. Além disso, traçou-se um panorama do setor, expondo características da produção francana com relação a outras regiões. Finalmente, foi feita uma análise sobre o destino da produção dos calçados francanos, à partir dos últimos 30 anos, como forma

---

<sup>1</sup> Anote-se que o estudo de Macaulay (1963) foi inovador não só na pesquisa realizada, mas também pela forma de observação interdisciplinar do trabalho, ressaltando-se que à época era então “relativamente raro que acadêmicos da área do direito complementem sua abordagem doutrinária do Direito com a chamada abordagem comportamental. O artigo de Macaulay mostra a sabedoria indo além de uma exegese de doutrinas jurídicas para um estudo de como a lei afeta e é afetada pelas relações sociais”. (EVAN, 1963, p. 67, em tradução livre).

de melhor compreender os dados do setor; Capítulo 5: Pesquisa de Campo. Aqui, discorreu-se sobre as entrevistas, descrevendo-se as relações interindustriais do setor à partir das categorias produtivas encontradas (marca da fábrica e *private label*) e foram tecidas considerações sobre estas relações, sobre dados obtidos na pesquisa/entrevistas e da forma de agir do setor; Capítulo 6: Considerações Finais. Exposição dos resultados, resumindo as descrições das relações interindustriais, com identificação dos elementos teóricos da Nova Economia Institucional que puderam ser identificados na prática do setor calçadista francano, bem como comentários alusivos ao impacto destas relações sobre o desenvolvimento econômico local.

Com base nestas ideias, este trabalho desenvolveu-se como uma análise interdisciplinar dessas relações, focado em suas características jurídicas, econômicas e sociais, relacionando-as com elementos da Nova Economia Institucional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTRATOS

#### 2.1.1 Teoria clássica (elementos)

Contrato pode ser conceituado como “*o acordo de vontades que tem por fim criar, modificar ou extinguir um direito*” (BARROS, 2003, p.5). Classicamente, uma de suas principais características é a autonomia de vontade dos indivíduos, em respeito ao seu direito de liberdade constitucionalmente garantido.

Assim, de forma simples, tradicionalmente seus elementos podem ser considerados: **a)** o consenso: o acordo de vontades: o consentimento pode ser expresso, ou seja, declarado, *v.g.*, verbalmente – “palavra oral”, gestos – “acenar com as mãos” - por escrito etc. O consentimento também pode ser tácito, ou seja, em situações nenhuma das partes declaram sua vontade, porém agem de forma que demonstra e deixa indubitável que houve o acordo de vontades. Um exemplo é o da sublocação: a sublocação passa a valer, mesmo sem vontade declarada de nenhuma das partes (locador, locatário ou sublocatário) apenas pela ação do locador em receber os aluguéis diretamente do sublocatário; **b)** pluralidade de sujeitos (dois ou mais): um contrato é negócio jurídico sempre bilateral e, como tal, demanda sempre a presença de duas pessoas, inclusive como requisito do surgimento do consenso; **c)** objeto: é sobre o que recai o acordo de vontades humanas – por exemplo, em uma compra e venda, o objeto é bem que está sendo alienado/adquirido.

Além, desses elementos básicos que são requisitos para um contrato existir, a lei também os qualifica, incluindo características obrigatórias que esses elementos devem ter para estarem de acordo o ordenamento jurídico (Código Civil Brasileiro, Art. 104): **a)** O consenso deve emanar de agentes capazes, isto é, os que podem praticar os atos da vida civil por si só, independente de assistência ou representação legal (via de regra, os maiores de 18 anos); **b)** O objeto deve ser lícito, possível e determinado/determinável (objeto não pode ser proibido exemplo: entorpecentes ilícitos; possível – não podem ser impossíveis, como por exemplo, “vender um pedaço de terras no sol”; ou ainda, devem ser passíveis de determinação, com

possibilidade de individualização do objeto; **c)** finalmente, forma prescrita ou não proibida por lei. A forma é o modo pelo qual o acordo de vontades se exterioriza. Pode ser escrita (popularmente conhecida como formal), não escrito/verbal/tácito (“informal”). Além disso, a lei exige forma especial para alguns contratos, como por exemplo, contratos versando sobre imóveis acima de 30 salários mínimos a forma é obrigatoriamente pública – Art. 108, Código Civil Brasileiro. Porém, no que a lei não tratar, vale a liberdade privada – “pode tudo o quanto não proibido”. Assim, via de regra, a forma é livre, aqui incluídas basicamente “todas” as formas, seja escrita, verbal, tácita, etc.

Ressalte-se que, neste trabalho, sempre que se fizer menção a contratos, é presumido que os elementos e requisitos de validade estejam cumpridos.

Ainda, vige no direito brasileiro um princípio contratual denominado “*pacta sunt servanda*” – também chamado de “Força Obrigatória dos Contratos”, que vincula as partes ao cumprimento dos contratos.

Uma vez celebrado o acordo e cumpridos os requisitos legais, as partes têm o direito de exigir uma das outras o cumprimento deste acordo, inclusive por meio do Estado – judicialmente. Por isto, diz-se também que por este princípio o “contrato faz lei entre as partes”, lembrando que todos devem cumprir a lei. Na Constituição Federal, este princípio está alicerçado no Art.5º, II e XXXVI.

Em conclusão, anote-se, portanto que, como regra geral, ainda que não haja instrumentalização, assinatura, “papel” ou outra formalidade, havendo o acordo de vontades sobre o negócio, manifestada por qualquer modo, verbalmente ou até mesmo tacitamente, por meio das atitudes das partes, e preenchidos requisitos legais, juridicamente haverá um contrato, e, desse modo, é possível afirmar que todas as negociações mencionadas neste trabalho são operadas por um contrato – seja ele escrito (“formal”) ou não (“informal/verbal”).

Ressalte-se que na área jurídica o tema “contratos” é muito mais amplo do que aqui constou sobre o assunto, porém esta singela abordagem é o que basta para a compreensão deste trabalho.

### 2.1.2 Evolução social e contratos

Classicamente, a ideia de contrato e da liberdade de contratar muito se assemelha ao modelo da teoria econômica liberal no sentido de que as partes teriam, pelo menos em teoria, uma completa liberdade de ação e decisão (*laissez-faire*). Esta ideia representava que se todos fizéssemos exatamente o que mais nos agrada, certamente tudo caminharia para o melhor (SCAFF, 1996).

No entanto, modernamente, tem-se entendido que esta plena liberdade de ação muitas vezes não existe, já que sequer há a necessária igualdade entre as partes contratantes para que possam livremente fazer disposições contratuais.

Isto porque, em grande parte das negociações do mundo moderno, as partes são desiguais em diversas categorias: tanto de possibilidades econômicas, graus diversos de informações sobre o objeto do contrato, possibilidade de alterar posições contratuais inicialmente previstas (SCAFF, 1996).

Além disso, com a evolução social especialmente dos últimos anos, houve um notório aumento da necessidade e frequência de negócios, criando por vezes circunstâncias que dispensam a declaração de vontade das partes.

Isto fez com que a ideia da completa autonomia de vontade fosse repensada: se antes a máxima do "*pacta sunt servanda*" era tida como inabalável, atualmente este princípio é aplicado com parcimônia, limitado pela possibilidade de interpretação dos contratos, função social, relativização da vontade, dentre outros temas do Direito hoje aplicados à área que limitam a autonomia de vontade das partes.

Para Scaff (1996), ainda existe hoje o contrato tradicional, porém, em virtude de uma necessidade cada vez maior do mercado por instrumentos céleres que tornem possível uma rápida e efetiva circulação de riquezas, legitimam-se no ordenamento as figuras dos contratos-tipo e contratos de adesão, que possibilitam a contratação em massa.

Se de um lado esse tipo de contratação possibilita a circulação de riquezas, de outro limita a autonomia de vontade, já que as partes ou aceitam contratar de uma forma especificada por uma das partes, ou simplesmente não contratam, não há negociação. Ademais, cabe ressaltar que o Direito é voltado a regular as condutas humanas. A sociedade atual é diferente da de outrora, há outra necessidade e ritmo de negociações, devendo o Direito regular estas novas situações.

Assim, no mundo atual, há circunstâncias que prescindem da visualização tradicional declaração de vontade das partes, sendo legítimo, portanto, que por vezes haja um contrato sem haver uma declaração expressa de vontade. Neste caso,

a relação contratual surge não com base no tradicional consenso de vontades declaradas, mas sim com base em um “contato social” estabelecido entre as partes (SCAFF, 1996).

De acordo com Enzo Roppo (1988, apud SCAFF, 1996, p 155), o “contato social” pode ser definido como: “complexo de circunstâncias e de comportamentos valorados de modo socialmente típico através dos quais se realizam, de fato, operações econômicas e transferências de riquezas entre os sujeitos”.

Esta modalidade de contrato, baseada no “contato social”, coaduna-se com uma interessante situação observada por Macaulay (1963), na década de 1960: em uma negociação de compra e venda, o vendedor entregava um formulário de venda para o comprador preencher e assinar, e o comprador também entregava ao vendedor o seu próprio formulário de compra para o vendedor preencher e assinar. Após as assinaturas, o negócio era realizado, a propriedade e posse do bem eram transmitidas do vendedor ao comprador, e o preço pago, estando cumpridos todos os requisitos de ordem material de um contrato de compra e venda.

O curioso, porém, é que cada formulário possuía suas próprias cláusulas e condições, que eram inclusive conflitantes e contraditórias entre si, criando uma situação inusitada de que, como cada uma das partes acordou apenas com um dos formulários, que eram distintos entre si, a rigor não haveria acordo de vontades – e, portanto, não haveria “contrato” no sentido tradicional do termo.

Ademais, anote-se que neste caso a falta de manifestação da vontade não representa apenas a ausência de um requisito “meramente formal”, poderia haver consequências danosas às partes, como por exemplo, um desacordo comercial, tal qual a entrega de um produto defeituoso, ou o pagamento “a menor” do preço. Neste caso, qual dos dois formulários seria o “contrato”, base da solução de eventuais litígios? Como essas duas partes continuaram desenvolvendo suas atividades ou negociando entre si?

Na realidade, esta situação, observada por Macaulay (1963), pode ser considerada como uma manifestação, já na década de 1960, desta modalidade de “contato social”: o negócio foi realizado de acordo com as condutas e circunstâncias típicas, muito embora não tenha havido completado acordo de vontades.

Assim, para atingir os objetivos pretendidos pelo estudo, deve se pensar e investigar em que medida esta forma “moderna” dos contratos-tipo, de adesão e ainda, o “contato social” são utilizados pelo setor calçadista de Franca/SP e

influenciados (ou não) pelas instituições, conforme conceituadas pela Nova Economia Institucional.

## 2.2 LINKAGE EFFECTS E A ESTRATÉGIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE HIRSCHMAN

Em sua obra “Estratégia do Desenvolvimento Econômico”, Hirschman (1961) concebeu o efeito em cadeia/*linkage effect* como um processo de incentivo atuante no setor ADP (atividades diretamente produtivas), que pode ser retrospectivo (*backward*) ou prospectivo (*forward*).

Para melhor ilustrar o conceito, cite-se o encadeamento retrospectivo (*backward linkage effect*) como definido pelo autor: “O input-provisão procura derivada, ou efeito em cadeia retrospectiva, isto é, cada atividade econômica não-primária induzirá alternativas para suprir, através da produção interna, os inputs indispensáveis àquela atividade” (HIRSCHMAN, 1961, p. 155). Já o conceito do encadeamento prospectivo (ou para frente) abrange os elos da cadeia produtiva posteriores, ou seja, o varejo, transporte, agenciamento, assessoria e serviços de consultoria, dentre outros.

Em outras palavras, segundo este autor, o desenvolvimento de atividades produtoras (não primárias) estimula as atividades fornecedoras de matéria prima, pois as atividades produtoras criam uma demanda de insumos, incentivando o surgimento dos fornecedores de insumos.

Ainda, vale destacar que para Hirschman (1961) a falta de encadeamento é uma das características típicas de países subdesenvolvidos, citando especialmente a agricultura e agricultura de subsistência, em que há escassez de efeitos em cadeia, afinal, pelo próprio conceito de encadeamento, toda produção primária exclui algum grau relevante de cadeia retrospectiva.

Prossegue referido autor teorizando a importância do fenômeno do encadeamento para o desenvolvimento econômico, estabelecendo que “os efeitos em cadeias retrospectivas têm importância não só na produção secundária para primária, como também da terciária, retroagindo para ambas” (HIRSCHMAN, 1961, p. 174), citando exemplos de casos, demonstrando que com o encadeamento para trás houve substituição de mercadorias importadas por mercadorias nacionais.

Além disso, o encadeamento possui um efeito cumulativo, de modo que, o estímulo às atividades fornecedoras de matéria primas é maior quando proporcionado por duas indústrias em um mesmo e determinado lugar do que quando realizado por essas mesmas indústrias, isoladamente consideradas produtoras em um determinado lugar é maior do que a indução realizada por essas mesmas indústrias (SILVA, 2005).

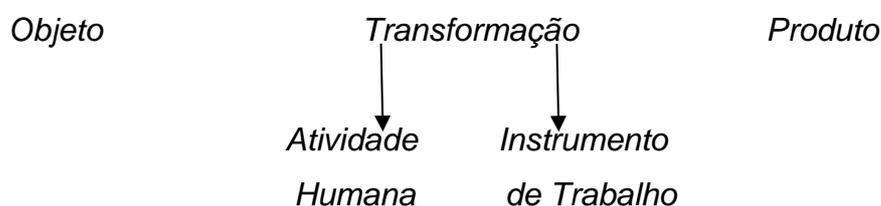
Neste passo, vale trazer à baila também os conceitos econômicos abaixo, de custos de transação; economia de aglomeração e economias externas, conforme definidos por Sandroni (2006):

**Economias de Aglomeração:** Redução de custos resultante a proximidade física de empresas do mesmo ramo ou atividades complementares. Por exemplo, uma montadora abastecida por empresas produtoras de peças localizadas em seu entorno, reduz custos de transporte. [...] As economias de aglomeração constituem, de certa forma, um caso particular de economias externas (SANDRONI, 2006, p. 276)

**Economias Externas:** Benefícios obtidos por empresas que se formam (ou já existentes) em decorrência da implantação de um serviço público (por exemplo, energia elétrica) ou de uma indústria, proporcionando à primeira vantagem antes inexistentes. [...] A existência de economias externas permite em geral uma redução de custos para as empresas e significa uma importante alavanca do desenvolvimento econômico (SANDRONI, 2006, p. 276).

A produção material da existência humana comanda um processo de trabalho, através do qual, o objeto (a natureza) é transformado pela atividade humana juntamente com os instrumentos de trabalho em produto.

Figura 1- Esquema Processo de produção ou Processo de Trabalho.



Fonte: FIORAVANTE, 1978. Adaptada pelo autor.

O esquema da Figura 1, ainda que de maneira simplificada e implícita, mostra que a produção de mercadorias (bens) resulta de um conjunto de relações do homem com a natureza e dos homens com outros homens.

A firma (empresa) entidade jurídica, econômica e social típica da economia capitalista para produzir os bens suscetíveis de suprirem as necessidades humanas estabelece um considerável conjunto de relações sociais, técnicas, econômicas, políticas, entre outras.

Para produzir diferentes categorias de bens, a firma necessita comprar de outras firmas matérias-primas, máquinas e equipamentos, ferramentas, materiais de consumos, energia elétrica, embalagens, entre outros, razão pela qual estabelece desta maneira relações comerciais com outras firmas.

Por sua vez, o processo de produção requer, sobretudo, o emprego de mão de obra direta e indireta, motivo pelo qual a firma mantém relações sociais e jurídicas de trabalho.

Além disto, a firma mantém outras relações com os seus compradores/clientes que operam no varejo (ou até mesmo no atacado), com as firmas que prestam serviços de armazenagem e transportes, com os prestadores de serviços de assessoria, como também bancos, entre outros.

Assim, é possível se depreender das lições de Hirschman (1961) e de conceitos da Economia que o encadeamento é importante para o desenvolvimento pois evita importações (substitui importação por produto interno, aliviando o balanço de pagamento), gera emprego e renda, diversifica a produção industrial e cria interdependência tecnológica.

Nesta toada, ressalte-se que este fenômeno do “encadeamento” e até mesmo seu efeito “cumulativo” pode ser percebido na cidade de Franca-SP, especificamente no setor calçadista, vez que o município é publicamente conhecido pela presença desta indústria. Como previsto por Hirschman (1961), esta atividade comercial induziu o surgimento de muitos outros fornecedores e empresários locais, de forma a suprir sua demanda de insumos relacionados ao produto final – calçados, que são também posteriormente colocados à venda para a sociedade, por meio de lojistas ou diretamente pela fábrica.

De outro lado, todos os elos desta cadeia devem ser relacionados e operacionalizados de alguma forma. Afinal, o que realmente cria um vínculo entre os fornecedores de insumos, os produtores e o varejo? Como é que este encadeamento se forma e é operado? Sob o prisma jurídico, a resposta para essas indagações é “por meio de um contrato”.

Deste modo, investigar a forma como esses contratos são realizados e ocorrem as relações interindustriais do setor mostra-se uma abordagem interessante da matéria sob a ótica do desenvolvimento econômico, pois pode lançar luzes de uma visão jurídica e social para a prática do que Hirschman (1961) concebeu em sua teoria, possibilitando, também, uma análise de como se dá o “encadeamento” na cidade de Franca/SP.

Por fim, vale mencionar que a teoria de Hirschman (1961) foi inspirada nos países em desenvolvimento, em especial, os da América Latina, o que inclusive fez com que referido autor se mudasse para a América Latina (BIANCHI, 2007), o que ressalta ainda mais a importância deste autor para este estudo, considerando o local geográfico em que foi feito (Franca/SP – Brasil).

### 2.3 VELHA ECONOMIA INSTITUCIONAL

O presente estudo foi elaborado não só no âmbito teórico do desenvolvimento econômico, mas também adotou um viés jurídico e social, tendo se mostrado conveniente, desta forma, utilizar as escolas da Economia Institucional, tanto da Velha Economia Institucional quanto da Nova Economia Institucional.

Esta conveniência se dá por conta da forma que os autores dessas escolas desenvolveram sua teoria econômica: uma das referências mais notáveis da Velha Economia Institucional é Thorstein Veblen, tido como o fundador desta escola (CAVALCANTE, 2014), com sua obra datada de 1898, denominada *Why is Economics not an Evolutionary Science*, iniciou uma abordagem que hoje pode ser chamada de interdisciplinar à economia.

Referido autor defendia que os conceitos econômicos clássicos fossem analisados não sob uma ótica estritamente teórica, mas sob uma perspectiva humana, como por exemplo, sob a ótica dos hábitos humanos. Neste sentido, cite-se trecho de sua obra que ilustram o aqui exposto: “as propriedades físicas dos materiais acessíveis ao homem são constantes; é o agente humano que muda - sua visão e sua apreciação do que estas coisas podem ser usadas para o que se desenvolve” (VEBLEN, 1898, p. 387)

A velha economia institucional defendia em favor de uma “ciência empírica”, em contraponto às escolas clássicas, que se utilizavam de formulações e conceitos puramente teóricos. O que Veblen (1898) propôs foi uma reconstrução da teoria econômica (CAVALCANTE, 2014), sugerindo que a relação entre atores e instituições representasse uma construção social da realidade (LEME, 2018).

Assim, para autores desta escola, havia outras fontes de influências na Economia além dos conceitos clássicos desta ciência. O objeto de estudo deveria ser ampliado para que pudesse ser melhor compreendido. Então, passaram a desenvolver o conceito de instituições e sua influência na Economia e, conseqüentemente, no desenvolvimento econômico. Inclusive, a este respeito, vale mencionar que uma diferença entre os autores e também das escolas da Velha e Nova Economia institucional reside justamente nos diferentes conceitos e nuances acerca do termo “instituições”.

Nesta toada, é necessário esclarecer o que se entende por “instituições” para esta Escola. Porém, como dito, o próprio conceito de instituições é uma matéria controvertida entre os autores da Economia Institucional. Por exemplo, um dos grandes nomes do velho institucionalismo, Commons (1931) já lecionava que a definição do termo instituição é incerta. Para este autor, instituição seria ação coletiva de controle, liberação ou expansão de atividade individual. Assim, a família, associação do comércio, sindicatos, e, principalmente o Estado seriam instituições, pois todos são uma forma de controle/liberação/expansão de atividades individuais (COMMONS, 1931).

Deste modo, o controle de atos individuais resultam (ou é direcionado a resultar) em ganho ou perda para outros indivíduos, por exemplo, em um contrato, o débito é um dever reforçado coletivamente, ao passo que o crédito é o direito correspondente que surge pela criação do dever e são as instituições que controlam as ações individuais estimulando ou não o cumprimento desse contrato (COMMONS, 1931).

Desta forma, ressalte-se que a importância dessas ideias para este trabalho é que a Velha Economia Institucional propôs que a economia tivesse uma base comportamental, especialmente considerando-se o comportamento de indivíduos que participem de transações face aos controles institucionais. Portanto, uma análise sob a ótica da economia institucional deve levar em conta o comportamento dos indivíduos, que pode ser voluntário ou involuntário – imposto pelas instituições (COMMONS, 1931).

Sob estas ideias, o presente trabalho pretende realizar o levantamento e análise desta base comportamental para a economia do setor calçadista na cidade de Franca/SP.

## 2.4 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

Já a escola da Nova Economia Institucional tem início com Ronald Coase, em 1937. Curiosamente, este próprio autor menciona que “é comumente tido (e talvez seja verdade) de que a Nova Economia Institucional começou com meu artigo “*The Nature of the Firm (1937)*” (COASE, 1998, p. 72), porém ressalta que quem realmente cunhou a frase “a Nova Economia Institucional” foi Oliver Williamson, sendo este outro autor também uma referência teórica da Nova Economia Institucional

Segundo Coase (1998), a nova economia institucional surgiu como uma resposta à Velha Escola – esta velha escola era “anti-teórica” e, sem uma teoria para relacionar os fatos estudados, ela possuía pouco ensinamento para ser transmitido. Dessa forma, a Nova Economia Institucional resgata um pouco do estudo teórico clássico, porém sem perder de vista a realidade social.

Neste passo, os autores da Nova Economia Institucional também definem o conceito de instituições, porém concebem um novo conceito de “custos de transação”, cujo significado também varia de autor para autor.

Para um autor desta escola, Douglass C. North, as instituições podem ser definidas como “construções humanamente inventadas que estruturam as interações políticas, econômicas e sociais. Consistem tanto em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de condutas) quanto regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade)” (NORTH, 1991, p. 97)

Dessa forma, para North, o comportamento humano é influenciado, induzido e/ou imposto por estas instituições, mediante regras formais ou restrições informais. Assim, estas regras e restrições estruturam a forma da interação social e econômica entre indivíduos e também a relação entre estes e o Estado - responsável pela maior parte das restrições formais de comportamento (lei e cumprimento da lei). Ressalte-se aqui que o princípio da “*pacta sunt servanda*”, acima indicado neste trabalho, que vige no Direito Brasileiro, encaixa-se neste conceito de instituições de

North (é uma regra formal do Estado; seu descumprimento acarreta sanções e enseja atuação estatal).

É interessante notar que, para evidenciar o papel das instituições no Desenvolvimento Econômico de um país, North (1990) em uma análise histórica da evolução econômica, cita os casos das colônias da América Latina Portuguesa e Espanholas: com a independência dessas colônias, foram adotadas constituições inspiradas na Constituição dos Estados Unidos da América (que é hoje um país desenvolvido), voltadas ao federalismo. Porém, os resultados foram radicalmente diferentes, e, segundo tal autor, um dos fatores eram justamente as instituições (políticas e econômicas), que por aqui eram bem diferentes das dos EUA.

Além disto, outra importante concepção desta escola é a dos custos de transação – a transação tem relevante papel para a Nova Economia Institucional, e cada transação teria custos diretamente proporcionais ao nível de incerteza (FERREIRA, 2018), sendo que as instituições influenciam nos custos de transação.

De acordo com Bianchi (2013), o conceito de custos de transação, para esta escola, no geral é alusivo aos custos decorrentes da utilização do mecanismo de preços de mercado, e poderiam ser divididos sob duas correntes: para uma delas, os custos de transação eram relativos aos direitos de propriedade. Para outra, mais restrita, os custos de transação decorriam das despesas relacionadas aos impostos e transportes.

North, adepto da primeira corrente, leciona que os custos de transação são aqueles relativos a “delimitar, proteger e fazer valer os direitos de propriedade sobre bens (direitos de usar, fruir, excluir e livremente dispor do bem)” (NORTH, 1990, p. 28).

Em seguida, esclarece que “direitos de propriedade são os direitos que os indivíduos se apropriam por conta de seu próprio trabalho, bens e serviços que possuem” (NORTH, 1990, p. 33). A apropriação, por seu turno, decorre da estrutura institucional existente (BIANCHI, 2013), isto é, o direito, as organizações, regras comportamentais etc.

Prosseguindo, North (1990, p. 28) define os custos de produção, estabelecendo que “são a soma dos custos de transformação e dos custos de transação”. Desse modo, os custos de transação seriam aqueles não relacionados diretamente com a transformação da matéria, mas sim alusivos a fazer valer os direitos de propriedade sobre os bens, e ambos os custos (transformação e transação) deveriam ser

considerados para o cômputo do valor final do custo de produção. Como exemplos, podem ser citados: honorários contratuais, tributos, fretes, inscrições e registro de garantias, dentre outros. Neste sentido, vale a pena citar também o conceito trazido por Sandroni (2006).

Custos de Transação: Conceito relacionado com os custos necessários para a realização de contratos de compra e venda de fatores num mercado composto por agentes formalmente independentes. Esses custos são comparados com aqueles necessários à internalização dessas atividades no âmbito da própria empresa e constituem um critério importante na tomada de decisão nas empresas modernas (SANDRONI, 2006, p. 218).

Ainda, em seu trabalho, North relaciona o papel de instituições (formais, ou informais, como anteriormente citado) em assegurar esses direitos, podendo ser eficientes (ocasionando menores custos de transação) ou ineficientes (ocasionando maiores custos de transação).

Nesta toada, vale destacar que o autor traça um paralelo entre a eficiência das instituições e o desenvolvimento econômico, ao afirmar, categoricamente, que os custos por transação de países de terceiro mundo são tão mais elevados do que aqueles de economia industrial avançada, de modo que, por vezes, sequer há negócio porque os custos de transação são elevadíssimos (NORTH, 1990).

Portanto, a Nova Economia Institucional, indo além dos conceitos teóricos clássicos da economia, como escassez de recursos, reconhece que há outros custos de produção além daqueles diretamente relacionados com a transformação dos atributos físicos de um bem, a saber, os custos de transação (NORTH, 1990).

Considerando o que foi aqui exposto, é possível concordar com North de que as instituições influenciam nos custos de transação, e, conseqüentemente, nos custos de produção. Isto porque, para produzir e se apropriar de bens transformados, os indivíduos devem usar as regras estabelecidas pelo Estado, organizações e comportamentos, e, para este fim, acabam arcando com as respectivas despesas (por ex: “taxas de emissão de contratos”, tributos etc.).

Desse modo, partindo dos conceitos da Economia acima, especialmente de instituições formais/informais e custos de transação, o presente estudo dirigiu-se no sentido de identificá-los na prática do setor calçadista francano, por meio da análise das relações existentes entre a indústria transformadora e sua respectiva cadeia

produtiva, limitado aos fornecedores diretos (encadeamento “para trás”) e aos lojistas (encadeamento “para frente”).

## 2.5 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Nesta seção, pretendeu-se expor as teorias de desenvolvimento econômico que embasaram o estudo.

Como visto, para Hirschman (1961) os efeitos do encadeamento “para trás” são desejáveis para o desenvolvimento econômico, pois cria uma pressão para o crescimento de atividades fornecedoras de insumos, acabando por fim estimulando a substituição de importações, geração de empregos e renda, interdependência tecnológica, dentre outros.

De outro lado, cabe ressaltar que na teoria de Douglass North o desenvolvimento de um país é relacionado às suas instituições, ou seja, aquelas que determinam padrões de comportamentos, que podem ser formais, como leis, ou informais, como padrões costumeiros de condutas. Dessa forma, o nível de eficiência (segurança) conferido por diferentes instituições vigentes é diretamente relacionado ao seu grau de desenvolvimento e sua disposição pode significar o crescimento, a estagnação e até um decréscimo econômico. Por este motivo, a busca de agentes sociais e processos políticos capazes de produzir mudança institucional é de suma importância para a teoria do desenvolvimento de North (BIANCHI, 2013).

Neste passo, para North (1990, p. 25), as instituições são “não só uma extensão necessária à forma que os seres humanos processam informações, mas também uma forma de prever o complexo misto de motivações que dão forma às escolhas”, evidenciando a importância da análise comportamental para a Economia Institucional.

Isto porque, em sua concepção, alinhado ao pensamento da Economia Institucional de aproximação da teoria à prática, os mercados no “mundo real” não são perfeitos, eles possuem falhas. Uma delas é a impossibilidade de acesso a todas as informações pelos indivíduos, o que gera incertezas. Estas incertezas consistem em inseguranças, que acarretam em uma despesa nas negociações, os custos de transação, que são aqueles inerentes à forma de realizar um negócio (como por exemplo,

elaborar um contrato), meios de assegurar o cumprimento da contratação, dentre outros, que acabam impactando no custo total de produção.

E são as instituições que podem elevar ou diminuir essas incertezas, influenciando nos custos de transação. Por exemplo, em um país em que há rígido sistema de cumprimento de obrigações, de eficiência de garantias, haverá por conseguinte maior confiança nas negociações, estimulando um maior número de negócios dado o menor risco. Assim, havendo menores incertezas, os custos envolvidos em uma transação tendem a ser menores, reduzindo o custo final de produção.

Ilustrando, cite-se que no sistema capitalista é inegável que um dos fatores que influenciam o acesso ao crédito é diretamente relacionado à segurança das garantias: quanto mais segura for a garantia, maior o acesso ao crédito e menores os juros. Os juros estão diretamente relacionados ao risco, que, por sua vez, é influenciado pela segurança propiciada pelas instituições de um país (VIEIRA, 2009).

Nessa toada, vale dizer que instituições desenvolvidas reduzem as incertezas envolvidas nas interações humanas e, portanto, também nas negociações e contratos. Nesta medida, reduzem riscos e inseguranças, ocasionando menores custos de transação e possibilitando assim o desenvolvimento econômico. Já instituições ineficientes ocasionam o efeito contrário, com aumento de incertezas, do risco e, conseqüentemente, dos custos de transação, prejudicando o desenvolvimento econômico.

Indo mais além no pensamento northiano, Gala (2003) afirma que North não especifica explicitamente quais seriam essas incertezas, discorrendo:

Não é completamente explícito a respeito do tipo de incerteza com que os agentes se deparam. Por momentos (North, 1990: 25) podemos considerar que o autor tem basicamente uma visão de incerteza epistemológica (...) Mais recentemente, encontramos indícios de que North tem em mente uma noção mais forte de incerteza, não se referindo apenas a problemas computacionais dos agentes, mas sim a uma situação de realidades mutáveis. Poderíamos aí então considerar esse tipo de incerteza como ontológica. Seja ontológica, seja epistemológica, o **que interessa é a utilidade do conceito de incerteza** para o ferramental de North. Ao impedir que os agentes conheçam todo o seu rol de possibilidades de escolha de forma ex ante, **esta se torna responsável por interrupções ou “mau funcionamento” das transações econômicas**, fazendo com que os agentes sejam incapazes de atingir soluções ótimas a partir de suas decisões (GALA, 2003, p. 99-100, grifo nosso).

Por isto que, para a economia institucional de North (1990), pode ser dito que o desenvolvimento econômico consiste na evolução das instituições, de forma a

propiciar segurança nas transações e, com isso, maior conhecimento das informações do mercado pelos agentes, reduzindo-se assim os riscos e custos de transação.

Esta tese é demonstrada na obra de North (1990), resumidamente, pelo fato de que as nações desenvolvidas são as que detêm instituições seguras, aptas a uma maior redução de incertezas e riscos, resultando em mercados mais semelhantes aos conceitos clássicos de “mercado perfeito”, ao passo que as “subdesenvolvidas” são aquelas que possuem instituições ineficientes e altos custos de transação. Com redução de incertezas, há redução de custos e melhoras nos resultados das atividades econômicas.,

Além disto, o autor também anota que países subdesenvolvidos possuem uma dificuldade para que possam alterar suas instituições e caminhar rumo ao desenvolvimento: há um efeito cumulativo das instituições, “as instituições no presente condicionam futuros desenvolvimentos institucionais” (FIANI, 2016, p. 49)

Para demonstrar esta dificuldade, Douglass North (1990) utiliza-se de dois conceitos, o de *path dependence* e o de *lock-in*. Quando uma instituição (ainda que ineficiente) gera rendimentos crescentes (retornos crescentes), ela tende a se perpetuar (*lock-in*, ou aprisionamento, em uma tradução livre). Com o perpetuamento, há uma retroalimentação, as instituições atuais influenciam as próximas e futuras instituições, ou seja, “o fato de as possibilidades de escolha no presente serem estritamente condicionadas pelas escolhas passadas” (FIANI, 2016, p. 49), o que é denominado de *path dependence* (tendência de caminhos, em uma tradução livre).

Ilustrando esses conceitos com casos práticos, North traz à tona um exemplo de instituições ineficientes na proteção de direitos de propriedade: a ausência de uma proteção eficaz aos direitos de propriedade acaba por influenciar em um aumento da pirataria. Não obstante seja uma atividade ilícita, uma fraca proteção aos direitos de propriedade e intelectuais propicia uma distribuição de riquezas para quem a pratica – ressalte-se, que a pirataria apenas distribui “uma riqueza já existente, por meio do roubo, não [é] uma atividade produtiva que melhora a eficiência do sistema”. (TOYOSHIMA, 1999, p. 105)

Assim, há indiretamente um incentivo à prática e as instituições fracas asseguram que os lucros com esta atividade persistirão existindo, ao longo do tempo, evitando e dificultando que ocorram mudanças em sentido contrário, perpetuando-se assim, tanto a atividade ilícita (pirataria – *lock in*) quanto dificultando alterações nas

instituições que a asseguram (*path dependance*), afinal, ainda que ineficientes, como há retornos também institucionais, a tendência é a permanência das instituições.

Ainda, também elucidando o conceito de *path dependance* conforme a leitura de North, Toyoshima (1999, p.105) aponta que “Haverá mudanças institucionais, claro, mas a partir dos arranjos já constituídos”, exemplificando que a pirataria poderá persistir se as instituições que a garantem gerarem retornos crescentes, especialmente “dado que os arranjos institucionais são moldados, em grande parte, pelos interesses daqueles que possuem poder de barganha” (TOYOSHIMA, 1999, p. 105).

Em sentido contrário, é possível concluir que, em locais em que haja rígido combate à pirataria, como em países desenvolvidos, haverá maior segurança, confiança e estímulo para quem desenvolve uma atividade econômica eficiente em virtude de menores riscos e custos de transação, considerando o óbvio desestímulo à prática da pirataria e seus efeitos nocivos à produção econômica.

Por isto, de acordo com a Teoria da Nova Economia de North (1990) o desenvolvimento econômico de um país é diretamente relacionado às estruturas de suas instituições, ou ainda, aos padrões de condutas (normas e regras, formais ou informais) utilizadas por cada sociedade, que podem ou não aproximá-las do conceito clássico de “mercado perfeito”, com conhecimento de antemão, pelos agentes, de todos os riscos e incertezas envolvidos em uma transação.

Assim sendo, sob a ótica de Douglass C. North, é interessante pensar que instituições que não propiciem segurança jurídica para os atos da vida civil poderão gerar relevantes consequências negativas socialmente, pelo menos do ponto de vista teórico, pois: a) prejudicam o desenvolvimento econômico, ao ocasionar custos de produção elevados em virtude dos altos custos de transação; e b) resultam em incertezas que limitam os indivíduos na tomada de suas decisões, simplesmente pelo fato de ser impossível de conhecer e processar todas as informações que seriam necessárias para uma tomada de decisão, tolhendo assim sua liberdade substancial de decidir.

Por liberdade substancial quer-se dizer aquela em que os indivíduos tenham todos os elementos à sua consideração para tomar uma real decisão. Como visto, as instituições que geram insegurança acabam por impedir a liberdade real do indivíduo de decidir – mesmo que o indivíduo seja formalmente livre para pensar, para

negociar, que o Estado não faça ingerências e censuras, ainda assim, com instituições “fracas”, o indivíduo não será verdadeiramente livre para decidir.

De outro lado, buscou-se analisar os resultados também em cotejo com o conceito de desenvolvimento econômico tal qual como conceituado por BRESSER (2008), especialmente no âmbito da localidade de Franca/SP:

O desenvolvimento econômico é o processo de sistemática acumulação de capital e de incorporação do progresso técnico ao trabalho e ao capital que leva ao aumento sustentado da produtividade ou da renda por habitante e, em conseqüência, dos salários e dos padrões de bem-estar de uma determinada sociedade (BRESSER, 2008, p. 1)

Finalmente, a pesquisa buscou aplicar os conceitos acima à análise das relações interindustriais no setor calçadista da cidade de Franca/SP, especialmente sobre o “encadeamento”, como proposto por Hirschman (1961) e as instituições e comportamentos que estruturam a forma de se fazer negócios no setor.

### 3 METODOLOGIA

De início, cite-se que a pesquisa teve um caráter predominantemente qualitativo.

A pesquisa qualitativa é de cunho naturalista, na medida em que interpreta o mundo a partir de um estudo das coisas em seus cenários naturais, em uma tentativa de compreender os fenômenos estudados (DENZIN; LINCOLN, 2006).

A este respeito, a abordagem qualitativa é interessante para a pesquisa, já que as ciências sociais têm uma peculiaridade: os fenômenos estudados decorrem de organizações, compostas por pessoas que agem de acordo com seus valores, crenças e experiências, que ocasionam relações internas próprias; além disso, estão inseridas em ambientes mutáveis, onde vários aspectos (culturais, econômicos, sociais, etc.) não são passíveis de controle (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Desse modo, busca-se um aprofundamento da compreensão do grupo social estudado, o que também é uma marca da abordagem qualitativa da pesquisa científica (GOLDENBERG, 2004); a pesquisa é voltada para descrever detalhadamente os fenômenos e elementos que o envolvem, de forma que o foco do trabalho não seja uma representatividade numérica do grupo pesquisado, que considere amostras e fórmulas quantitativas, generalizações advindas de levantamentos estatísticos/matemáticos ou relações lineares e singulares de causa efeito.

Para alcançar os objetivos propostos, que resumidamente compreendem a análise das relações interindustriais do setor calçadista de Franca/SP, a pesquisa é exploratória, na medida em que busca conhecer, estudar e principalmente descrever como se dão essas relações.

Assim, envolveu levantamento bibliográfico, uma análise específica dos *linkage effects* e, essencialmente, teve como base entrevistas de empresários que têm experiências práticas com o problema pesquisado. Também, fez-se necessária uma análise de outros dados do setor, como por exemplo, dados sobre produtividade, exportação e análise de documentos obtidos nas entrevistas e, após, buscou-se discutir os resultados encontrados.

Vale mencionar que estes elementos, a saber, o levantamento bibliográfico e a entrevista de pessoas experientes com o problema e análise são endossados por Gil (2002) para uma pesquisa exploratória.

No que tange ao recorte temporal da pesquisa qualitativa, pode-se afirmar que o trabalho foi de recorte transversal com perspectiva longitudinal (RICHARDSON, 2012). Isto porque o estudo transversal é marcado pela coleta de dados em um determinado período de tempo, para descrição do fenômeno pesquisado neste citado momento. O estudo longitudinal, por sua vez, estuda o fenômeno ao longo desse um período. Roberto J. Richardson (2012, p.149) afirma que “os estudos de corte transversal são os mais frequentes na pesquisa social. Sem embargo, muitas das questões que o pesquisador discute incluem alguma noção de mudança de tempo”. Assim, levantaram-se alguns dados históricos do setor, e, especificamente com relação às exportações, no período compreendido entre a década de 1990 à atualmente, analisando-se os dados do período conforme bibliografia, documentos, em cotejo com a situação atual, evidenciada pelos resultados obtidos com as entrevistas.

Por isto, não obstante o trabalho tenha foco na atualidade das relações do setor calçadista de Franca/SP, há também uma preocupação em se ter uma noção de como se deu a evolução desta relação ao longo da história da cidade.

Desse modo, é possível dizer que um dos métodos de abordagens a esses dados foi o histórico (RICHARDSON, 2012), mostrando-se como se deu o surgimento da cidade e do desenvolvimento da indústria calçadista na região.

Ademais, anote-se que a pesquisa qualitativa abrange a coleta de uma variedade de materiais empíricos, tais como, experiência pessoal, entrevistas, textos e produções culturais, textos históricos, dentre outros conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Assim sendo, para descobrir como se dão essas relações, a pesquisa também foi marcada por um caráter bibliográfico, na medida em que se fez necessário o levantamento de dados à partir de documentos, tais como relatórios de entidades ligadas ao setor (associações, sindicatos, etc.), dados oficiais, fornecidos por órgãos públicos, e também trabalhos científicos sobre o assunto, tais como artigos, dissertações e outros documentos que por vezes trataram do tema, e pouco a pouco, ainda que de forma indireta, forneceram subsídios para a pesquisa.

Para melhor ilustrar os dados coletados, vale mencionar que as informações buscadas nos bancos de dados públicos foram, exemplificativamente,

levantamentos estatísticos do setor, arrecadação tributária, estabelecimentos, vínculos empregatícios, exportações, dentre outros, para, em cotejo com as demais informações obtidas nos trabalhos pesquisados, tecer análises e conclusões.

Além desses, como ponto vital do trabalho, pretendeu-se realizar entrevistas com pessoas do ramo, inicialmente o presidente do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca/SP, que por ter notória experiência na área, poderia revelar interessantes dados, bem como auxiliar com informações sobre como se dão as relações dos produtores de calçados.

No entanto, em contato com o Sindicato, respondeu que a área de atuação do presidente era a de recursos humanos e que, embora no passado tivesse atuado em outras frentes de uma empresa, sua experiência talvez não fosse suficiente para endossar a entrevista. Assim, por indicação do presidente, o Sindicato repassou uma lista com industriários que poderiam elucidar a respeito do objeto de pesquisa. Esta lista continha 10 nomes/empresas, dos quais apenas 2 concordaram em conceder entrevistas.

Desta forma, também foram aleatoriamente procuradas e contadas várias outras possíveis empresas, inclusive no próprio site do sindicato, realizando-se então entrevistas com outros 2 empresários que se disponibilizaram a cedê-las.

Estima-se que atualmente o setor de fabricação de calçados de Franca/SP seja composto por cerca de 700 empresas/estabelecimentos<sup>2</sup>. Assim, deste total, foram entrevistados 4 empresários do setor. Apesar de o presente estudo não ter foco quantitativo, destacou-se estes números para se ter uma noção da amostra em relação ao universo ora estudados.

Dois das entrevistas ocorreram de forma única, por cerca de uma hora. Já duas outras entrevistas, os empresários tiveram de se ausentar para compromissos profissionais, e remarcaram outra data, quando então foram finalizadas, tendo tomado um tempo total também, em média, de cerca de uma hora cada.

Para melhor explorar o objeto de pesquisa, todos os participantes foram informados que não haveria no trabalho quaisquer dados que pudessem identificá-los ou às suas empresas, por questões de ordem privada/comercial, o que no entender

---

<sup>2</sup> Cf. DardoWEB/Rais Estabelecimentos – Ministério da Economia consulta realizada em 2020, últimos dados disponíveis, de 2018

do autor também imprimiu às entrevistas maior fidelidade à realidade das indústrias francanas.

Além disso, os entrevistados não foram identificados pois não autorizaram a exposição de suas imagens, cuidando o trabalho não contivesse nenhuma informação que pudessem identificá-los, ressaltando-se também a sensibilidade comercial de alguns dados fornecidos.

No que toca às entrevistas, considerando a natureza exploratória, foram de natureza semiestruturada ou guiada (RICHARDSON, 2012) na medida em que visavam à obtenção de como se dão as relações no setor calçadista de Franca/SP e o que os entrevistados consideram os aspectos mais relevantes sobre a matéria. Para tal fim, foram elaborados temas/dúvidas que seriam perguntadas (guia da entrevista), e, a partir das respostas obtidas, novos questionamentos foram levantados.

Além disso, durante as entrevistas, também obteve-se documentos, como ordens de compras diversas, pedidos de venda, e, inclusive, uma primorosa pesquisa realizada pelo setor, denominada “PROJETO – POLO DE DESENVOLVIMENTO COURO E CALÇADOS ESTADO DE SÃO PAULO”, de autoria das instituições Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE, e dos Sindicatos das Indústrias de Franca, Jaú e Birigui – SINDIFRANCA, SINDICALJAÚ, SINBI, com apoio de Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade – INVESTE SP e Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação, de 2019, para apresentação ao Governo do Estado de São Paulo com vistas à obter melhorias para a classe, cujos dados também foram utilizados no presente estudo.

De outro lado, sobre o universo de pesquisa, ressalte-se que o local da pesquisa foi circunscrito à cidade de Franca/SP, que é um notório polo do setor calçadista no país.

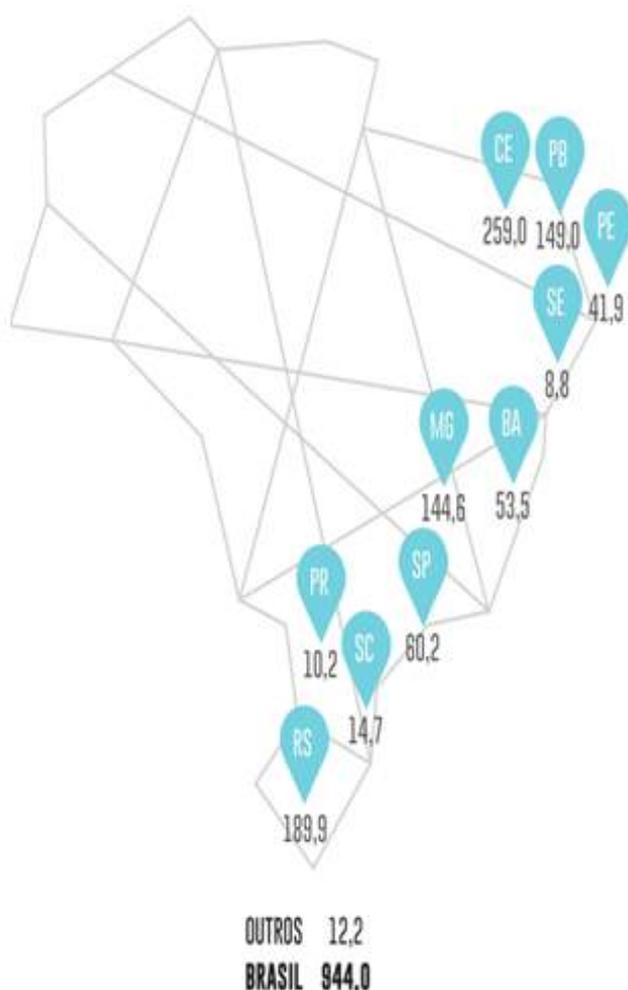
A este respeito, cite-se que o relatório setorial da indústria de calçados do Brasil – 2019, elaborado pela ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados), demonstra que o Estado de São Paulo é responsável por 6,4% de toda produção nacional (Tabela 1), e que, no ano de 2018 o Polo de Franca foi responsável por 30,2% da produção de calçados no Estado de São Paulo (ABICALÇADOS, 2019).

Vale frisar, ainda, que no mesmo relatório há o conceito de “polo calçadista”:

Regiões onde há grande concentração de empresas produtoras, em locais próximos. Estados como Bahia e Pernambuco possuem produção significativa de calçados, no entanto, há uma dispersão geográfica elevada dessa produção. Por isso, não são identificados polos, mas sim, a produção do estado como um todo. Para a seleção dos polos, que são objeto de interesse, foram considerados três critérios: (1) a contribuição da região à produção nacional; (2) a contribuição da produção do estado para a produção da região; e (3) a dispersão da produção no interior do estado” (ABICALÇADOS, 2019, p. 19).

Assim, é possível inferir que para ser considerado um “polo”, deve haver os requisitos listados, tais como, concentração de empresas produtoras, contribuição à produção nacional, e que, desse modo, Franca é reconhecidamente um “polo calçadista”.

Tabela 1 - Segmentação da Produção Brasileira de Calçados por Unidades da Federação em 2018 (Milhões de Pares).



PARTICIPAÇÃO

UF	2016	2017	2018
CEARÁ	24,8%	26,1%	27,4%
RIO GRANDE DO SUL	19,8%	20,0%	20,1%
PARAÍBA	20,2%	17,4%	15,8%
MINAS GERAIS	13,7%	14,4%	15,3%
SÃO PAULO	6,9%	7,1%	6,4%
BAHIA	5,4%	5,6%	5,7%
PERNAMBUCO	4,6%	4,6%	4,4%
SANTA CATARINA	1,4%	1,5%	1,6%
PARANÁ	1,0%	1,1%	1,1%
SERGIPE	0,9%	0,9%	0,9%
OUTROS	1,3%	1,3%	1,3%

Fonte: Abicalçados

Fonte: ABICALÇADOS, 2019.

Um outro motivo também pelo qual a cidade de Franca/SP foi escolhida é que por ser um notório polo industrial do setor de calçados, esta indústria aparentemente alavancou não só os produtores de insumos (encadeamento para trás), como também influenciou no comércio e serviços locais (encadeamento para frente), e assim, despertou interesse por ser um ramo da indústria de transformação apta a ser exemplo do conceito de “encadeamento” de Hirschman (1961).

Ainda a respeito da escolha da cidade de Franca/SP, a cadeia produtiva dos calçados envolve até mesmo farmácia, setores petroquímicos, agricultura, dentre outros, e, ao escolher a cidade de Franca, o universo de pesquisa ficou melhor delimitado tanto geograficamente (cidade de Franca), quanto aos elos urbanos de citada cadeia produtiva, como os fornecedores diretos de insumos às indústrias de transformação e os compradores diretos (lojistas). Assim, a escolha desta cidade e deste setor, acabou também por limitar o objeto estudado, considerando a grande extensão da cadeia produtiva calçadista.

Por fim, como a pesquisa visou à descrição dessas relações as discussões foram organizadas de forma qualitativa, ou seja, discutiu-se os dados históricos obtidos em cotejo com a análise do encadeamento do setor, das entrevistas, dados fornecidos pelos entrevistados, documentais e da bibliografia, obtendo-se os resultados.

## 4 SETOR CALÇADISTA DE FRANCA

### 4.1 HISTÓRICO DA CIDADE DE FRANCA E DESENVOLVIMENTO DO SETOR CALÇADISTA NA REGIÃO

A história da indústria do calçado em Franca remonta à ocupação do interior do Brasil. Por isto, embora este não seja o foco do trabalho, é relevante para melhor compreensão do tema realizar uma abordagem da história da cidade de Franca e da indústria de calçados que neste local se desenvolveu, possibilitando, inclusive, identificar origens dos atuais comportamentos do setor.

Especificamente, com relação à região da cidade de Franca, de acordo com Tosi (1998), vale mencionar que situava-se entre três fronteiras por ocasião do Século XVIII a primeira, era a fronteira territorial do nordeste paulista, sendo rota de caminho dos bandeirantes e no início habitadas por índios Caiapó; a segunda, era a da mineração de Minas Gerais, já que “a região era como uma borda da atividade mineradora”, sendo também fronteira da mineração Goiana, de diamantes, na segunda metade do século XIX; e, a terceira, era a da atividade pastoril, desenvolvida no Goiás e Mato Grosso, que fez com que a região de Franca, cortada pela “Estrada dos Goiasés”, se tornasse um ponto de confluência de pessoas e também dos rebanhos, cujos proprietários eram atraídos pelos mercados mais populosos ao Sul (RJ MG e SP) .

Esclarecido o contexto da ocupação do interior do país, pode ser mencionada, de forma breve, a evolução a vida do povo na circunscrição à partir do início século XIX: na região da Villa Franca do Imperador, a população vivia da agricultura de milho, cana, feijão, arroz, mandioca, trigo, algodão e mamona, ou seja, era essencialmente rural. Porém, a partir de meados desse século, há uma transição da sociedade rural para uma de tendências urbanas.

Do aspecto político-geográfico, a região de Franca era extensa inicialmente, e, ao longo dos anos, ainda no século XIX, Franca sofreu diversos fracionamentos políticos, como por exemplo, as regiões hoje conhecidas como Batatais, Cajuru, Ipuã, Morro Agudo, Nuporanga, Altinópolis, Santo Antônio da Alegria, Jardinópolis, Brodósqui, Orlândia, São Joaquim da Barra, Sales Oliveira, Igarapava, Rifaina,

Pedregulho, Patrocínio Paulista, Itirapuã, Ituverava, Guará e Miguelópolis, foram todas desmembradas do que então era conhecido como a Franca. Somente em meados do século XIX é que Franca acabou tendo em sua delimitação os contornos próximos dos atuais. Neste mesmo sentido, vale destacar que no ano de 1856 a Villa foi elevada à categoria de cidade (TOSI, 1998), demonstrando sua importância política à época, considerando-se que a elevação para a categoria de cidade foi feita pela Assembleia Legislativa Provincial de São Paulo – Lei 21, de 24 de abril de 1856.<sup>3</sup>

Vale ressaltar que com o desmembramento de Batatais e outros municípios, a cidade perdeu toda a extensão de terras compreendida entre os rios Pardo e Sapucaí-Mirim, ocasionando uma abrupta queda do orçamento, que somado à diminuição da importância da atividade pecuária à época, possibilitou um ciclo econômico do café – que se iniciou em 1830 (BRAGA FILHO, 2000) que nos anos que se seguiram passou a ser marcante na economia francana.

Assim, sob a influência da cafeicultura de exportação, que se traduz em uma hegemonia conservadora na cidade fazendo com que a sociedade tivesse traços monarquistas, escravistas, dominial e católica, é que se deu a transição de uma sociedade rural para uma de tendências urbanas (TOSI, 1998).

Então, no último quarto do século XIX houve um importante para o início da indústria calçadista na cidade de Franca/SP, que é a chegada da ferrovia em 1887 (TOSI, 1998).

A ferrovia trouxe consequências importantes, pois alterou as formas de comunicações (até então feitas por tropeiros, comboios de mulas, boiadeiros e carreiros), e transformou também as demandas e ofertas, de um modo geral, existentes na época, aumentando a possibilidade de transformação e surgimento de mercados. Finalmente, outra transformação advinda da chegada da ferrovia foi o aparecimento do trabalho assalariado, executado nos transportes, que surgiu em uma sociedade ainda escravista (TOSI, 1998).

Ainda no final do século XIX, o Brasil passaria por algumas transformações que deram novos rumos à cidade de Franca: o abolicionismo, que acarretou na substituição da mão de obra escrava pelo trabalho do imigrante; houve também o fim do império, com a proclamação da república, que alterou a organização política

---

<sup>3</sup> “Art. 1.º - Ficam elevadas a categoria de cidades as villas de Bragança, Constituição, Lorena e França, que conservarão as mesmas denominações.” – Lei 21, de 24/04/1856, A.L. Provincial de São Paulo. (g.n.)

brasileira, inclusive com adoção do federalismo e maior autonomia para os agora estados, antigamente províncias, e, finalmente, a laicização do Estado, de modo que Igreja não integrasse mais a organização estatal. Em Franca, mais especificamente, houve a consolidação da cafeicultura nesses novos moldes de produção.

O fim da escravidão e a conseqüente alteração do modo de produção fez com que surgisse “demanda” por mão de obra, que foi atendida pelos imigrantes. Assim, no início do século XX, houve um aumento da chegada de imigrantes, que, progressivamente passaram a compor uma boa fatia da população da cidade.

A “fundação” do primeiro curtume na cidade data de 1886 e é atribuída ao Padre Alonso Ferreira de Carvalho (REZENDE, 2006), e denominava-se “Curtume Cubatão”. Posteriormente, cerca de duas décadas depois, o mesmo padre viria a fundar um segundo curtume, denominado “Progresso”. Assim, início do século, já havia em Franca três unidades de curtume (PRAZERES, 2010) sendo que uma delas denotava o início da indústria: o curtume de Major Elias Motta era o primeiro dotado de máquinas, importadas da Alemanha (REZENDE, 2006)

Progressivamente, a produção foi se intensificando e este aumento pode ser atestado mediante análise da quantidade de couro embarcada na estação Franca da Mogiana: em 1900 as quantidades não passavam de 50/toneladas ano; em 1909 chegaram a alcançaram a marca de 100 toneladas/ano e, finalmente, a partir de 1917 chegaria a um patamar de 300 toneladas/ano (TOSI, 1998).

Assim, com o desenvolvimento dos curtumes e fornecimento de insumos, em 1921 surge o que pode ser considerada a primeira indústria do calçado na cidade, que se utilizava de máquinas e realizava produção em larga escala, denominada “Calçados Jaguar”

Após, o setor foi evoluindo e se transformando, houve as guerras mundiais, a crise mundial de 1929, dentre outros fatores que foram moldando a indústria calçadista de Franca. Por exemplo, vale ressaltar que à partir das décadas 30/40, há um aumento da mecanização e da expansão e reformulação das entidades produtivas, até então familiares (TOMAZINI, 2003); há um acesso a crédito, em boa parte atribuído parte aos contratos de *leasing* (arrendamento mercantil), principalmente os realizados por uma empresa dos Estados Unidos, denominada USMC – *United Shoe Machinery Corporation* (PRAZERES, 2010), culminando, então, em 1953, com a fundação da Calçados Samello, que passou a ser notoriamente conhecida por todo território nacional.

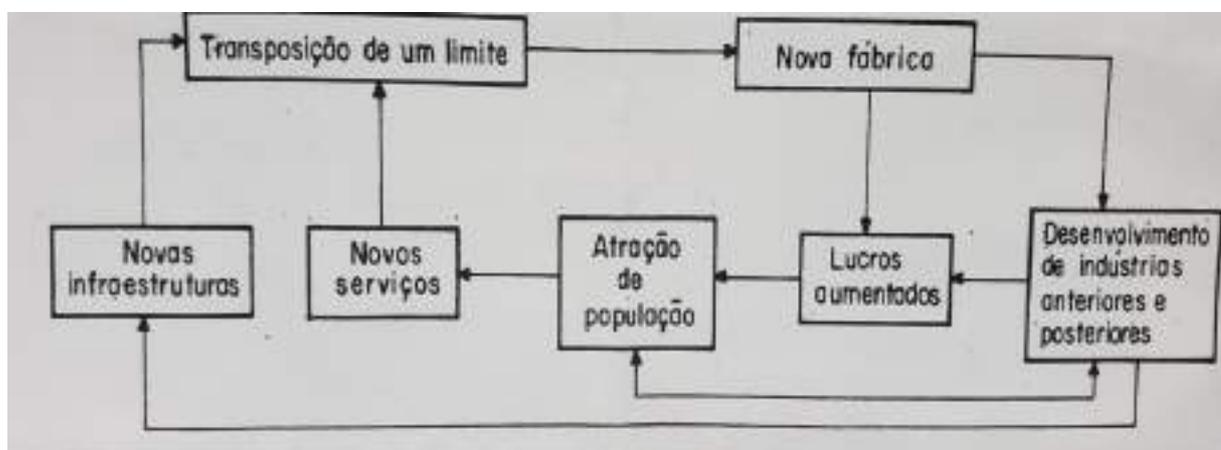
Assim, desde a década de 1950, é que Franca, antigamente de economia predominantemente rural, passaria então, nos anos e décadas que seguem, paulatinamente a ter uma economia essencialmente industrial-calçadista.

Atualmente, a indústria calçadista de Franca é um polo produtor de calçados masculinos, e sua produção correspondia em 2018 a cerca de 30,2% de toda produção do Estado de São Paulo (ABICALÇADOS, 2019)

O surgimento e a expansão da atividade de fabricação de calçados na cidade de Franca, interior do estado de São Paulo, foram sem dúvidas de grande relevância para seu desenvolvimento econômico.

Com o crescimento da produção, a indústria de calçados ampliou a demanda por matéria-prima e insumos industriais, ao ponto de atrair para o seu entorno mais próximo (a própria cidade de Franca), outras indústrias complementares (anteriores e posteriores), como ainda acabou atraindo apreciável fluxo migratório de outras localidades

Figura 2 - modelo simplificado de crescimento cumulativo e circular.



Fonte: MANZAGOL, 1985.

Em boa medida, é possível afirmar que o desenvolvimento econômico da cidade de Franca (SP) pode ser explicado pela Figura 2. A indústria de calçados, em virtude da sua expansão – surgimento de novas fábricas e aumento da produção física de calçados – acabou arrastando outras e diferentes indústrias correlatas, as quais, ao longo do tempo, proporcionaram o surgimento naquela localidade de uma autêntica aglomeração industrial.

O dinamismo da indústria calçadista francana e, da sua respectiva cadeia produtivas, atraiu fluxo migratório, que, por sua vez, aumentou a população e

renda daquela mesma localidade. Diante disto, a expansão da indústria e o aumento da população e da renda, ampliaram a demanda por infraestrutura, tanto econômica como a urbana, além do que, induziram/estimularam o desenvolvimento de novos serviços, ocasionando desta forma o surgimento em ritmo progressivo de novos e diferentes capitais, os quais, por sua vez, contribuíram decisivamente para a diversificação da atividade econômica no município.

Neste passo, para melhor demonstrar a importância econômica do setor para a cidade, cabe apontar algumas estatísticas históricas: segundo as estatísticas do IPEADATA (contas Regionais), o PIB (a preços do ano 2000) do município de Franca aumentou de R\$ 152.760,38 (em mil reais) no ano de 1959, para R\$ 1.483.455,59 em 1985. O produto da indústria medido pelo Valor Adicionado passou de R\$ 56.835,13 (em mil reais) no ano de 1959 para R\$ 906.886,97 no ano de 1985, ao passo que a participação da indústria no Valor Adicionado teria aumentado de 37,2% para 61,1%, respectivamente.

Em um período de trinta anos (1950-1980) a população do município de Franca quase que triplicou, pois de um total de 53.845 habitantes (1950) aumentou para 66.702 (1960), atingiu 92.863 (1970), e, no ano de 1980, alcançara um total de 147.962 habitantes.

Em termos de taxa média anual de crescimento populacional, o município alcançou (1950-1960) 2,2% a.a., aumentou entre (1960-1970) para 3,4% a.a. e, finalmente atingiu entre (1970-1980) o seu ápice, com uma taxa média anual de 4,8% a.a.

Neste breve histórico da cidade e do surgimento da indústria do calçado é interessante observar que, de acordo com Tosi (1998), nas relações curtumes-fábricas de calçados, foi criado na cidade um mercado informal de fornecimento do couro, que era absorvido pelas fábricas.

Este é um indício de que há uma informalidade nas negociações do setor e que tenha como uma de suas razões esta origem histórica.

Outra observação interessante é que em vários dos trabalhos pesquisados para se fazer este breve esboço histórico, foi possível identificar um recorrente reconhecimento da aplicação da teoria de Hirshman (1961) à prática: por exemplo, em Prazeres (2019, p.80) há afirmação de que “para suprir as necessidades das indústrias calçadistas, instalaram-se em Franca fábricas de saltos, solados e outros

artefatos de borracha, que eram utilizados em escala crescente”, que corrobora, assim, a tese de citado autor, exposta neste trabalho.

#### 4.2 ENCADEAMENTO DO SETOR CALÇADISTA

Muito embora o processo de industrialização do Brasil tenha se iniciado no século XX, os registros estatísticos mostram que já no século XIX desenvolvia-se alguma atividade no setor de manufatura no país, ainda que bem timidamente.

Tabela 2 - Resultados Gerais do inquérito industrial, segundo os gêneros de indústria – 1912.

GÊNEROS DE INDÚSTRIA	ESTABELECIMENTOS							CAPITAL APLICADO (contas de réis)	FORÇA MOTRIZ (HP)	PESSOAL EMPREGADO
	Total	Data de fundação								
		Até 1849	De 1850 a 1869	De 1870 a 1889	De 1890 a 1909	De 1910 a 1913	Sem designação			
TOTAL .....	9 475	67	87	482	4 304	4 428	107	485 011	93 118,7	144 520
Indústrias extrativas										
Sal .....	756	53	45	130	342	153	13	20 294	96,0	7 170
Indústrias têxteis										
Tecidos (1) .....	190	1	4	46	92	51	4	295 503	76 558,8	73 179
Indústrias químicas										
Especialidades farmacêuticas .....	465	6	8	35	208	195	3	6 837	399,6	1 675
Fósforos .....	32	-	-	1	13	18	-	11 269	1 761,0	4 757
Velas .....	14	1	-	3	8	2	-	7 410	662,0	582
Perfumarias .....	172	-	3	5	65	99	-	4 898	282,5	1 082
Indústrias de alimentação										
Conservas (2) .....	230	-	1	9	74	144	2	12 243	1 801,5	4 102
Bebidas (3) .....	1 525	2	4	83	780	638	19	61 452	6 479,7	9 761
Vinagres .....	170	-	2	8	91	75	2	397	-	390
Indústria do vestuário										
Chapéus (4) .....	343	-	4	34	133	192	-	13 382	1 865,3	4 843
Bengales e chapéus-de-sol .....	120	1	4	7	73	43	-	4 072	6,0	650
Calçados .....	4 183	1	3	84	1 942	2 117	36	26 049	1 957,0	20 372
Outras indústrias										
Fumo .....	1 251	2	9	56	479	697	8	19 081	994,3	15 298
Cartas de jogar .....	9	-	-	1	4	4	-	2 125	235,0	659

Fonte: Estatísticas históricas do Brasil; séries econômicas, demográficas e sociais de 1550 a 1988. 2.ed. rev. e atual do v.3 de séries estatísticas retrospectivas. Rio de Janeiro IBGE, 1990. p. 379.

Registros históricos do IBGE (Tabela 2) mostram que, com base na data de fundação até 1849 haviam 67 estabelecimentos industriais no Brasil, dos quais 53 operavam no segmento das indústrias extrativas (sal), 6 nas indústrias químicas (especialidades farmacêuticas), apenas 1 na indústria têxtil, 1 na indústria de calçados, e os demais restantes atuavam nos gêneros industriais de bebidas, fabricação de velas, fumo e na produção de bengalas e chapéus-de-sol.

Com data de fundação entre 1850 até 1889, o total de estabelecimentos industriais acumulava o equivalente a 569, e as indústrias de calçados aumentou para 87 estabelecimentos. Neste mesmo período, constata-se expressiva concentração da indústria em poucos gêneros, mesmo porque a maior quantidade de estabelecimentos operavam na extração de sal, especialidades farmacêuticas, indústria têxtil, fabricação de bebidas, calçados e fumo.

Em apenas 23 anos, referimo-nos aos estabelecimentos cuja data de fundação situara-se entre os anos de 1890 até 1913, salto expressivo ocorreu, quando então o número de estabelecimentos industriais somou no acumulado do período 8.732. O gênero da indústria de calçados alcançou um total de 4.059 estabelecimentos, ou ainda, o equivalente a 46,4% do total de estabelecimentos industriais operantes no país.

Juntamente com as indústrias têxtil de algodão e de fabricação de chapéus, a de calçados foi uma das primeiras indústrias de transformação a se desenvolver no Brasil. Antes do final da década de 1860, entretanto, ela era caracteristicamente uma indústria local, em pequena escala, operada mormente por artesãos (sapateiros). O calçado era quase inteiramente feito a mão, em grande número de pequenas oficinas, comumente empregando de três a quatro pessoas, que também executavam reparos (SUZIGAN, 2000, p.186).

Na fase inicial de industrialização as denominadas indústrias leves detinham elevada participação no valor da produção industrial, tanto que, em 1919, os gêneros têxtil, vestuário e calçados, madeira, produtos alimentares, bebidas e fumo respondiam por 74,8% daquele valor. Entretanto, à medida que a indústria avançava importantes modificações ocorriam na sua própria estrutura pois, aqueles mesmos gêneros tiveram no ano de 1969 sua participação no valor da produção industrial reduzida a 34,2% (BAER, 1988).

Comparando os valores de 1919 e de 1969, o gênero industrial de vestuário e calçados teve sua participação no valor da produção industrial reduzida de 8,7% para 2,8% (BAER, 1988)

O processo de industrialização substitutiva de importações (ISI) foi capaz progressivamente de reduzir as importações, uma vez que as políticas de industrialização tinham também como objetivo mitigar os seus impactos sobre o balanço de pagamentos.

Essencialmente o governo brasileiro seguiu políticas de industrialização no fim dos anos 40 e durante toda década de 50 que aumentou a taxa de industrialização. O motivo dessas políticas, inicialmente, foi resolver problemas do balanço de pagamentos, porém durante os anos 50 o governo executou políticas visando deliberadamente a aprofundar o processo de industrialização” (BAER, 1988, p. 300).

O efeito destas políticas foi visível, haja vista que como porcentagem da oferta total, as importações de bens de capital caíram de 59,0% em 1949, para 13,7% em 1966, as importações de bens intermediários de 25,9% para 6,8% e as de bens de consumo, reduziram respectivamente de 10,0% para 1,6% (BAER, 1988).

Estas mesmas políticas, além de procurarem resolver os estrangulamentos externos do balanço de pagamentos, tinham ainda o propósito de ampliar os encadeamentos na economia do país.;

Isso implicou na maximização dos *linkages* na economia brasileira, isto é, o desenvolvimento não apenas de indústrias de bens de consumo, mas também uma vasta coleção de indústrias intermediárias e de bens de capital” (BAER, 1988, p. 300).

Assim, à medida que a ISI avançava, em sentido oposto, recuava a participação dos insumos importados na produção total, em virtude da ampliação das ligações para trás decorrentes da proporção de insumos que até então eram importados e, que passaram a ser produzidos no país

Vários gêneros das indústrias de transformação experimentaram aumentos dos índices de ligação para trás como agricultura, mineração, metalurgia, mecânica, material de transporte, têxtil e vestuário e calçados.

Tabela 3 - Índice de ligações para trás de Rasmussen-Hirschman.

Setor	1959		1970		1975		1980	
	Índice	Ordem	Índice	Ordem	Índice	Ordem	Índice	Ordem
1 Agricultura	0.6557	26	0.8200	22	0.8159	23	0.8116	23
2 Mineração	0.6291	27	0.7790	24	0.8261	22	0.7941	25
3 Minerais não Metálicos	0.9129	22	0.9302	20	0.9105	20	0.9468	19
4 Metalurgia	0.9818	17	1.2176	2	1.1755	5	1.2270	1
5 Mecânica	0.8592	24	1.0151	13	1.0188	12	1.0516	11
6 Material Elétrico	1.0302	13	1.0013	15	0.9854	16	0.9923	15
7 Material de Transporte	0.9679	19	1.1630	6	1.3158	1	1.2226	2
8 Madeiras	0.9673	20	1.0548	12	0.9743	17	0.9959	14
9 Móvelário	1.0486	12	1.0654	10	1.0292	11	1.0606	10
10 Papel e Papelão	1.1675	3	1.1272	7	1.1462	7	1.1080	8
11 Borracha	1.0123	16	1.0136	14	1.1002	9	1.1419	6
12 Couros e Peles	1.0819	10	1.2154	3	1.1662	6	1.1995	4
13 Química	1.1470	5	0.9844	17	0.9275	19	0.8133	22
14 Farmacêutica	1.0268	14	0.7828	23	0.7522	24	0.8456	21
15 Perfumaria	1.2078	1	1.0866	9	1.0055	14	1.0345	12
16 Plásticos	1.0874	9	0.9718	18	1.0087	13	0.9806	17
17 Têxtil	1.0913	8	1.1008	8	1.2673	2	1.1771	5
18 Vestuário e Calçados	1.1360	6	1.1797	4	1.1999	4	1.1207	7
19 Produtos Alimentares	1.1021	7	1.2689	1	1.2558	3	1.2099	3
20 Bebidas	1.0135	15	0.9916	16	0.9507	18	1.0826	9
21 Fumo	0.9731	18	0.9544	19	0.9993	15	1.0089	13
22 Editorial e Gráfica	1.0513	11	0.8927	21	0.8715	21	0.9151	20
23 Diversos	0.9207	21	1.1635	5	1.1400	8	0.9682	18
24 Energia, Água, San., e Comun.	1.1590	4	0.6821	27	0.7125	25	0.7968	24
25 Construção Civil	1.1760	2	1.0634	11	1.0815	10	0.9841	16
26 Transporte e Margens de Com.	0.8725	23	0.7359	26	0.7035	26	0.7462	27
27 Serviços	0.7210	25	0.7389	25	0.6649	27	0.7646	26

Fonte: GUILHOTO, 1992, *apud* GUILHOTO, 1994. p 21, g.n.

O processo de industrialização também produziu mudanças no potencial de ligações para trás de vários setores. Ou seja, setores que previamente tinham baixas ligações para trás devido à alta proporção de insumos importados começaram a adquirir uma quantidade crescente destes insumos domesticamente (BAER, 1988, p. 526).

Embora os segmentos de vestuário e calçados tivessem expressado significativos índices de ligação para trás (Tabela 3), o mesmo não fora registrado em relação às ligações para frente (Tabela 4), tanto que de 0,5449 em 1959 o índice alcançou 0,5735 em 1975, isto é, quase metade que daquele registrado nas ligações para trás.

Tabela 4 - Índice de ligações para frente de Rasmussen-Hirschman.

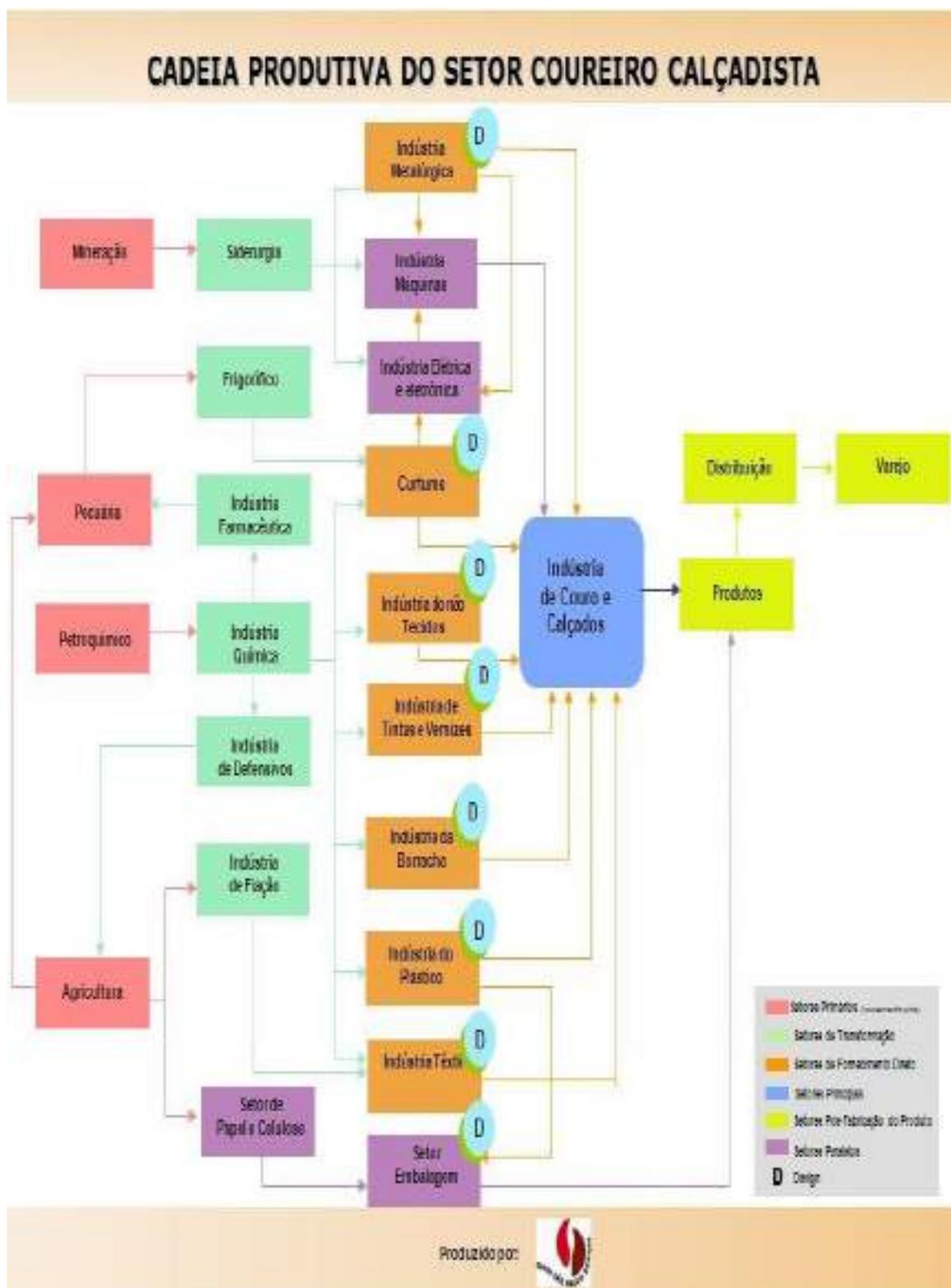
Setor	1959		1970		1975		1980	
	Índice	Ordem	Índice	Ordem	Índice	Ordem	Índice	Ordem
1 Agricultura	2.1446	2	2.1988	1	1.9060	4	1.7041	4
2 Mineração	0.9575	9	0.8000	17	0.7376	17	0.7410	15
3 Minerais não Metálicos	0.7873	11	0.8904	9	0.8409	13	0.7934	11
4 Metalurgia	1.9181	5	2.0456	2	2.1030	3	2.1514	3
5 Mecânica	0.5705	22	1.0508	8	1.0107	8	0.9443	9
6 Material Elétrico	0.6218	19	0.8719	11	0.8545	11	0.6861	18
7 Material de Transporte	0.6757	16	0.8635	12	0.9161	9	0.7761	12
8 Madeira	0.8997	10	0.8521	13	0.8969	10	0.7732	13
9 Mobiliário	0.5478	25	0.6247	23	0.5729	25	0.4985	25
10 Papel e Papelão	1.3305	6	1.1893	7	1.1911	6	1.0581	8
11 Borracha	0.7090	13	0.8010	16	0.8438	12	0.7708	14
12 Couros e Peles	0.7605	12	0.7010	18	0.7282	18	0.5987	19
13 Química	2.9454	1	2.0118	3	2.4571	1	2.6945	1
14 Farmacêutica	0.5647	23	0.6783	20	0.6089	22	0.5398	23
15 Perfumaria	0.5460	26	0.6225	26	0.5702	26	0.4839	27
16 Plásticos	0.5970	20	0.8119	15	0.8085	15	0.7220	16
17 Têxtil	1.1620	7	1.3232	5	1.4488	5	1.2732	6
18 Vestuário e Calçados	0.5449	27	0.6253	24	0.5755	24	0.4962	24
19 Produtos Alimentares	0.6993	14	1.2332	6	1.0175	7	1.1142	7
20 Bebidas	0.5817	21	0.6583	22	0.6026	23	0.5269	24
21 Fumo	0.6512	17	0.6230	25	0.6285	21	0.5834	21
22 Editorial e Gráfica	0.6366	18	0.6849	19	0.6368	20	0.5791	22
23 Diversos	0.5587	24	0.8338	14	0.7743	16	0.7023	17
24 Energia, Água, San., e Comun.	0.9592	8	0.8816	10	0.8092	14	0.9142	10
25 Construção Civil	0.6854	15	0.6193	27	0.5560	27	0.5854	20
26 Transporte e Margens de Com.	1.9803	3	1.8433	4	2.2561	2	1.6059	5
27 Serviços	1.9648	4	0.6655	21	0.6505	19	2.6831	2

Fonte: GUILHOTO, 1992, *apud* GUILHOTO, 1994. p 21, g.n.

Por fim, tendo sido demonstrado os elevados efeitos do encadeamento do setor calçadista na indústria Brasileira, com consequente desenvolvimento de bens de consumo, intermediárias e de bens de capital, convém assinalar que em relação ao complexo coureiro calçadista, a sua cadeia produtiva é deveras ampla, muito embora as ligações para trás sejam bem mais amplas que a ligação para frente.

Assim, de toda a cadeia produtiva (Figura 3) ressalte-se que o corte da pesquisa limitou-se apenas aos fornecedores diretos do encadeamento para trás e aos destinatários diretos dos produtos (lojistas).

Figura 3 - Cadeia Produtiva do Setor Coureiro Calçadista



Fonte: FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Disponível em <https://www.fiesp.com.br/elos-da-cadeia-couro-calcado/>. Acesso em nov. 2019/

### 4.3 A INDÚSTRIA DE CALÇADOS: FRANCA

Para melhor situar a posição da indústria de calçados de Franca, insta apontar alguns dados sobre a indústria calçadista.

O Brasil é um dos maiores produtores de calçados do mundo, sendo atualmente o 4º maior produtor de calçados, com uma participação de 4,4% de todos os pares de sapatos produzidos no globo, atrás apenas da China (53,1%), Índia (13,3%) e Vietnã (5,8%) (Tabela 5)

Tabela 5 – Produção Global Calçados – Em milhões de pares.

PAIS	2015	2016	2017	VARIACÃO 2016-2017
CHINA	11.322	11.116	11.410	2,6% ↑
ÍNDIA	2.698	2.797	2.868	2,5% ↑
VIETNÃ	927	971	1.255	29,2% ↑
<b>BRASIL</b>	<b>912</b>	<b>933</b>	<b>943</b>	<b>1,1% ↑</b>
INDONÉSIA	733	771	810	5,1% ↑
NIGÉRIA	406	415	429	3,2% ↑
PAQUISTÃO	251	258	265	2,8% ↑
MÉXICO	250	253	264	4,4% ↑
TAILÂNDIA	226	231	238	3,0% ↑
ITÁLIA	191	188	190	1,3% ↑
OUTROS	2.561	2.660	2.808	5,6% ↑
<b>TOTAL</b>	<b>20.477</b>	<b>20.592</b>	<b>21.480</b>	<b>4,3% ↑</b>

Fonte: WSR, *apud* ABICALÇADOS, 2019. p. 8

Da lista acima, é possível concluir que dos dez maiores produtos do planeta 6 estão situados na Ásia, e, por sua posição no *ranking*, o Brasil é o maior produtor fora do continente Asiático.

Apenas para estabelecer uma relação da indústria com o mercado, vale citar que Brasil é também o quarto maior mercado consumidor de pares de calçado do globo, atrás apenas de China, Índia e Estados Unidos. (Tabela 6)

Tabela 6 - Principais Países Consumidores de Calçados (participação em milhões de pares).

PAÍS	2015	2016	2017	VARIAÇÃO 2016-2017
CHINA	3.108	3.201	3.291	2,8% ↑
ÍNDIA	2.590	2.688	2.758	2,6% ↑
ESTADOS UNIDOS	2.447	2.339	2.381	1,8% ↑
<b>BRASIL</b>	<b>821</b>	<b>830</b>	<b>839</b>	<b>1,2% ↑</b>
JAPÃO	724	744	755	1,4% ↑
INDONÉSIA	461	482	504	4,6% ↑
ALEMANHA	451	438	445	1,6% ↑
NIGÉRIA	401	409	422	3,1% ↑
REINO UNIDO	447	445	412	-7,3% ↓
FRANÇA	415	402	409	1,8% ↑
OUTROS	6.738	7.034	7.404	5,2% ↑
<b>TOTAL</b>	<b>18.603</b>	<b>19.012</b>	<b>19.620</b>	<b>3,2% ↑</b>

Fonte: WSR, *apud* ABICALÇADOS, 2019. p. 9.

Assim, verifica-se que os dois maiores produtores (China e Índia) são também os maiores consumidores. Relativamente ao Brasil, ressalte-se que a diferença de pares produzidos (943) e consumidos (839) é relativamente pequena, sinalizando uma baixa exportação de calçados realizada pelo país, o que é melhor abordado no capítulo seguinte.

Sendo o 4º maior produtor de calçados do globo, conforme tabela de fls. 40, tem-se que os cinco maiores produtores nacionais, atualmente, são: Ceará (24,8%), Rio Grande do Sul (19,8%), Paraíba (20,2%), Minas Gerais (13,7%) e São Paulo (6,9%).

No estado de São Paulo, ressalta-se que Franca é um importante polo calçadista, respondendo por 30,2% da produção estadual (Figura 4), evidenciando a importância da indústria francana calçadista no cenário nacional.

Figura 4 - Concentração dos Principais Polos Calçadistas na Produção de Calçados das Unidades da Federação do Brasil em 2018 (participação em pares).

UF	2016	2017	2018
<b>CEARÁ</b>			
POLO DE SOBRAL	64,0%	63,8%	60,4%
POLO DE JUAZEIRO DO NORTE	15,9%	14,9%	14,1%
POLO DE HORIZONTE	6,0%	6,1%	6,0%
POLO DE FORTALEZA	3,2%	3,2%	3,1%
OUTROS	10,8%	12,0%	16,3%
<b>PARAÍBA</b>			
POLO DE CAMPINA GRANDE	95,4%	96,7%	96,9%
POLO DE JOÃO PESSOA	4,4%	3,2%	3,0%
OUTROS	0,1%	0,1%	0,1%
<b>MINAS GERAIS</b>			
POLO DE NOVA SERRANA	52,4%	52,9%	50,9%
OUTROS	47,6%	47,1%	49,1%
<b>SÃO PAULO</b>			
POLO DE BIRIGUI	47,4%	46,4%	47,2%
POLO DE FRANCA	31,1%	31,2%	30,2%
POLO DE JAÚ	12,0%	13,6%	13,6%
OUTROS	9,4%	8,8%	9,0%
<b>SANTA CATARINA</b>			
POLO DE SÃO JOÃO BATISTA	75,4%	78,2%	77,4%
OUTROS	24,6%	21,8%	22,6%
<b>RIO GRANDE DO SUL</b>			
POLO DO VALE DO RIO DOS SINOS	41,7%	41,2%	41,6%
POLO DO VALE DO PARANHANA/ENCOSTA DA SERRA	24,8%	24,2%	24,0%
OUTROS	33,4%	34,7%	34,4%

Fonte: IBGE/ABICALÇADOS, 2019. p. 20.

Ainda, de acordo com dados oficiais do Ministério da Economia (Tabela 7), a indústria de calçados gerava, no ano de 2018, cerca de 273 mil empregos diretos, o que também aponta que o setor é um importante personagem no cenário econômico brasileiro.

Além desses números, vale trazer à baila forte efeito de encadeamento do setor, conforme índice Rasmussen-Hirschman, (Tabelas 3 e 4) e também os dados do BNDES, de fevereiro de 2004 (Tabela 8), estimando que a cada aumento de produção de 10 milhões de reais, o setor calçadista gerava 246 empregos diretos (7º

colocado do *ranking*) e 174 empregos indiretos (10º colocado do *ranking*) de um total de 41 setores analisados.

Tabela 7 – Geração de empregos.

Indicadores	Ano	
	2017	2018
<b>Indústria de Transformação</b>	<b>7.105.206</b>	<b>7.098.152</b>
Prod. Mineral Não Metálico	363.112	355.016
Indústria Metalúrgica	623.423	628.342
Indústria Mecânica	511.873	530.382
Elétrico e Comunic	231.890	227.540
Material de Transporte	453.284	464.473
Madeira e Mobiliário	402.984	403.254
Papel e Gráf	343.308	335.843
Borracha, Fumo, Couros	296.574	296.481
Indústria Química	864.076	870.590
Indústria Têxtil	841.605	808.862
Indústria Calçados	276.643	273.114
Alimentos e Bebidas	1.896.434	1.904.255

Fonte: RAIS/Ministério da Economia (2019). Adaptada pelo autor.

Assim, de acordo com as estimativas da Tabela 8, aponte-se que à cada aumento de produção de 10 milhões de reais, do total de empregos gerados pelo setor, cerca de 58% são diretos e 42% indiretos, o que também evidencia o forte *linkage effect* do setor.

Finalmente, em números brutos, de acordo com a RAIS/2019, o setor calçadista era responsável por 3,84% do total de empregos formais diretos da indústria de transformação brasileira.

Já com relação à Franca, a indústria é voltada majoritariamente à produção de calçados masculinos de couro (MACHADO NETO; ALMEIDA, 2008) e, conforme levantamento realizado pelo SINDIFRANCA (Tabela 15), o setor calçadista francano gera cerca de 17 mil empregos diretos (formais).

Tabela 8- Empregos Gerados por Aumento de Produção de R\$ 10 milhões (preços médios de 2003)

Setor	Empregos							
	Diretos	Rank	Indiretos	Rank	Efeito-Renda	Rank	Total	Rank
AGROPECUÁRIA	393	4	131	15	303	7	828	3
EXTRAT. MINERAL	90	14	126	17	266	20	481	21
PETRÓLEO E GÁS	9	38	84	30	329	2	422	25
MINERAL Ñ METÁLICO	99	12	117	20	261	21	477	22
SIDERURGIA	8	39	135	14	259	22	402	27
METALURG. Ñ FERROSOS	18	34	97	28	202	40	316	38
OUTROS METALÚRGICOS	98	13	109	22	244	27	451	23
MÁQUINAS E EQUIP.	62	17	80	34	278	14	420	26
MATERIAL ELÉTRICO	37	25	121	18	213	34	371	31
EQUIP. ELETRÔNICOS	41	22	83	32	208	36	332	35
AUTOM./CAM/ONIBUS	16	35	108	24	203	39	326	37
PEÇAS E OUT. VEÍCULOS	37	28	117	21	234	30	387	28
MADEIRA E MOBILIÁRIO	293	6	219	8	294	8	805	5
CELULOSE, PAPEL E GRÁF.	59	19	155	11	271	17	485	20
IND. DA BORRACHA	23	32	108	23	229	31	360	33
ELEMENTOS QUÍMICOS	14	37	188	9	289	11	491	19
REFINO DO PETRÓLEO	2	41	62	38	208	37	271	41
QUÍMICOS DIVERSOS	26	31	99	26	213	35	339	34
FARMAC. E VETERINÁRIA	38	24	117	19	222	33	377	30
ARTIGOS PLÁSTICOS	88	15	68	36	206	38	362	32
IND. TÊXTIL	62	18	144	12	176	41	382	29
ARTIGOS DO VESTUÁRIO	613	2	136	13	250	25	1000	2
FABRICAÇÃO CALÇADOS	246	7	174	10	290	9	711	7
INDÚSTRIA DO CAFÉ	41	23	356	2	323	3	719	6
BENEF. PROD. VEGETAIS	58	20	327	4	259	23	643	11
ABATE DE ANIMAIS	36	27	358	1	270	18	664	9
INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS	29	30	326	5	267	19	621	13
FABRICAÇÃO DE AÇÚCAR	32	29	307	6	337	1	677	8
FAB. ÓLEOS VEGETAIS	8	40	350	3	284	13	642	12
OUTROS PROD. ALIMENT.	82	16	238	7	252	24	572	14
INDÚSTRIAS DIVERSAS	124	11	126	16	250	26	501	18
S.I.U.P.	21	33	41	40	238	28	299	40
CONSTRUÇÃO CIVIL	176	9	83	33	271	16	530	17
COMÉRCIO	449	3	84	31	278	15	810	4
TRANSPORTES	219	8	96	29	237	29	551	16
COMUNICAÇÕES	33	28	45	39	227	32	305	39
INSTITUIÇÕES								
FINANCEIRAS	47	21	80	35	310	5	437	24
SERV. PREST. À FAMÍLIA	665	1	104	25	311	4	1080	1
SERV. PREST. À EMPRESA	293	5	63	37	288	12	645	10
ALUGUEL DE IMÓVEIS	15	36	10	41	307	6	331	36
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	165	10	98	27	290	10	553	15

Fonte: Modelo de geração de empregos – BNDES, *apud* NAJBERG; PEREIRA (2004), p. 28.

Ainda, buscando melhor compreender como o setor está estruturado na cidade, buscou-se dados “oficiais” por meio de consulta no sistema DardoWeb do RAIS/ME.

O RAIS é a sigla de Relação Anual de Informações Sociais e foi estabelecido pelo Decreto 76.900/1975 e deve conter “elementos destinados a suprir necessidades de controle, estatística e informações das entidades governamentais da área social (Art. 1º)”.

Antigamente a RAIS era organizada e vinculada ao Ministério do Trabalho e Economia (MTE), que passou por reformulação ao longo dos anos e governos, tendo sido transformado no Ministério do Trabalho e Previdência Social (MTPS) em 2015<sup>5</sup>; posteriormente, apenas Ministério do Trabalho (MT) em 2016<sup>6</sup>, e, finalmente, ao atual Ministério da Economia (ME).<sup>7</sup>

Ainda, de acordo com citado decreto e o manual de orientações da RAIS 2018, toda pessoa inscrita no CNPJ, empregadores, pessoas jurídicas de direito privado, inclusive empresas públicas, dentre outros, são obrigados a prestar a declaração.

Igualmente, os obrigados a declarar devem relacionar os empregados, servidores administração pública, trabalhadores avulsos, dentre outros, de modo que é possível afirmar que basicamente todo e qualquer vínculo de trabalho deve ser comunicado por meio da RAIS. Por isto, é um repositório de informações oficiais (disponibilizadas pelo poder público) em que foram buscadas informações no decorrer da pesquisa.

A partir disto, foi realizada pesquisa no sistema DARDOWEB/RAIS do Ministério da Economia, pesquisando por empresas (estabelecimentos) registradas com as classificações do CNAE 2.0 – Subclasses Fabricação de Calçados de Couro, Fabricação de Calçados de Materiais não Especificados, no último período disponível (2018) e ordenando-os do maior para o menor, encontrando-se os seguintes resultados (Tabela 9):

---

<sup>5</sup> Art.2º, III, Lei Federal 13.266/2016.

<sup>6</sup> Art. 2º, III, Lei Federal 13.341/2016.

<sup>7</sup> Art. 57, Lei Federal 13.844/2019.

Tabela 9– Pesquisa DardoWeb/RAIS, estabelecimentos calçados.

Município	Total
Sp-Franca	707
Mg-Nova Serrana	429
Sp-Birigui	262
Sp-Jau	186
Rs-Novo Hamburgo	139
Rs-Sapiranga	117
Sc-Sao Joao Batista	104
Ce-Juazeiro do Norte	102
Go-Goiânia	99
Rs-Tres Coroas	76
Mg-Perdigao	74
Sp-Sao Paulo	67
Rs-Campo Bom	67
Rs-Parobe	63
Mg-Belo Horizonte	60
Rs-Igrejinha	59
Pb-Campina Grande	51
Mg-Guaxupe	51

Fonte: DardoWEB/Rais Estabelecimentos – Ministério da Economia (consulta realizada em 2020, últimos dados disponíveis, de 2018) – ordenados por quantidade, 18 primeiros resultados.

Assim, pelos dados acima, verifica-se que não obstante o Estado de São Paulo seja apenas o quinto maior produtor nacional (6,9%), a cidade de Franca é a que mais possui empresários regularmente cadastrados, que prestam as relações anuais de informações sociais (RAIS) obrigatórias, conforme disciplinado pelo Decreto 76.900/75.

São 707 cadastros (CNPJs) constantes de referida lista, indicando um grande número de empresários/industriários, em comparação com outras cidades do país. A título de comparação, cite-se que buscando-se por cidades do maior estado produtor de calçados atualmente, o Ceará, a que primeira figura na lista é Juazeiro do Norte, em 8º lugar, com 102 CNPJs cadastrados.

Realizando buscas no mesmo sistema, porém agora utilizando-se por vínculos ativos (trabalhistas), obteve-se os resultados da Tabela 10:

A despeito de ser de longe a primeira colocada em número de estabelecimentos, a cidade de Franca encontra-se em segundo lugar nos dados enviados pelo setor ao RAIS, no tocante ao número de vínculos empregatícios comunicados, com 11.286 vínculos comunicados. Já em primeiro lugar aparece Sobral (CE), com 14.206 vínculos trabalhistas comunicados, lembrando-se que a cidade de Sobral também é o maior polo produtor de acordo com o levantamento realizado pela ABICALÇADOS. Não obstante, na pesquisa RAIS/estabelecimentos, sobral contava com apenas 1 (um) estabelecimento.

Tabela 10 – Pesquisa DardoWeb/RAIS, por número de vínculos.

Município	Total
CE-SOBRAL	14.206
SP-FRANCA	11.286
PB-CAMPINA GRANDE	9.443
CE-HORIZONTE	8.395
MG-NOVA SERRANA	8.001
SP-BIRIGUI	7.160
RS-SAPIRANGA	6.888
CE-QUIKERAMOBIM	4.998
RS-PAROEE	4.708
BA-ITAPETINGA	4.449
RS-NOVO HAMBURGO	4.095
RS-IGREJINHA	4.053
RS-NOVA HARTZ	3.735
RS-CAMPO BOM	3.671
SP-JAU	3.559
SC-SAO JOAO BATISTA	3.484
BA-SANTO ESTEVAO	3.477
RS-TRES COROAS	3.351

Fonte: DardoWEB/Rais Estabelecimentos – Ministério da Economia (consulta realizada em 2020, últimos dados disponíveis, de 2018) – ordenados por quantidade, 18 primeiros resultados.

Assim, esses dados denotam algumas peculiaridades e diferenças entre os diferentes tipos de empresas e produção em cada uma das regiões do país, sendo que em Franca há um elevado número de produtores, com um alto número de vínculos empregatícios, porém com menor produção do que a de Sobral (CE), que conta com apenas um produtor comunicante da RAIS e o maior número de vínculos empregatícios comunicados no país.

Os dados dos números de estabelecimentos, analisados em comparação com os números de produção de calçados, indicam que há poucos grandes produtores no Estado do Ceará e muitos pequenos produtores na cidade de Franca.

Desse modo, ainda que existam alguns grandes produtores em Franca, é possível concluir que a maior parte das empresas que compõem a indústria francana seja composta por pequenos/médios produtores.

Finalmente, um último dado a ser apresentado, é que o site do sindicato da Indústria de Calçados de Franca (<http://www.sindifranca.org.br/>, acesso em 01 mar. 2020 ) lista apenas 41 lojas de fábrica, que vendem seus produtos diretamente a consumidores, sendo uma indicação de que a maior parte das empresas calçadistas francanas não tenham lojas próprias para comercializar seus produtos.

Por isto, quando se compara este número ao número de estabelecimentos informados na RAIS (707) é possível perceber indícios de que a maior parte dos produtores de calçados de Franca/SP não utilizam-se de lojas próprias, e, assim sendo, de que atualmente esta maioria de produtores fabricam calçados “sem identificação de marca” – ou, como se designará adiante, na modalidade *private label*.

#### 4.4 MERCADO DE CALÇADOS - DESTINO DA PRODUÇÃO FRANCANNA

Buscando uma melhor compreensão dos dados acima e o panorama atual da indústria calçadista de Franca, faz-se necessária uma análise acerca do destino da produção dos calçados desta localidade, em especial, se são majoritariamente destinados ao mercado nacional ou à exportação, bem como a forma que isto se deu e evoluiu nos últimos 30 anos.

Especialmente com relação ao setor calçadista de Franca/SP, na década de 1990, Braga Filho (2000) destaca que a estabilidade monetária, a reforma do Estado envolvendo privatizações, reforma administrativa do Setor Público, maior abertura da economia aos mercados, política de redução tarifária, entre outros, produziram impactos consideráveis à forma de produção do país e da região.

Tabela 11 - Exportações da Indústria de Calçados de Franca em proporção das exportações brasileiras de calçados - 1984 - 1998.

Ano	Brasil (em milhões de pares)	Franca (em milhões de pares)	Franca / Brasil (%)
1984	127,0	17,0	13,3
1985	121,0	12,0	9,9
1986	133,0	9,0	6,8
1987	131,0	8,0	6,1
1988	142,0	9,0	6,3
1989	160,5	9,5	5,9
1990	134,0	9,0	6,7
1991	126,0	7,0	5,5
1992	147,3	10,7	7,2
1993	186,5	14,5	7,8
1994	159,3	11,7	7,3
1995	130,6	7,4	5,6
1996	137,0	6,0	4,3
1997	137,3	4,7	3,4
1998	127,4	3,6	2,8

Fonte: Abicalçados e Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, *apud* Braga Filho (2000). p. 144.

Como exemplo, demonstra que as exportações do calçado de Franca caíram abruptamente – em termos de números, em 1993 Franca exportara 14.5 milhões de pares de calçados, em 1998 exportou apenas 3,6 milhões, representando uma queda de mais de 75% das exportações. Esta queda torna-se ainda mais vertiginosa se considerar-se que as exportações em 1993 eram cerca de quatro vezes maiores do que as exportações em 1998 (Tabela 11).

Segundo Braga Filho (2000) isto fez com que a estrutura da economia do setor fosse reformada, de modo que os produtores então buscassem menores custos para manterem-se competitivos. Como consequência, verificou-se um aumento do desemprego no período. De acordo com dados obtidos à época do levantamento feito por Braga Filho (2000), em 1993 a indústria de calçados de Franca produzia 31,5 milhões de pares de sapatos e possuía um número de 27,3 mil empregados (formais).

Já no ano de 1998, os índices estimavam uma produção de 29,0 milhões de pares ao passo que o número de empregados havia caído para 16,7 mil, ou seja, uma queda de cerca de 38,8% do número de empregos, muito desproporcional à queda de produção, de apenas 7,9% (Tabela 12).

Tabela 12 - Indústria de Calçados de Franca - Produção Total, Número de Funcionários empregados e produtividade (pares por empregado) - 1984 - 1999.

Ano	Produção Total (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
1991	24,0	27.284	3,5
1992	25,7	25.971	3,9
1993	31,5	27.322	4,6
1994	31,5	26.161	4,8
1995	22,0	21.824	4,0
1996	24,8	18.930	5,2
1997	29,0	18.766	5,2
1998	29,0	16.701	6,9

Fonte: Abicalçados e Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, *apud* Braga Filho (2000). p. 150.

Cotejando esses três indicadores da época (2000), acerca de produção, exportação e número de empregos, percebe-se que as exportações e o número de funcionários caíram significativamente (respectivamente, 75% e 38,8%) ao passo que o número de pares produzidos em Franca sofreu apenas uma ligeira queda, de cerca de 7%.

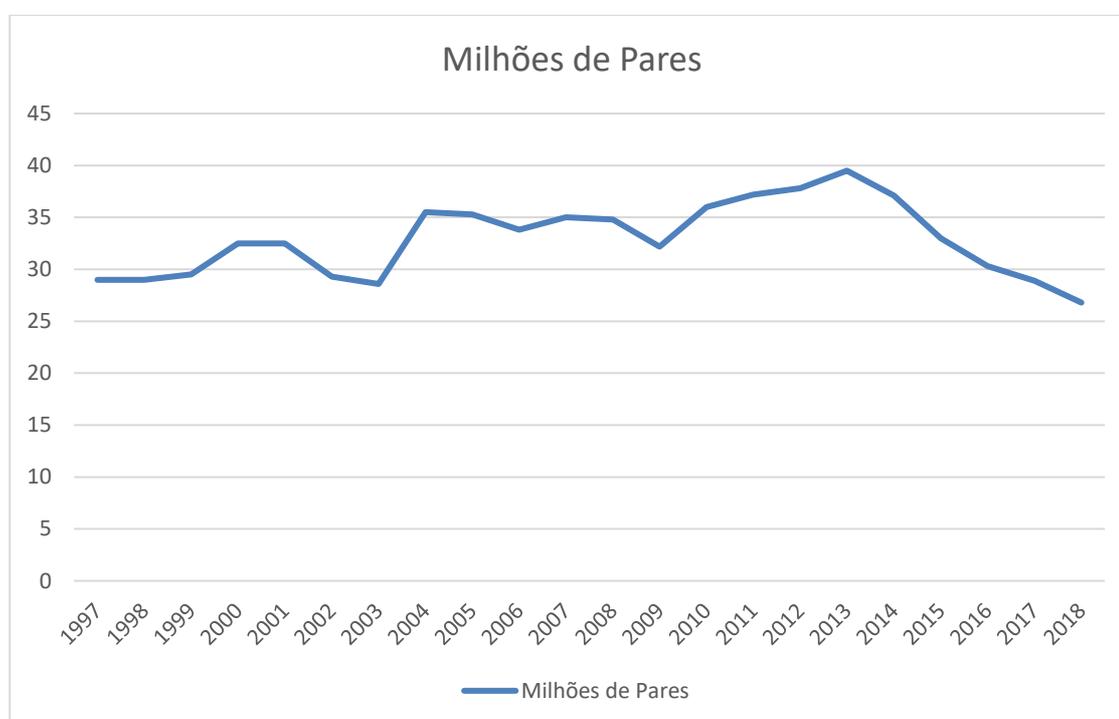
Assim, à época, Braga Filho (2000) já demonstrava que a queda de exportações, o desemprego, acompanhado de uma redução do emprego formal do setor calçadista, não foram seguidos de uma queda de produção, consistindo indicadores de uma informalidade do setor e também que a produção da indústria francana tinha como maior destino o mercado interno como demanda para a produção.

Assim, vimos que ao longo da década de 90 a conjuntura nacional ocasionou uma queda das exportações de calçados de Franca, que, somados a outros fatores, fez com que, em meados desta mesma década, o mercado interno se tornasse o principal destino dos calçados da indústria francana.

Então, à partir das informações dos entrevistados (Capítulo 8) e visando à obtenção de um panorama atual da situação, buscou-se os dados mais recentes do setor, especialmente acerca das exportações.

A tabela 13 representa estimativa recentemente divulgada de toda produção de calçados de Franca no período compreendido entre 1997 a 2018.

Tabela 13 - Produção Anual de Calçados de Franca - Estimativa (milhões de pares).

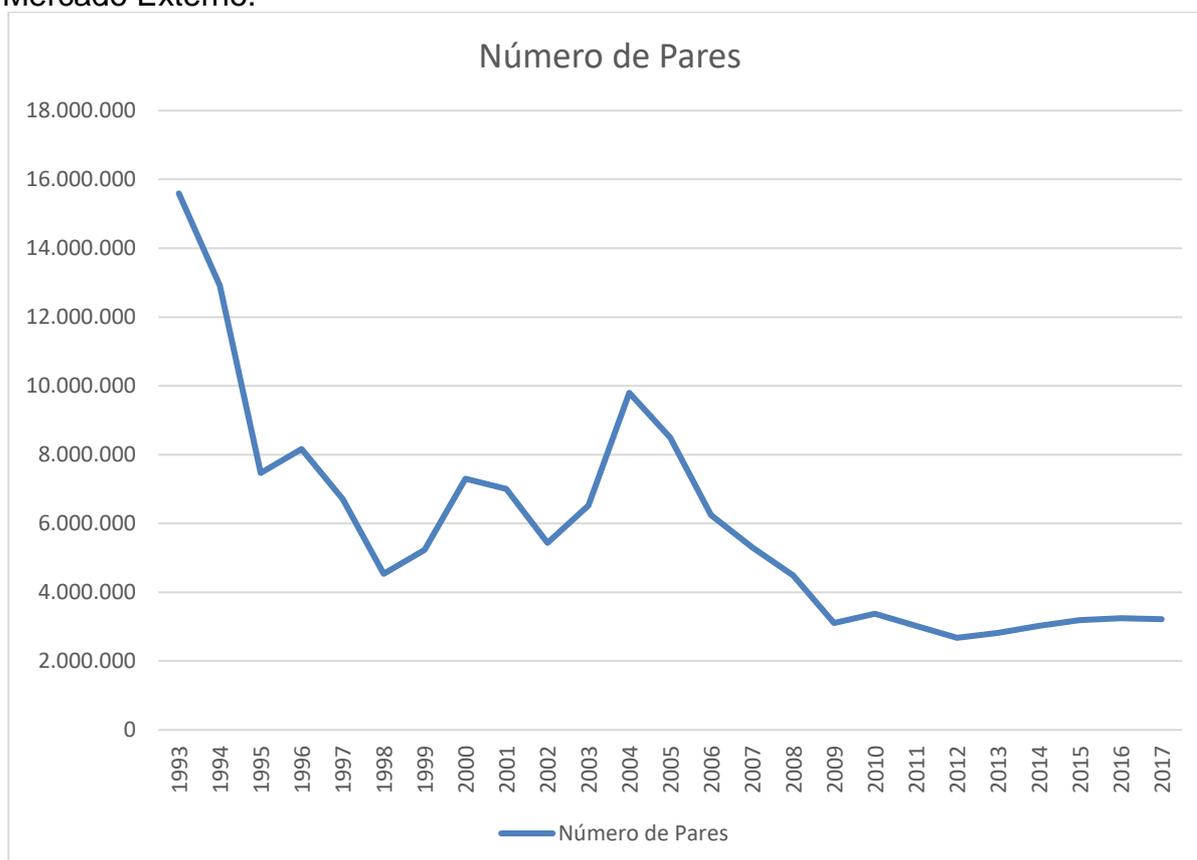


Fonte: SINDIFRANCA, ago./2019. Adaptada pelo autor. p. 6.

Verifica-se que no ano de 1999 a produção era de 29,5 milhões de pares de sapato; após, ao longo dos anos, percebe-se que, a pequenos passos, a produção passou a aumentar, atingindo um ápice em 2013, ocasião em que produziu 39,5 milhões de pares. Desde então, de 2013 até dados recentes (2018), a produção sofreu uma queda, apresentando uma produção a 24,6 milhões, ou seja, reduzido a um patamar inferior ao de mais de vinte anos atrás.

Assim, não obstante a produção tenha variado, aumentando paulatinamente de 1999 a 2013 e sofrendo uma queda no período recente, pós 2013, a mesma tendência não é observada com relação as exportações (Tabela 14).

Tabela 14 - Produção Anual de Calçados de Franca – Estimativa – Vendas para o Mercado Externo.



Fonte: SINDIFRANCA, ago./2019. p.6. Adaptada pelo autor.

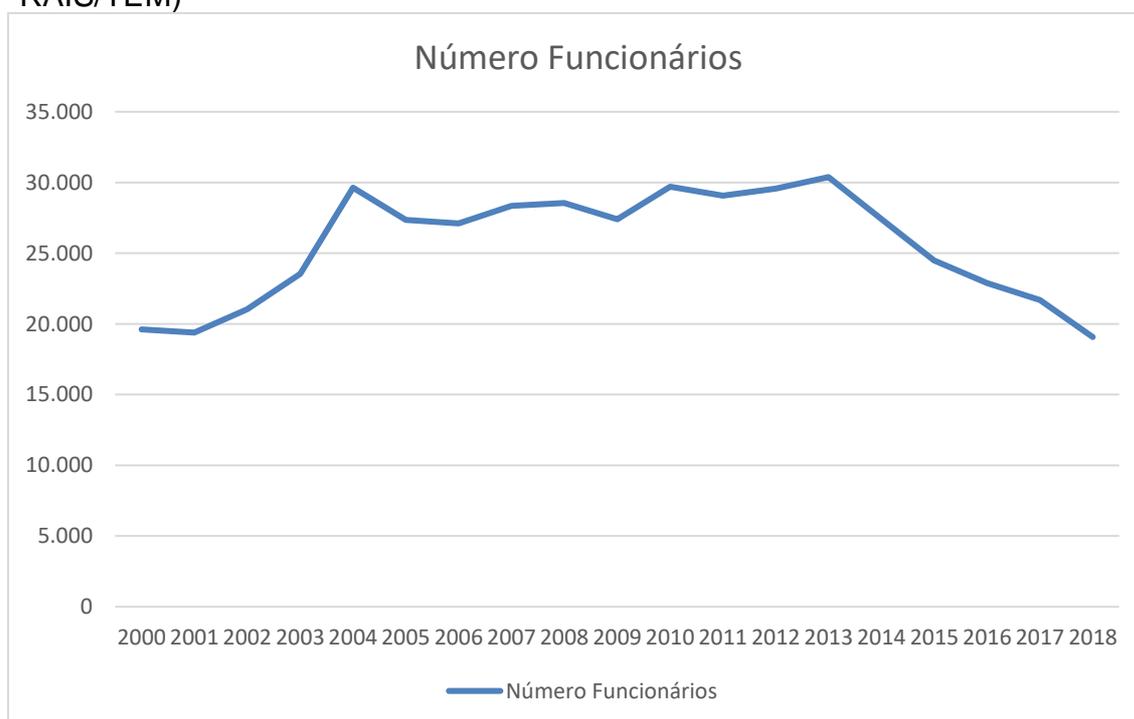
No ano de 1993, Franca exportava 15,5 milhões de pares de sapatos. Aponte-se que este ano foi inclusive nominalmente citado por um dos entrevistados (v. capítulo 8) como o ano em que a indústria de calçados francana mais realizou exportações ao longo de sua história.

No próximo ano, de 1994, verificou-se uma queda de 2,6 milhões de pares de sapato ou de cerca de 16,7%. Já no ano de 1995, a queda com relação á 1993 era de cerca de 8,1 milhões de pares de sapatos, ou de mais de 52,2%.

A partir de então, considerando o lapso de 1999 a 2017, verifica-se que a quantidade de pares de calçados caiu de 7.297.088 para 3.217.707,00 – ou seja, cerca de 4 milhões de pares de sapatos.

Assim, se em 1993 as vendas para o mercado externo eram de 15.593.203, no ano de 2017 as vendas foram de 3.217.707 pares, ou seja, uma queda de 79%. Ilustrando, as vendas para o mercado externo há mais de vinte anos eram cerca de 4,8 vezes maiores do que as atuais. Há no período anos em que constata-se pequenos aumentos quando comparados aos anteriores, porém, no geral, o quadro é de uma queda das exportações.

Tabela 15 - FRANCA: Número de funcionários na indústria de calçados (CAGED e RAIS/TEM)



Fonte: SINDIFRANCA, agosto de 2019. p. 2. Adaptada pelo autor.

De outro lado, analisando-se as estimativas acerca do número de funcionários na indústria de calçados de Franca (Tabela 15), em cotejo com a Tabela 13 (estimativa produção) é possível verificar que o número de empregos, de forma geral, acompanhou os números de pares produzidos no período de 1999 a 2017: em outubro (mês referência de cada ano na tabela 15) de 1999, os índices apontavam um número de 19.615 empregados, com produção de 29,5 milhões de pares; alcançado um pico de 30.381 empregados no ano de 2013, coincidindo com o pico de produção, de 39,5 milhões de pares, tendo o número de empregados em 2017 acompanhado a queda de produção desde então, que nessa data era de 28,9 milhões de pares de sapatos, quando então registrava 17.888 funcionários.

De outro lado, cotejando-se as estimativas de produção (Tabela 13), de empregos (Tabela 15) com as de exportação (Tabela 14) do período 1999 a 2017 verifica-se que um comparativo semelhante ao observado por Braga Filho (2000), indicando assim que a produção ainda hoje seja majoritariamente destinada ao mercado interno.

Um outro estudo que deve ser mencionado é o realizado por Machado Neto e Almeida (2008), voltado especificamente para a internacionalização da indústria calçadista francana. Os autores citam que no ano de 2000, dois anos após o término da paridade cambial (trazida pelo plano Real – 1994), o setor calçadista brasileiro iniciou o processo de recuperação vendas externas, tendo em 2004 conseguido finalmente suplantar a quantidade de pares exportada em 1993, com um volume de 212 milhões de pares exportados.

Curiosamente, estes números não refletem o ocorrido com a produção de Franca que, como visto, em 2004 exportara cerca de 9,7 milhões de pares de sapato, e, em 1993, 15,5 milhões de pares. Assim, em Franca, as exportações no ano de 2004 representavam apenas cerca de 62,2% do total de pares que eram exportados em 1993.

Deste modo, diferente do que fora constatado para o cenário nacional (Brasil) por Machado Neto e Almeida (2008) no período 2000 a 2004, no cenário específico de Franca não houve nenhum ano em que o número de pares exportados tenham suplantado as exportações de 1993, anteriormente ao plano Real. No entanto, houve sim uma tendência de aumento das exportações da região francana em citado período (2000 a 2004), acompanhando, de certo modo, a tendência nacional observada pelos autores.

Assim, há algo peculiar que ocorre na indústria calçadista Francana, no que toca às exportações. Machado Neto e Almeida (2008), endossando a opinião de Campanhol e Smith (2002), apontam que uma das maiores dificuldades para as micro e pequenas empresas de Franca (SP) ingressarem no mercado internacional reside, principalmente, no fato de a comercialização não ser centrada em marca, qualidade ou estilo, retirando a identidade do calçado no exterior.

No decorrer do trabalho foram observados indícios de que a maior parte da produção calçadista de Franca hoje seja feita na modalidade *private label* (v. capítulo 8), que é justamente a modalidade de produção em que a marca é do lojista, que retira a identidade do calçado francano.

Deste modo, considerando-se que as exportações de Franca/SP são baixas face ao número de calçados produzidos, é possível confirmar que a tendência de produtos destinados ao mercado interno observada por Braga Filho em 2000 ainda persiste atualmente, em 2020, havendo também autores que entendam que parte do motivo resida no fato de a comercialização ser não centrada em marca.

## 5 PESQUISA DE CAMPO

### 5.1 ENTREVISTAS: ASPECTOS GERAIS

Das entrevistas depreendeu-se que atualmente a produção industrial de calçados de Franca pode ser dividida em dois grandes grupos: os denominados “marca do fabricante” e o outro, *private label* (marca própria).

O grupo denominado “marca do fabricante” é “a de uso e posse do próprio fabricante e pode ser comercializada por diversos varejistas ou atacadistas” (SANTOS, 2018, p. 19). Assim, é representado pelas empresas cuja produção principal é fabricar e vender calçados de sua própria marca; a marca é da própria indústria, que a apõe sobre os calçados que produz. Como ainda é detentora da marca, o calçado poderá, a seu critério, ser comercializado por diversos lojistas/varejistas (loja “multimarca”). Normalmente são empresas com mais tempo no mercado e tradicionais.

Já o *private label* são as empresas cuja produção principal é fabricar calçados com a marca de seus compradores. Também são denominados de “marca própria”, para designar “marca própria do lojista”.

Conceitualmente, o termo pode ser traduzido como a marca de propriedade e controle do lojista/varejista, somente podem ser por ele comercializadas (SANTOS, 2018) e são apostas em produtos cuja fabricação esteja a cargo de um fabricante. O fabricante produz o calçado e transfere ao lojista/varejista os direitos de propriedade e uso deste bem (YOKOYAMA; SILVA; PIATO, 2012). Em regra, comumente apenas o lojista/varejista que adquiriu os direitos sobre o calçado, apondo sua marca, é que comercializará este produto (loja “monomarca”). Atualmente, conforme se depreendeu dos levantamentos e dados colhidos dos entrevistados, é possível afirmar que a princípio consistem na maioria dos produtores de calçados de Franca.

Uma grande diferença com relação ao “encadeamento para trás” (relação com fornecedores) que foi sentida nas entrevistas de uma ou outra forma de produção é que as indústrias “marca do fabricante” já possuem, de antemão, uma previsão de sua produção, conseqüentemente também dos insumos necessários, dentre outros; já os que produzem na modalidade *private label* não têm esta estimativa *a priori*; somente dão início ao seu processo produtivo após fechar com o

lojista/comprador a venda de um determinado tipo de calçado – e somente então saberão a quantidade insumos que serão necessários à produção.

Assim, para a descrição das entrevistas, dividiu-se os dados de acordo com essas duas categorias (marca do fabricante e *private label*), tendo ainda as perguntas sido orientadas conforme referiam-se às relações com os fornecedores (encadeamentos para trás), com os lojistas (encadeamentos para frente), tributação e encargos trabalhistas, sindicato e melhorias, que são subcategorias de análise para cada grupo. A seguir, seguem um resumo, na forma de narrativa, sobre as entrevistas, acerca de como são as negociações.

## 5.2 CATEGORIA DE ANÁLISE: MARCA DO FABRICANTE

### 5.2.1 Relações contratuais - encadeamento para trás - fornecedores

Por proêmio, anote-se que ambos os entrevistados que produzem de forma majoritária nesta modalidade possuem sua própria empresa há mais de 20 anos.

Para ter início a produção, é necessária a aquisição de insumos; para este fim, a indústria deve ter contato com fornecedores.

Normalmente, são os fornecedores de insumos que procuram a indústria para realizar a venda. A indústria então faz um cadastro para faturamento, consulta o SINTEGRA (Sistema Integrado de Informações sobre operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços) para verificar se a empresa está ativa/regular e à partir disso as relações são normalmente simples: na maior parte dos casos a compra é feita por meio de um envio de uma “ordem de compra” ao fornecedor (modelo abaixo) com preenchimento de alguns dados, como por exemplo, número do item do pedido (sequencial) descrição, quantidade, valor unitário (cortado, por questões de sigilo), porcentagens de desconto, ICMS, IPI, valor total e data de entrega. Ressalte-se que no campo de descrição remete-se somente ao tipo de item, e não há maiores detalhes, como por exemplo especificações mínimas, tais como peso, material etc.

Disseram proceder desta forma ainda que com pedidos importados e também para maiores compras.

Figura 5 – Modelo ordem de compra (estabelecimento marca de fábrica).

IT	TPM	CROP	TRAD	DESCRICAO	UN	QTD	\$UNIT	DES%	ICM%	\$TOTAL	IP	ENTREGA	EMP
01	506	1101	60986	RIQUEIRA SP-2 N.1	PR	150,000	0,15000		18	22,50		30/01/2020	001
02	506	1101	60987	RIQUEIRA SP-2 N.2	PR	150,000	0,15000		18	22,50		30/01/2020	001
03	506	1101	65233	RIQUEIRA TA N.1	PR	150,000	0,19000		18	28,50		30/01/2020	001
04	506	1101	65234	RIQUEIRA TA N.2	PR	150,000	0,19000		18	28,50		30/01/2020	001
05	506	1101	62810	CONTRAFORTE ZR-2 N°1	PR	150,000	0,37000		18	55,50		30/01/2020	001
06	506	1101	62811	CONTRAFORTE ZR-2 N°2	PR	150,000	0,37000		18	55,50		30/01/2020	001
07	506	1101	62812	CONTRAFORTE ZR-2 N°3	PR	150,000	0,37000		18	55,50		30/01/2020	001
QUANTIDADE TOTAL						1000,000							
RETEA PAGAR:		0,00	TOTAL EMBALAGENS:		0,00	TOTAL PRODUTO:		250,0000					
SEGURO:		0,00	TOTAL UNIDADES:		0,00	TOTAL DESCONTOS:		0,0000					
ESP. ACESS.:		0,00	TOTAL IPI:		0,0000	TOTAL ACRESCIMOS:		0,0000					
MS S/ DESPESA:		18,00 %	TOTAL ICMS:		11,0600	TOTAL DA COMPRA:		250,0000					

Fonte: Acervo de uma das empresas dos participantes da pesquisa, adaptado pelo autor.

Um dos entrevistados disse que também é usual a compra até mesmo verbal, dada a velocidade que esta forma simples de negociar imprime ao negócio. No entanto, disse contratar apenas nos casos em que já conhece o fornecedor e possui um longo histórico de relações realizadas sem nenhum problema.

Não há, usualmente, convenções a respeito de penalidades por descumprimento das obrigações contratadas, juros em virtude de atrasos, estabelecimento de foros, formas de solução de litígios, prazos de carência, dentre outros, como também se denota do documento acima.

Isto se dá, em boa medida, no entender dos empresários, porque convenções não têm eficácia no setor, especialmente porque o próprio mercado é capaz de as regular: acaso um fornecedor envia um produto com “fora do padrão” simplesmente retornam o produto, não efetuam o pagamento, evitam novas compras com este fornecedor e procuram outros provedores de insumos; além disso, “*as negociações sempre foram assim*”, classificando como “*perda de tempo*” realizar um contrato, indicando que um costume de longa data, que sempre lhes trouxe resultados e por isto não ocasiona muitas preocupações.

Acerca de problemas recorrentes com fornecedores, os entrevistados afirmam que normalmente ocorrem quanto ao prazo de entrega, porém não lhes ocasionam prejuízos, pois trabalham com um estoque “de segurança”, que assegura cerca de um a dois meses de produção – ressalte-se que a produção varia conforme a época do ano, e afirmaram preparar o estoque de acordo com esta variação – de modo que os pequenos atrasos não os atrapalham de forma contundente.

No entanto, afirmaram que não são todas as indústrias que têm condições de manter um estoque razoável; que têm conhecimento de indústrias menores, sem um estoque por diversas razões, que sofrem sérios problemas e por vezes fecham as portas, encerrando suas atividades, por conta de falhas de fornecimento. Quando perguntados sobre quantas pequenas empresas que fecharam por este motivo disseram que “*muitas*”, porém não poderiam citar nenhuma nominalmente e também não saberiam estimar um número.

Indagados acerca de judicialização de conflitos, afirmam que não é usual e não conseguiam lembrar-se de nenhum caso em que tiveram de demandar ou foram acionados judicialmente relativamente a estas questões. Preferem solucionar conflitos “à maneira do mercado”, simplesmente evitando novas compras com fornecedores faltosos.

À respeito de um contrato de fornecimento contínuo e prazo de vigência, apesar de nesta modalidade de produção (marca do fabricante) o industriário já possuir de antemão uma estimativa de produção, tendo um deles inclusive afirmado “a produção é (número) pares por mês” (o número de pares não será revelado por motivos de sigilo), a indústria evita realizar esse tipo de negociação, preferindo realizar as contratações “uma de cada vez”. Assim, entendem haver maior liberdade para negociação.

Questionados se um contrato com prazo de vigência de fornecimento contínuo não poderia ser vantajoso para a indústria, pois a negociação de acordo com previsões poderia acarretar em melhores preços, disseram que há atualmente e sempre houve muita insegurança nesse tipo de negociação no setor, considerando que os preços de insumos flutuam bastante, que por vezes necessitam de insumos importados e há inegável influência da variação do dólar nesse aspecto; e especialmente, as inseguranças decorrentes de alterações de entendimentos tributários ou ainda, incentivos fiscais, que só tem favorecido a concorrência de outros estados e lhes prejudicado e assim surpreendem negativamente a indústria. Disseram também que a recente crise política do país também influencia indiretamente os preços, prejudicando esta forma de contratação.

Questionados sobre há quanto tempo as negociações são feitas assim, respondem que “desde sempre”, sendo que na opinião dos entrevistados inclusive esta é a única forma de negociar no setor, dada as peculiaridades da indústria calçadista, que nenhum fornecedor também nunca tentou realizar nenhum contrato ou apresentar algum “contra documento” após o recebimento da ordem de compra.

Especificamente acerca de transformações nas negociações pela tecnologia, respondem que a tecnologia acelerou e facilitou as negociações, que podem ocorrer agora via internet e/ou e-mail, facilitando inclusive formas de pagamento, porém que a forma em si de negociar continua a mesma – normalmente com o envio de ordens de compra com características simples ou até mesmo verbal/telefone.

Na opinião dos entrevistados, a forma de negociar contribui com o setor, pois apesar de enfrentar pequenos problemas, não deixa de ser extremamente eficiente e econômica.

### 5.2.2 Relações contratuais - encadeamento para frente - lojistas

Para realizar negócios, deve haver contato com os lojistas (compradores).

As indústrias desta modalidade de produção já possuem um cadastro de compradores, que são seus principais clientes, via de regra “multimarcas”. A busca por novas lojas normalmente é feita pela internet, porém encontram muitos compradores em eventos do setor (como feiras, por exemplo). Por vezes, os lojistas os procuram e isto também não é incomum. Além disso, é frequente que os industriários também possuam loja própria para a revenda direta (neste caso, normalmente somente vendem produtos de sua própria fábrica/marca em sua loja).

Então, fazem uma análise de crédito dos possíveis compradores, para verificar os riscos e então realizam as vendas.

As negociações são semelhantes às feitas com os fornecedores, normalmente feitas por um representante de vendas por meio de um “pedido de venda”, em que contém os dados semelhantes à ordem de compra enviada aos produtores de insumos: quantidade, valor unitário e data de entrega, sem outras cláusulas, como juros ou multa. Por vezes, é o lojista que envia à indústria uma “ordem de compra”, e, neste caso, utilizam este documento para realizar a negociação – porém, normalmente contém os mesmos dados que o pedido de venda padrão. Nenhum dos entrevistados desta categoria forneceu documento de “ordem de compra/pedido de venda”, no entanto disseram ser semelhante ao enviado aos fornecedores de insumos.

Apesar da produção ser principalmente na modalidade “marca do fabricante”, por vezes também fabricam alguns calçados modalidade *private label*, em que vendem sua produção de calçados sob a marca dos lojistas/revendedores. Em alguns desses casos, um entrevistado relatou que já se deparou com “toda uma documentação jurídica” principal que devia ser assinada pelas partes (indústria e lojista) e envolvia por vezes até mesmo declarações de cunho ambiental, demonstrando uma maior formalidade na contratação e preocupação social.

Posteriormente, as vendas em si passam a ser feitas da forma comum às outras negociações (“pedido de vendas”), porém, nestes poucos casos, há de fato um contrato formal, escrito, contendo cláusulas, penalidades, dentre outros. Todavia, este não é o foco deste tipo de produção e esta forma de negociar é minoritária.

No tocante a vendas contínuas e prazo de vigência, apesar de já possuírem a produção em vista e metas de vendas, assim como na contratação com fornecedores evitam realizar esse tipo de negociação com os lojistas, e preferem realizar as negociações à cada operação.

Ainda sobre este assunto, quando perguntados, disseram ter conhecimento de pequenas indústrias que forneciam seus produtos a apenas um comprador, de forma quase contínua. No entanto, em alguns casos o comprador a seu arbítrio se negava a comprar novos pares e o pequeno industriário acabava por quebrar, pois não conseguia escoar a produção que havia feito com as especificações de um único comprador – *“isto é o que mais tem”*.

Indagados sobre problemas nessas negociações, disseram que em algumas vezes não conseguem cumprir alguns prazos, especialmente em épocas de maiores demandas; que por vezes o lojista usa isto para ganhar em seu favor algum benefício também nos prazos de pagamento, e, em algumas poucas ocasiões, já se utilizaram isto para recusar os produtos.

Perguntados se isto já lhe ocasionou prejuízos, como faltar capital para conseguir honrar com seus compromissos, disseram que não, pois possuem uma estrutura capaz de absorver o impacto. Porém, um entrevistado afirmou que uma indústria de pequeno porte pode não suportar a situação, conhecendo quem já encerrou as atividades por conta de uma venda malsucedida dessas.

A despeito desses problemas, os entrevistados não se lembravam de nenhuma ocasião em que demandaram na justiça algum direito face a um conflito; como fazem a análise de crédito anteriormente às vendas, não costumam ter problemas com pagamentos (a não ser pontualmente, alguns dias de atraso), e quando há a devolução de produtos, como mencionado, escoam a produção de outra forma, em prazos maiores, a outros lojistas.

Na opinião dos entrevistados, os gastos com um advogado e o resultado de um pleito judicial são “mais caros” do que buscar outras formas de realizar as vendas dos produtos devolvidos, razão pela qual parte deles adota como “política da empresa” evitar a judicialização a todo custo, tendo sempre conseguido resolver esses problemas.

Buscando elucidar há quanto tempo as negociações são feitas assim, também afirmaram que *“sempre foram assim”*. Disseram, inclusive, que esta talvez seja a única forma de a indústria proceder, dada as peculiaridades do setor calçadista.

Acerca de transformações trazidas pela tecnologia, respondem que apenas houve alteração na velocidade e facilidade de negociações, que podem ocorrer agora via internet e/ou e-mail, facilitando inclusive formas de pagamento, porém que a forma em si de negociar e os problemas acima narrados continuam praticamente os mesmos.

Por fim, indagados a respeito de exportações, disseram que atualmente não exportam produtos de forma significativa e que correspondem à menor parte de suas vendas.

### 5.2.3 Tributação e Encargos Trabalhistas

Apesar de as negociações (tanto com fornecedores quanto com os lojistas) serem simples, e por vezes até verbais, os entrevistados disseram que no aspecto fiscal as indústrias atualmente estão “em dia”, de modo que para toda negociação (ainda que verbal) há a devida emissão de nota fiscal e recolhimento dos respectivos tributos.

Disseram que a tributação obviamente influencia no preço, e que há e sempre houve concorrência desleal pelo não recolhimento de tributo com relação às indústrias locais, o que é um problema para o setor.

No mais, que a legislação tributária é por vezes demasiadamente burocrática e que deveria ser mais simples.

Além disso, citam como um dos grandes problemas para o setor calçadista de Franca os incentivos fiscais realizados por outros estados, que somados a um baixo custo de mão de obra de outras localidades, favorecem demasiadamente a concorrência, tendo muitas empresas de Franca migrado para outros estados e, outras que não conseguiram concorrer, encerrado suas atividades.

Finalmente, no aspecto trabalhista, disseram que todos seus funcionários são regulares e com vínculo formalmente constituído, que todo o fornecimento de insumos é realizado por terceiros com os quais não têm relação de empregos e as vendas também são realizadas a lojistas com os quais não têm vínculo, exceto quando realizados pela loja da própria fábrica, por funcionários também regularmente contratados.

#### 5.2.4 Sindicato

Sobre o Sindicato, os industriários da modalidade “marca do fabricante” afirmaram ser importante, especialmente no que toca às relações e acordos trabalhistas, que estimula os trabalhadores e os industriários a prosseguir na atividade.,

#### 5.2.5 Possibilidade de crescimento

Na opinião dos participantes do grupo “marca do fabricante”, o que prejudica o setor são os males já conhecidos dos brasileiros: a inflação, variação constante do preço do dólar, a burocracia tributária e impostos elevados.

Citam também os incentivos fiscais feitos por outros estados, que apesar de ser um estímulo para a migração das fábricas, é um desestímulo para quem permanece na região de Franca.

Por fim, na opinião de um deles sua indústria já é desenvolvida o máximo possível para o mercado interno, não tendo como “crescer”, e que, para melhorar o setor o melhor meio seria buscar meios de se elevar a exportação, que é onde realizam menos vendas.

Neste mesmo sentido de que a indústria já esteja saturada do mercado interno, o outro entrevistado desta modalidade de produção chegou a afirmar que é “*perda de tempo aumentar a produção*”, que há anos “*a produção é (número) pares por mês*”, e que tentar elevá-la lhe causaria prejuízos e “dores de cabeça”.

### 5.3 CATEGORIA DE ANÁLISE: PRIVATE LABEL

#### 5.3.1 Relações contratuais – encadeamento para trás – fornecedores

De início, anote-se que ambos os entrevistados que produzem nesta modalidade possuem sua própria empresa há menos de 20 anos, apesar de atuarem no setor há mais tempo que isso.

O conceito de *private label* (v. início capítulo) já denota que os produtores deste tipo de calçado realizam a fabricação já visando a atender especificações e customizações do futuro lojista, vendendo-lhe o calçado e direitos de uso; o lojista então utiliza sua própria marca nos produtos adquiridos e os comercializa com exclusividade (“lojas monomarcas”).

Inicialmente, os produtores devem ter contato com fornecedores para realizar as compras de insumos.

Assim, como há necessidades tipos diferenciados de insumo, dada a alta customização e produção destinada para a marca de vários compradores, como por exemplo, variações de cores, constantemente buscam fornecedores e preços.

Não obstante, uma padronização dos fornecedores também é necessária, pois se houver mudança de fornecedor a todo instante, há nefastos efeitos no processo produtivo, como por exemplo problemas de quantidade e qualidade.

Dessa forma, para esta indústria, há uma base já formada, um padrão de fornecedores, porém é constante a busca por novos fornecedores de acordo com a demanda por insumos customizados.

Após, fazem um cadastro e análise dos fornecedores, inclusive de atividade e crédito. Um dos entrevistados até mesmo procura contratar somente com fornecedores que estejam em dia com os cofres públicos (exibição da “CND – Certidão Negativa de Débitos), como uma das posturas de responsabilidade social que o setor precisa adotar para seu desenvolvimento.

Então, a partir disso, realizam as transações enviando, preferencialmente pela internet, ordens de compras. As compras dos insumos costumam ser diversificadas nesta modalidade de produção e isto também é percebido no modelo de compra (Figuras 6 e 7) obtido com um dos entrevistados: além dos requisitos “genéricos”, como produto, quantidade, preço (obs: dados sigilosos ocultos ou cortados), há também uma descrição mais detalhada a respeito das características dos insumos a ser adquiridos, como espessura de alguns itens, a unidade de medida que representa a quantidade (KG, MT).

Em alguns poucos casos, os fornecedores que enviam um pedido de venda, porém semelhante nas especificações, e, nestes casos, eles não enviam uma

ordem de compra. Deste modo, as negociações são embasadas por apenas um documento (ordem de compra ou o pedido de venda), não havendo casos em que houvesse dois documentos para a mesma negociação.

Figura 6 – Modelo ordem de compra (estabelecimento *private label*) (página 1)

Item	Produto	Descrição	Tipo Despesa	Quantidade	Unid.	Unitário	Entrega			
51	0602.1884.001	SOLA COURO [REDACTED] VIRA PRETO		20,0000	PR	6,90	15/02/2019			
37	39	40	41	42						
	2	6	6	6						
52	0602.1884.152	SOLA COURO [REDACTED] VIRA MOGNO		10,0000	PR	6,90	12/02/2019			
37	39	40	41	42						
	1	3	3	3						
53	0602.1848.097	SOLA COURO [REDACTED] VIRA AMENDOA		10,0000	PR	6,90	11/02/2019			
37	39	40	41	42						
	1	3	3	3						
54	0602.1810.002	SOLA COURO [REDACTED] COFFEE FUNDICAR NOVO [REDACTED] CAFÉ		300,0000	PR	6,88	15/02/2019			
37	38	39	40	41	42	43	44			
	31	40	36	61	37	31	4			
55	0602.1959.001	SOLA COURO [REDACTED] BERRILHFRISO C/ VIRA PRETO		10,0000	PR	6,33	11/02/2019			
37	39	40	41	42						
	1	3	3	3						
56	0602.1959.152	SOLA COURO [REDACTED] BERRILHFRISO C/ VIRA MOGNO		42,0000	PR	6,33	11/02/2019			
37	38	39	40	41	42					
		7	13	13	9					
58	0604.2180.001	SOLA [REDACTED] PRETO		409,0000	PR	6,33	15/02/2019			
10	10,5	11	11,5	12	13	7	8	8,5	9	9,5
48	36	39	32	29	26	29	30	33	52	54

Fonte: Acervo de uma das empresas dos participantes da pesquisa.

Figura 7– Modelo ordem de compra (estabelecimento *private label*) (página 2)

## Resumo Geral Matérias-Primas Compostas

Ordens de Compra:

191

<u>Matéria-Prima Principal:</u>	<u>Composta Por:</u>	<u>Qtde.</u>	<u>Unid.</u>	<u>Qtde.Fornec</u>
0602.1810.002	SOLA COUR [REDACTED] COR FUND/CAR NOVO [REDACTED] CAFÉ	300,0000	PR	
0606.2543.076	EVA 2.5MM (2.12x1.33) LARANJA	4,5000	M2	4,5000
0607.2348.066	PLACA COURO GROUPON - "4.2/4.7" COR NATURAL	111,0000	KG	111,0000
0608.2351.176	VIRA BOR 272/14 COR 001 C/BRILHO BLACK	420,0000	MT	420,0000
0611.2437.206/3	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.37	0,0000	PR	
0611.2437.206/3	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.38	31,0000	PR	31,0000
0611.2437.206/3	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.39	40,0000	PR	40,0000
0611.2437.206/4	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.40	76,0000	PR	76,0000
0611.2437.206/4	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.41	81,0000	PR	81,0000
0611.2437.206/4	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.42	37,0000	PR	37,0000
0611.2437.206/4	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.43	31,0000	PR	31,0000
0611.2437.206/4	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.44	4,0000	PR	4,0000
0602.1811.001	SOLA COUR [REDACTED] EST FOLHA PRETO	26,0000	PR	
0606.2543.076	EVA 2.5MM (2.12x1.33) LARANJA	0,3900	M2	0,3900
0607.2348.066	PLACA COURO GROUPON - "4.2/4.7" COR NATURAL	9,6200	KG	9,6200
0608.2351.176	VIRA BOR 272/14 COR 001 C/BRILHO BLACK	36,4000	MT	36,4000
0611.2437.206/3	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.37	0,0000	PR	
0611.2437.206/3	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.39	6,0000	PR	6,0000
0611.2437.206/4	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.40	8,0000	PR	8,0000
0611.2437.206/4	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.41	6,0000	PR	6,0000
0611.2437.206/4	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.42	4,0000	PR	4,0000
0611.2437.206/4	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.43	2,0000	PR	2,0000
0602.1825.001	SOLA COUR [REDACTED] EST FOLHA FUND CONHAQUE PRETO	74,0000	PR	
0606.2543.076	EVA 2.5MM (2.12x1.33) LARANJA	1,1100	M2	1,1100
0607.2348.066	PLACA COURO GROUPON - "4.2/4.7" COR NATURAL	27,3800	KG	27,3800
0608.2351.176	VIRA BOR 272/14 COR 001 C/BRILHO BLACK	103,6000	MT	103,6000
0611.2437.206/3	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.37	0,0000	PR	
0611.2437.206/3	SALTO MDF 13435 CS (BLACKTIE) CRU N.38	1,0000	PR	1,0000

Fonte: Acervo de uma das empresas dos participantes da pesquisa.

Perguntados sobre a possibilidade de se fazer um contrato que amparasse as negociações, os entrevistados disseram que pode ser interessante; porém, que a forma de produção do setor não possui espaço para negociações mais formais e que, do modo como é hoje, poderia até mesmo resultar em entraves nas compras. Como trabalham com um volume constante, porém extremamente diversificado, o modo mais eficiente de estabelecer comunicação com o fornecedor é através das

ordens de compras detalhadas, que permite ao fornecedor saber quais os requisitos esperados dos insumos.

A despeito de ser detalhada, percebe-se que não há nas ordens de compra outras condições, como prazos de carência, multa etc. Assim, indagados sobre problemas, disseram ser extremamente comum o descumprimento de prazos por parte dos fornecedores. Se um fornecedor atrasa, ele tem de recorrer ao seu estoque e a outros fornecedores, prejudicando toda sua etapa produtiva.

Deste modo, para os entrevistados, esta forma de negociar é característica do setor e que, assim sendo, também não há judicialização de conflitos, procurando resolver estes problemas “trocando” de fornecedor e evitando novas compras.

A este respeito, um entrevistado afirmou, nominalmente, que o *just in time* do setor é apenas uma “*palavra bonita*”, que todos industriários do calçado de Franca devem possuir um estoque de segurança para trabalhar, caso contrário podem vir a fechar as portas por conta desses descumprimentos de prazos dos fornecedores. Melhor ilustrando, afirmou que “*não existe na indústria calçadista uma negociação formal como a que ocorre na indústria automobilística*”; neste caso, o fornecedor deixa sua produção pronta “*dias antes de antecedência pois ele sabe que se não honrar com o compromisso de entrega irá levar uma multa violenta*”, o que não acontece no setor calçadista.

Para ele, a cultura do setor ainda é muito arraigada, acaso o industriário venha a “*falar de multa para o fornecedor, ele nem produz*”; se tentar fazer isto no mercado, não irá conseguir comprar de nenhum fornecedor. Indagado se há alguma forma de se alterar esta cultura, afirma que é praticamente impossível; que o mercado é “familiar”, que há sérias falhas de gestão, que desenvolve um trabalho para mudar isto, porém a situação atual é esta e dificilmente irá se alterar – “*isto não muda nunca*”.

Já um questionamento sobre fornecimentos contínuos e contratos com prazo de vigência acabou um pouco vazia, pois responderam que como as ordens de compra são deflagradas para já atender futuras vendas com certos e determinados lojistas (marcas), e ainda, dada a alta customização dos insumos que necessita, naturalmente seria difícil de conceber uma negociação desta forma.

Indagados a este respeito, um dos entrevistados novamente retornou ao tema do *just in time*, explicando que se esta modalidade realmente funcionasse no setor, ele não precisaria ter milhares de itens de matéria prima estoque, apenas em virtude do “*medo de o fornecedor não entregar no prazo os insumos e eu ter de parar*”.

*minha produção*”, ressaltando que isto é um problema estrutural, decorrentes novamente do aspecto familiar de parte dos produtores, de falhas graves de gestão em boa parte da cadeia produtiva, “*não possuem orçamento, não possuem fluxo de caixa, não tem controle nenhum, está à deriva*”.

### 5.3.2 Relações encadeamento para frente – lojistas

As indústrias desta modalidade de produção fazem buscas por lojistas/compradores. A busca é constante, sempre por novos possíveis compradores, e a fazem por meio de uma área comercial. Um dos entrevistados inclusive afirma ter uma estrutura específica para isto, especializada em pesquisar tendências, inclusive no exterior, adaptam ao Brasil, e, após, buscam possíveis compradores nas lojas monomarca (*private label*). Também não é incomum o envio de protótipos para que os lojistas decidam antes de colocar sua marca e efetuem a compra.,

Após, fazem o cadastro do comprador, uma análise de crédito para verificar riscos, e realizam as vendas. À cada negociação, emitem um pedido de venda (Figura 8 – dados que pudessem identificar o participante, como marca e tipos do produto objeto da compra e e preços foram ocultos) ou recebem uma ordem de compra. Como cada negociação é altamente customizada (cada comprador compra um tipo específico e exclusivo de calçado), o pedido de venda é semelhante à ordem de compra, com especificações detalhadas de cada tipo de calçado e marca vendidas.

Disseram que é raro que algum lojista imponha o uso de seu próprio formulário ao invés de usar do pedido de venda da empresa, porém por vezes, antes mesmo do envio do documento pela indústria é o próprio lojista que encaminha uma ordem de compra com os mesmos detalhamentos do pedido de venda, e a negociação então se ocorre conforme este documento, especialmente quando o lojista já está com um protótipo de calçado em mãos e decide realizar a compra.

No tocante a vendas contínuas e prazo de vigência, também disseram que é inviável realizar um contrato de fornecimento contínuo, dada a própria dinâmica das compras/produção (customizada) e também variação de tendências que podem influenciar no produto, material, preço, dentre outros



atrase na entrega de produtos, dificilmente não conseguem cumprir algum prazo ou condição constante do pedido de venda/ordem de compra.

Porém, nos poucos casos em que falham, é apenas quanto ao prazo de entrega, e procuram avisar o lojista com antecedência para mitigar eventuais danos, solicitam um prazo maior. Indagados se o lojista usa isso a seu favor, disseram que raramente há algum impacto relevante, embora em um ou outro caso já tenha acontecido de o lojista ter tentado e/ou obtido alguma vantagem por conta disso. Um dos entrevistados afirmou que já procura clientes/lojistas que não tenham um perfil beligerante, para evitar este tipo de situação.

Além disso, para evitar problemas desse tipo, como pode se ver no documento e também como afirmaram, não trabalham com sistema de entregas em “data certa” (exemplo dia 10), mas sim em “períodos certos” (exemplo primeira ou segunda quinzena do mês).

Isto por conta de algumas variáveis, como por exemplo, em virtude dos problemas de entrega que comumente ocorrem com os fornecedores; ou ainda, por conta da alta variedade de insumos necessário a depender do calçado a ser produzido conforme escolha do lojista – um deles cita que há alguns calçados que utilizam o “tricê”, uma espécie de trançado, que é *manualmente* feito pelo fornecedor.

Ressalte-se que não são todos os calçados que utilizam esta matéria prima, e várias são as possibilidades, cores e tipos, impossibilitando um “estoque de segurança”. Assim, se há um pedido de 1.000 calçados que utilizam tricês, e o fornecedor só consegue produzir 50 por dia, naturalmente a produção também estará sujeita a maiores prazos, por vezes incertos.

Por estes motivos é que na opinião dos entrevistados é inviável trabalharem com data certa de entrega e assim, ao optarem a escolha de entrega “por período”, buscam evitar o descumprimento de prazos constante dos pedidos de venda/ordens de compra.

Esta modalidade de produção também evita a judicialização de conflitos. Em casos que o lojista recusa os produtos por algum motivo, a indústria deve buscar outra forma de “desovar” a produção, “a preços de banana”, de modo a mitigar o prejuízo. No entanto, neste caso sofrem o dano e não quebram, se mantendo no mercado, por terem uma estrutura que os asseguram, como gestão profissional, estoque de segurança e qualidade dos produtos. Além disso, um litígio faria perderem o cliente

que, apesar de ter frustrado uma negociação, poderá vir a fazer novas compras no futuro.

Para finalizar, um dos entrevistados compara os dois tipos de indústria, explicando as dificuldades enfrentadas pela maior parte da indústria de Franca (*private label*): “As indústrias de Franca, a partir do momento que você não têm marca, (...), você não é uma fábrica, você é uma prestadora de serviços. (...). Quem atua como marca de fábrica trabalha com comunicação com o consumidor final. (...) O consumidor impulsiona o lojista a procurar essas marcas. O nosso [*private label*], ou eu rezo a cartilha [do lojista] certinho, ou o lojista tem 500 fábricas em Franca para produzir o sapato de sua marca em outro lugar. Então, a indústria *private label* precisa constantemente buscar performance, buscar gerar valor para o lojista, resolver o problema do lojista, e isto que impede o meu fracasso”.

### 5.3.3 Tributação e Encargos Trabalhistas

Reporta-se ao mesmo subitem no capítulo anterior (5.2.4)– houve semelhança nesse quesito entre as duas formas de produção.

### 5.3.4 Sindicato

Os entrevistados da modalidade *private label* entendem o Sindicato como de extrema importância, especialmente por ser uma estrutura política que pode representar o setor e trazer-lhe benefícios.

Neste ponto, ressaltam um dos problemas que atrapalham a indústria local é a ausência de medidas e posturas governamentais voltada à melhoria do setor, o que também contribui com as baixas exportações, na medida em que não há estímulos para desenvolvimento do setor. Neste sentido, o Sindicato pode ter um grande papel de representação do setor buscando a articulação de políticas por parte do Governo.

Um dos participantes inclusive levanta que uma das causas de enfraquecimento do Sindicato e do setor é o fato de os empresários locais não entenderem a importância de uma entidade política forte, que é relevantíssimo especialmente na representação para amenizar os efeitos da guerra fiscal que assola o setor – vazamento de empresas para o Nordeste em virtude de benefícios fiscais.

Finalmente, um dos participantes forneceu à pesquisa um detalhado estudo, elaborado pelo setor em parceria entre a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIFE e os sindicatos patronais calçadistas das cidades de Franca, Jaú e Birigui, que traça um panorama do setor (em nível nacional e internacional), apresentado ao Governo do Estado de São Paulo com a finalidade de restabelecimento da competitividade dos polos calçadistas, cujos dados foram também utilizados no trabalho (v. item 5.5).

#### 5.3.5 Possibilidade de Crescimento

Indagados sobre como o setor poderia melhorar, disseram que seria a pontualidade do abastecimento dos insumos, deveria haver uma profissionalização dos fornecedores, sua gestão, melhorando seu processo produtivo, uma mudança comportamental, para que haja segurança nas negociações; isto poderia até mesmo fazer realmente funcionar o *just in time* no setor.

Disseram, semelhantemente aos industriários do modelo “marca do fabricante”, também da questão de exportações, afirmando que atualmente não exportam produtos de forma significativa e que correspondem à menor parte de suas vendas.

Sobre o mercado nacional, durante as entrevistas foi apontado que é “*um mercado banal*”; já que há “*espaço para todos*”, porém além de não ter saída para o mercado externo, boa parte da concorrência insiste em ser nociva, havendo estímulos a práticas predatórias, inclusive com aumento recente de “pirataria”, falsificações, sonegações fiscais, dentre outros, o que prejudica ainda mais a indústria francana.

Um dos participantes cita casos em que perdeu negócios com clientes usuais por conta de preços irrealistas – decorrentes de práticas desleais – feitos por parte desta concorrência desleal, de modo que o próprio “*lojista já pediu desculpas por*

*comprar de um outro produtor, porque sabe que aquele é um negócio que não vai se perpetuar, que não vai comprar de novo daquele fabricante, já que por essas práticas sonegação, pirataria, preços abusivos, falta de gestão não irá se manter ativo por muito tempo, e que assim, volta a nos procurar em uma próxima negociação”*, demonstrando assim contornos de como é o ambiente de negócios em que tem que concorrer. Indagado sobre como sabe que os preços são irrealistas, afirmou categoricamente *“tenho este calçado, com um preço de custo. É possível haver um produto equivalente talvez 5, quem sabe 10% mais caro ou mais barato que o meu, seja por melhor ou pior gestão, menores ou maiores custos, ou qualquer outro motivo. Agora, um produto feito na região, em tese equivalente, custando 30, 40, 50% a menos, tem algo de errado aí – seja a qualidade duvidosa do produto [falsificações], seja ausência de recolhimentos de tributos ou encargos trabalhistas [sonegações]. É clara esta prática abusiva que vem acontecendo no setor”*.

Especificamente a este respeito, um entrevistado disse que se houvesse confiança nas instituições (inflação, câmbio etc.), um contrato de exportação, inclusive à longo prazo, poderiam ser interessantes para o setor. No entanto, dada a conjuntura apresentada pelo país há muito tempo, de baixos níveis de exportações pelo setor, isto é inviável.

## 5.4 DISCUSSÕES

### 5.4.1 Marca do Fabricante

Primeiramente, foi possível observar que a forma como procedem advém, dentre outros fatores, de um reiterado costume do setor. *“Sempre foi assim”*; não há, na visão dos entrevistados, nenhum ganho a ser obtido alterando-se a forma de negociar.

Neste sentido, é curioso observar que apesar de não haver nos documentos um “padrão especificado”, como materiais, composição, etc. um produto “fora do padrão” ocasiona devoluções e o corte do fornecedor do rol de possíveis compradores.

Ora, se não há previsão dos padrões, o que seria “fora dos padrões”? Ressalte-se que não se pode dizer que a negociação seja totalmente arbitrária, já que uma indústria que reiteradamente procedesse de má-fé possivelmente não sobreviveria no mercado, ainda mais considerando o elevado número de empresários em Franca. A conclusão a que se chega é que até mesmo o estabelecimento de “padrões” de negociação tenha como fonte um costume fortemente presente nas negociações usuais desta indústria.

Por outro lado, também não se pode deixar de dizer que este “padrão” dos insumos, as ordens de compra simples, por vezes até verbal, também decorram da natural estrutura de produção do empresário “marca do fabricante”: como já conhecem de antemão quais tipos e quantos calçados serão produzidos, suas negociações tendem a ser mais usuais, arraigando ainda mais este costume que, na opinião dos entrevistados, somente facilitam as negociações.

Foi possível notar também que alguns dos industriários de marca da fábrica, talvez por possuírem mais meios, e também, pela sua forma de produção lhes possibilitar, já que não há a alta customização e diferentes exigências de insumos como a existente na modalidade *private label*, possuem um estoque de até dois meses para a produção. Isto é uma evidência de que o sistema do *just in time* realmente não funcione bem no setor, especialmente em virtude de falhas ocasionais quanto aos prazos de entrega dos fornecedores. Esta evidência é ainda salientada pelo fato de inclusive tendo sido citado pelos entrevistados que há grande risco de encerramento das atividades para quem não tenha estoque

Assim, as empresas que não têm este estoque enfrenta dificuldades - isto porque, com o *just in time* ineficiente, sem os insumos e atrasos em entregas, estes pequenos industriários não conseguem manter a produção, e “*as contas não param de chegar*” (despesas trabalhistas, impostos, aluguel, *etc.*).

Além disso, percebeu-se que o próprio “mercado” soluciona os casos de divergências negociais, selecionando quem melhor cumpre as obrigações deste modo (“devolução do produto e não realizando novas contratações”).

Como não há contrato escrito, e também não há notícia de litígios, é de se imaginar que os fornecedores aceitam as consequências de ter enviado um produto fora das especificações – ainda que, como dito, não houvesse nenhuma prévia especificação formal, apenas costumeira – arcando com o prejuízo ou, talvez, tentando achar outros compradores.

À esta altura, a princípio seria possível apontar que um dos motivos da falência de pequenas indústrias seria esta forma de negociar, já que se houvesse maior cautela na contratação, seria possível obter ressarcimento e indenizações dos fornecedores que lhes entregasse um insumo “fora dos padrões”. O ordenamento jurídico prevê como indenizações possíveis não só danos diretos, mas também os lucros cessantes, isto é, aquilo que alguém deixou de lucrar em virtude de conduta de outrem (Art. 403, Código Civil Brasileiro), que, em tese, garantiria segurança das relações.

No entanto, no ponto de vista dos entrevistados, aparentemente esta é a melhor forma que as empresas do setor calçadista podem adotar, sejam elas pequenas ou grandes, já que em sua opinião a oposição cláusulas e consequências jurídicas dificultaria (e até impossibilitaria) encontrar fornecedores dispostos a negociar, além de que tornaria morosa a negociação, acarretando exatamente o que se pretendia evitar: o prejuízo à produção.

A respeito de fornecimento contínuo, em um primeiro momento, considerando que nesta modalidade do setor (“Marca do fabricante”) já possuem de antemão o conhecimento das estimativas de sua produção, é de se imaginar que o contrato de longo prazo/contínuo poderia ocasionar melhores preços nas negociações, resultando em menores custos de produção. Inclusive, para um dos entrevistados, isto poderia até mesmo ser desejável, porém é inimaginável acontecendo na vida real, especialmente no setor calçadista brasileiro. Além disso, foi possível notar que a instabilidade política e tributária acabam gerando custos indiretos (“de transação” – instabilidade institucional) ao embarçar esta forma de negociação que, em tese, poderia ser vantajosa.

Percebeu-se que, semelhante ao que pode ocorrer com os fornecedores, a indústria sofre prejuízos decorrentes de possíveis arbitrariedades por partes de lojistas. Ausentes condições formais, por vezes se deparam com problemas relacionados aos lojistas e têm de escoar sua produção de outra forma, arcando com prejuízos, sendo relatados que há muitos casos de empresários que quebraram por conta de recusas injustificadas por parte dos lojistas de receberem um produto que haviam fechado acordo, não efetuando pagamento de preço.

Um exemplo de prejuízo, é quando não conseguem honrar com prazos e o lojista utiliza isto a seu favor, obtendo vantagens, normalmente relacionadas a formas e prazos de pagamento. As recusas ou vantagens obtidas por lojistas em

virtude da “entrega fora do prazo” poderiam ser solucionadas pela aposição de um período de carência ou mora, em que a obrigação ainda poderia ser cumprida. Porém, como visto, nas atuais circunstâncias aparentemente não há nenhuma situação realista em que a elaboração de contratos possa ser economicamente vantajosa, já que o setor tem suas “engrenagens” ajustadas para funcionar desse modo.

Ainda, semelhante com a prática feita com os fornecedores, na relação com os lojistas há casos em que atrasos ou alegações de que o produto estivesse fora das especificações (ainda que não houvesse prévias especificações formais), também são motivos para se negar o recebimento de produtos, porém aceitáveis por “política da empresa” de evitar judicialização.

Assim, é curioso notar que, substancialmente, há certas recusas dos lojistas que podem ser consideradas irrazoáveis, porém a indústria opta por não demandar seus direitos, sendo-lhe mais eficiente e econômica a busca por outros compradores interessados, ainda que isto lhes ocasione em maiores prazos para realização das vendas.

#### 5.4.2 Private Label

*Ab initio*, é interessante notar que a exigência de regularidade tributária demonstra preocupação social no sentido de que a comunidade esteja recebendo os tributos que possam promover seu desenvolvimento. Além disso, também é possível perceber que atualmente isto pode até mesmo ser bem visto aos olhos dos lojistas e consumidores finais, já que denota seriedade e moralidade em praticamente todas as etapas produtivas do calçado que está no mercado.

Um outro aspecto levantado nas entrevistas foi a necessidade de diversificação de insumos, como por exemplo, às vezes compram uma certa quantidade de solas, porém em cinco cores diferentes, para produzir para diferentes marcas futuras.

Embora isto seja necessário para este modo de produção, há uma inegável redução no poder de negociação com o fornecedor, pois quando o fornecedor tem um custo para produzir um certo número insumos iguais, e outro custo para

fornecer o mesmo insumo, porém customizado, como no exemplo de cinco cores diferentes.

Assim, a alta customização e necessidade de compras de acordo com a “vontade do comprador” retira da indústria de calçados *private label* toda a engenharia de produção de ganhos em grande escala, já que não há a possibilidade de produzir um número certo de tipos de calçados em um determinado intervalo de tempo. Devem constantemente trocar a fôrma, cores, materiais, à cada venda feita à cada cliente (lojista) sem que consigam agregar no preço do produto.

Tudo isto ocasiona custos, que ou são repassados ao consumidor, ou reduzem a margem de ganho do industriário – e, de acordo com os entrevistados, a redução da margem é a consequência natural no ambiente de negócios do setor atual.

Note que, apesar de haver uma redução da margem de ganho, não há uma redução do preço final ao consumidor, não há um ganho maior para o lojista (encadeamento para frente) e ao mesmo tempo não há um ganho maior por parte do fornecedor (encadeamento para trás); há simplesmente maiores custos, sem que ninguém ganhe mais com isso.

De outro lado, verificou-se que nos últimos 20 anos não houve melhoria no campo das exportações para o setor calçadista de Franca. Grande parte dos problemas decorrem do clássico embate demanda/procura, já que na opinião de um dos entrevistados, a produção nacional hoje é um pouco acima do nível da demanda nacional, e ausentes outros mercados (exportações), isto gera uma redução dos preços.

No entanto, esta redução de preços, agravada pelos incentivos fiscais feitos por outros estados que acabaram deslocando principalmente para o Nordeste empresas de todo o país, inclusive de Franca e pelo aumento de práticas desleais de concorrência, tais como a sonegação fiscal e a pirataria ocasionam uma situação ainda pior, uma “*prostituição dos preços*” nos dizeres de um dos entrevistados.

Para ilustrar a situação do mercado, um participante citou uma inusitada situação que decorre dos moldes do mercado atual: um sapato produzido pelo industriário *private label* de Franca/SP, com a marca do lojista, é colocado à disposição ao consumidor final a um dado valor X; ao passo que um calçado de mesma qualidade, produzido pelo mesmo industriário, porém com sua própria marca, chegaria ao consumidor final a um preço Y, em que  $Y > X$ .

Na opinião de quem atua no setor, se houvesse um mercado externo, uma melhoria das exportações, talvez fosse possível reverter esta situação para

grande parte dos industriários locais, ressaltando-se que os industriários da modalidade “marca do fabricante” tradicionais também apontam uma melhoria das exportações como forma de desenvolver o setor.

No tocante às vendas, foi possível perceber que o documento que as embasam possui cláusulas que o aproxima de uma contratação formal, ao estabelecer algumas condições, assegurando as partes, como por exemplo, “*não aceitamos o cancelamento do pedido após iniciada sua fabricação; as mercadorias viajam por conta e risco do comprador*”, dentre outros

Este maior cuidado mostra que há outras condições que visam a garantir a segurança das transações. Isto decorre de certa forma em virtude das diferenças exigidas pela própria modalidade de produção, altamente customizada, o que naturalmente torna as negociações menos “usuais”, mas também evidencia uma cultura um pouco diferenciada daquela existente no modelo da “marca do fabricante.”

No entanto, não há cláusulas a respeito de mora, inadimplência, juros, etc. É interessante notar como a ausência de cláusulas prevendo esses acontecimentos no “pedido de venda”, postergando a solução de litígios para depois de acontecerem, acaba por de certa forma fragilizar a indústria, já que não é possível antever, com total certeza, quais serão os custos e danos envolvidos especialmente no descumprimento de prazos, notadamente em um setor que os fornecedores comumente atrasam o fornecimento das matérias primas necessárias à produção.

Muito embora os industriários do setor, experientes, já tenham se adaptado à esta circunstância, mantendo um estoque de segurança, é inegável que há aqui um custo gerado por esta insegurança – tanto pela necessidade de manutenção de um estoque maior do o que seria necessário caso fosse possível um efetivo *just in time*, quanto porque esta insegurança aparentemente não é contabilizada no cálculo de riscos - e nem poderia ser, considerando toda a cadeia produtiva do setor “*sempre foi assim*”, e é rígida à mudanças.

Assim, parece que ao industriário simplesmente não há outra forma de proceder, já que esta forma de negociar integra a estrutura de produção, já enraizada por um longo período, tanto na cadeia “para trás” quanto “para frente” do setor, e, para eles, a saída é a exportação, que encontra-se minada desde a década de 1990.

## 5.5 COTEJO ENTREVISTAS E DADOS

Foi possível perceber que, na opinião de ambos os tipos de empresários, um dos principais problemas do setor calçadista de Franca é a “existência” de um único mercado, o nacional.

Com dificuldades para exportar, por vários fatores, resta ao empresário calçadista apenas um mercado, que como definido por um empresário, acabou “prostituído”.

Para os *private label*, torna-se especialmente difícil venderem seus produtos sob sua própria marca – como mencionado, no mercado nacional, por vezes um produto, com sua própria marca, chegaria ao consumidor por um preço maior do que aquele mesmo produto, fabricado pela mesma indústria, porém com a marca do lojista. Já as exportações, há muito tempo prejudicadas, também são dificultadas pela falta de identidade do calçado francano (marca) (MACHADO NETO; ALMEIDA, 2008).

Este fato é reforçado comparando-se os índices e estudos realizados nos últimos anos sobre a queda das exportações e internacionalização das indústrias de calçados de Franca com a afirmação feita pelos entrevistados, tanto pelos *private label* quanto os marca de fábrica, de que uma das formas de melhorar o setor é justamente melhorar a exportação - ou seja, alcançar novos mercados

Como visto, na década de 1990, com a paridade real-dólar, dentre outros fatores, houve queda abrupta das exportações. Conquanto hoje o dólar esteja em um valor elevado e a princípio este dado por si só favoreça as exportações, a transformação ocorrida no mercado do setor nos últimos anos ainda retarda as possibilidades de alcance ao mercado externo; aparentemente, não houve tempo e modo para a indústria investir e retomar uma produção voltada às exportações. É possível afirmar que os efeitos da política econômica da década de 1990 observados por Braga Filho (2000) ainda são sentidos até hoje pela indústria calçadista de Franca.

Um outro fator prejudicial ao setor é decorrente da guerra fiscal dos Estados, em que os incentivos fiscais fizeram com que empresas tradicionais locais migrassem para o nordeste, gerando uma concorrência nociva para os empresários do setor, especialmente as médias e pequenas empresas, que atualmente correspondem à maior parte do setor calçadista de Franca, se considerados números de produtores. Corroborando esta afirmação, vale mencionar trecho de estudo feito pelo próprio setor:

“Em busca da redução dos custos de produção, as grandes empresas brasileiras deslocaram, ao longo da década de 1990, sua produção para o Nordeste. Os atrativos principais para esse movimento eram o baixo custo da mão de obra, os incentivos fiscais promovidos pelos governos locais e a posição favorável da região em relação aos principais mercados consumidores, como os Estados Unidos e a Europa. Dessa forma, estabeleceram-se no Brasil dois padrões principais de organização das atividades produtivas. O primeiro – mais tradicional – tem como base as redes locais de produção formadas principalmente por pequenas e médias empresas. Nesse sentido, destacam-se a região do Vale dos Sinos (RS), especializada em calçados femininos, o polo de Franca (SP), especializado em calçados masculinos, e as cidades de Birigui e Jaú, no interior de São Paulo, especializadas, respectivamente, na produção de calçados infantis e femininos. O segundo padrão de organização foi construído no Nordeste por grandes empresas em busca de mão de obra de menor custo, economias de escala e incentivos fiscais para fazer frente à concorrência internacional.” (Fipe, Sindifranca, et al, 2019, p. 16)

Melhor demonstrando no que consiste a “guerra fiscal”, referido estudo cita quais são os pacotes de benefícios oferecidos por outros estados, como Ceará, Paraíba, Bahia, Sergipe, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais, indicando principalmente:

“(…)incentivos fiscais, linhas de financiamento de baixo custo, concessão de estruturas fabris ou carência de pagamentos, participações em treinamentos, descontos ou carência em impostos municipais, descontos, carência ou fornecimento de água e/ou energia, mão de obra barata, ausência de pressões sindicais e políticas de meio ambiente, até mesmo flexibilização de demandas legais, como programas de prevenção de acidentes NR10 e NR12. (Fipe, Sindifranca, et al, 2019, p. 113)

Ainda a este respeito, também compara os custos para a produção de calçados com vários estados, demonstrando como é virtualmente impossível para as empresas de São Paulo competirem com a de outros Estados em virtude dos benefícios governamentais. Ressalte-se que as empresas enquadradas no simples nacional possuem tributação simplificada e reduzida:

“Ao analisar minuciosamente todas as estruturas fabris por estados, podemos identificar o distanciamento de preços finais em relação ao estado de São Paulo. Pontualmente, temos:

- O mesmo calçado fabricado em MG, em relação a SP:
  - 24,1% mais barato para destinos com 7% ICMS.
  - 30% mais barato para destinos com 12% ICMS.
  - Nem mesmo uma empresa no SIMPLES NACIONAL consegue competir com um produto de MG.
- O mesmo calçado fabricado no CE, em relação a SP:
  - 19,3% mais barato para destinos com 7% ICMS.
  - 25,6% mais barato para destinos com 12% ICMS.

- Nem mesmo uma empresa no SIMPLES NACIONAL consegue competir com um produto do CE.
- O mesmo calçado fabricado na BA, em relação a SP.
  - 13,3% mais barato para destinos com 7% ICMS.
  - 20% mais barato para destinos com 12% ICMS.
  - Nem mesmo uma empresa no SIMPLES NACIONAL consegue competir com um produto da BA.
- Mesmo o Ceará possuindo o menor valor de mão de obra e, incentivos do ICMS, PIS e COFINS, nota-se que o (RET) Regime Especial de Tributação proposto por MG diminuindo em toda a cadeia produtiva a incidência do ICMS nos cálculos da “NÃO-CUMULATIVIDADE”, cria um benefício imediato de redução de preços das matérias primas. Esse benefício segue as mesmas regras aplicadas à indústria do Estado, variando de 1% a 3%. Essa manobra tributária proporcionou ao estado de Minas Gerais, desindexar o ICMS dentro da cadeia produtiva, criando grande vantagem competitiva em referência aos demais Estados, inclusive o Ceará com a gama de benefícios que possui.
  - Foi mantido dentro do Mark-up um lucro linear atendendo as necessidades de geração de caixa e continuidade negócios.
  - Nas regiões do NE adicionou-se um custo de logística maior, devido estes Estados ainda dependerem de ingressos de matérias primas vindo de SP, RS e MG
  - Considerado apenas nos Estados do NE as isenções Federais (Fipe, Sindifranca, et al, 2019, p. 120)

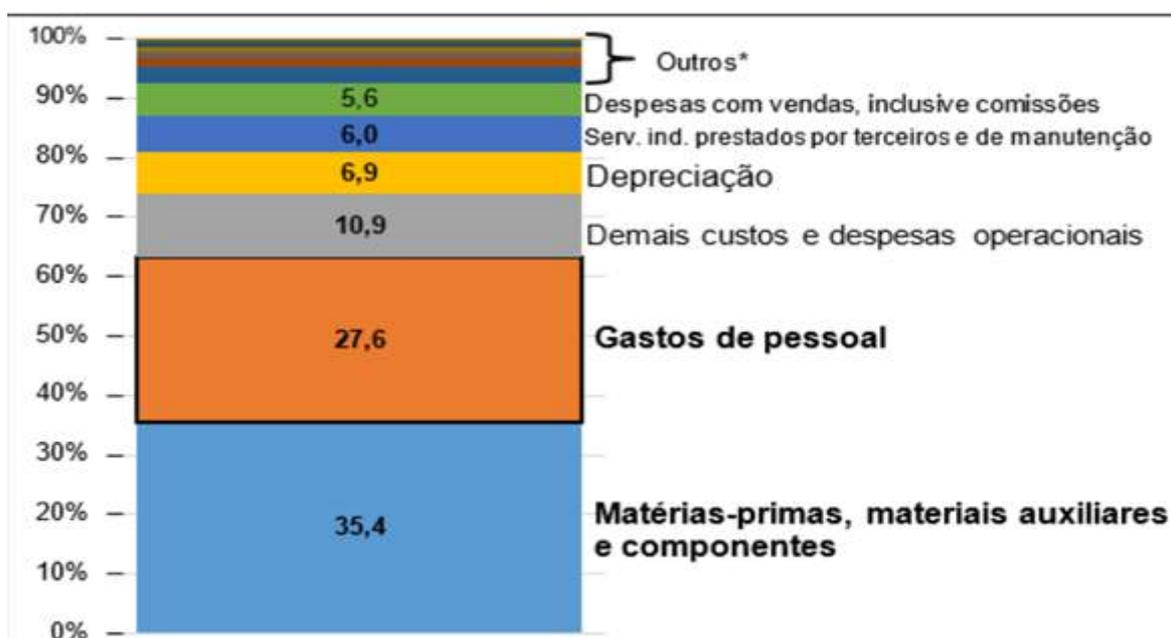
Outra observação possível é a existência de um costume, com raízes históricas, de informalidade e amadorismo de gestão por parte principalmente dos fornecedores. Entidades familiares, descumprimento de prazos recorrentes, dentre outros, resultam em quebras da cadeia e organização produtiva, obrigam estoques que seriam desnecessários, ocasionando custos despiciendos para a indústria.

Sobre os aspectos tributários do setor calçadista, há o consenso entre os participantes que um grande problema são as falhas burocráticas e insegurança de recolhimento dos tributos. Um emaranhado de leis, normas, constantes alterações de entendimentos de órgãos públicos, inclusive por vezes de inopino, impõem ao empresário insegurança até mesmo quanto a base de cálculo, isenções, prazos, dentre outros. Além disso, a tributação brasileira é notadamente cumulativa e possui especial impacto em produtos advindos de uma longa cadeia produtiva – que é o caso do setor calçadista. Tudo isto gera custos “invisíveis” ao preço de produção, e, principalmente, ao produto final.

Por fim, além de todo o acima exposto, obteve-se também uma tabela acerca da distribuição dos custos e despesas do setor calçadista brasileiro. O item “despesas operacionais” refere-se a “(...) diversos itens, por exemplo, despesas com propaganda, prêmios de seguros, assistência técnica, correios, telefone, material de expediente, despesas gastas a funcionários com viagens, entre outros” (Fipe, Sindifranca, et al, 2019, p. 17).

Pode se verificar que neste item despesas operacionais e também no item “outros”, há alguns custos de transação que podem ser identificados, tais como prêmios de seguro, despesas com vendas, despesas não-operacionais, impostos, dentre outros. Apesar de não se poder detalhar especificamente a composição destes custos à partir de referidos dados, é importante para demonstrar como o próprio setor entende como seus gastos estão distribuídos.

Tabela 16: Distribuição dos custos e despesas do setor calçadista brasileiro em 2017.



Nota: Outros correspondem aos seguintes itens: custo das mercadorias adquiridas para revendas; compras de energia elétrica e consumo de combustíveis; despesas não-operacionais; aluguéis e arrendamentos; consumo de peças, acessórios

Fonte: IBGE, *apud* FIPE, SINDIFRANCA, *et al*, 2019 – elaboração própria.

Dessa forma, a partir do gráfico, vê-se que composição dos custos diretos de produção, como por exemplo, matérias primas e gastos de pessoal é de cerca de (63%); já a de outros custos, indiretos, como vendas, serviços de terceiros, *etc*, em um total de 37% da composição dos gastos.

Assim, retomando-se os conceitos de North (1990) (v. capítulo 2.4), pela Tabela 16 é possível ter-se uma ideia de quanto é custos de transformação e quanto é custos de transação para o setor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi a de analisar e descrever as relações interindustriais do setor calçadista de Franca/SP, em especial, da indústria com seus fornecedores (“encadeamento para trás”) e os lojistas (“encadeamento para frente”), sob a ótica da Nova Economia Institucional.

Para tal desiderato, foi visto o conceito de contratos, com enfoque à dinâmica moderna contratual do mero “contato social”, de Roppo (1988), conforme interpretação de Scaff (1996). Viu-se que, em boa medida, o “contato social” é a forma mais usual dos negócios do setor, majoritariamente corriqueiros e usuais, por vezes até mesmo verbais.

Ademais, de forma a delimitar o objeto de pesquisa e demonstrar sua importância para a economia regional de Franca, consignou-se o conceito de *linkage effects* (encadeamento) de Hirschman (1961), com especial foco no setor calçadista.

Como a cadeia produtiva de calçados pode ser considerada longa e extremamente diversificada, limitou-se o estudo às relações da indústria francana com fornecedores (“*backward linkage effects*”) e lojistas (“*forward linkage effects*”) diretos, tendo sido demonstrado também como estes conceitos estão de fato presentes na indústria calçadista.

Além disso, o trabalho também foi embasado por conceitos da Velha e Nova Economia Institucional.

Sobre a Velha Economia Institucional, foram utilizados os ideais de rompimento com estudo idealizado e dogmático, com vistas à uma pesquisa dinâmica e pragmática, “mais próxima” da realidade.

No que toca a Nova Economia Institucional, utilizou-se como principal referencial teórico North (1990), e seus conceitos de instituições, custos de transação, *lock-in* e *path dependence*, citando-se exemplos do próprio autor e sua relação com o desenvolvimento econômico de um país.

Nessa ordem de ideias, fez-se um levantamento histórico da cidade de Franca, do surgimento e da evolução/desenvolvimento, percebendo-se origens históricas de algumas características do setor, como a informalidade das negociações e atividade empresária notadamente familiar – que, segundo alguns participantes nas entrevistas, ainda é comum especialmente entre os fornecedores.

Após, procurou-se tecer um panorama sobre a atualidade das indústrias de calçados brasileiras, em comparação com às de Franca, com demonstração de dados de produtividade, vínculos trabalhistas, estabelecimentos, dentre outros, em que foi possível inferir uma predominância, na indústria francana, de estabelecimentos com produção sem identificação de marca – denominados de *private label*.

Nesta toada, examinou-se especificamente o destino da produção dos calçados de Franca, em uma análise dos últimos 30 anos, especialmente à partir da década de 1990, em que se concluiu que desde então houve um declínio abrupto de exportações de calçados francanos, cujos efeitos são sentidos até a atualidade, de modo que nunca mais retomaram aos patamares do início da década de 1990.

Então, foram realizadas as entrevistas com os empresários que gentilmente aceitaram concedê-las, permitindo-se as conclusões a seguir.

Resumidamente, sobre as relações interindustriais, foi possível perceber que a produção industrial dos calçados de Franca pode ser atualmente classificada em dois modos: quem produz e põe sua própria marca ao produto, denominados “marca do fabricante”, e aqueles que fabricam sem identificação de marca, de acordo com especificações do lojista cuja marca será aposta ao calçado francano, denominados “marca própria” [do lojista] ou *private label*.

Ainda sobre este assunto, ressalte-se que os produtores na modalidade “marca do fabricante” possuem sua empresa há mais tempo no mercado (mais de 20 anos), têm relações tanto com fornecedores ou lojistas predominantemente informais, no sentido de serem corriqueiras, o que é uma característica do setor, e informais também no sentido de inexistir detalhamento de cláusulas penais e condições, especificações; informais, porque por vezes são até verbais. Porém, “documentalmente,” de forma majoritária há uma pequena formalização, manifestada por meio de um pedido de venda/ordem de compra.

No entanto, reputam as relações em sua maioria extremamente simples e eficientes, fato que pode ser asseverado pelo longo prazo em que permanecem atuando no mercado.

Já os produtores da modalidade “*private label*”, conquanto atuem no setor há muito tempo, fundaram suas empresas mais recentemente (menos de 20 anos). Suas relações com fornecedores e lojistas também são corriqueiras (característica do setor) e instrumentalizadas por ordens de compra/pedidos de venda; porém, como

seu próprio modo de produção exige uma maior customização, já que produz “ao gosto do freguês”, há um maior detalhamento nesses documentos.

Além disso, ambas as modalidades industriais por vezes são afetadas por “falhas” que atribuem aos fornecedores, em especial prazo de entrega de matéria prima, o que os obriga a terem estoques de segurança e têm especial impacto na produção dos *private label*, que já possuem uma linha mais customizada e diferenciada de produção, conforme especificações do lojista, e devem lidar com maior imprevisibilidade acerca da entrega “desta” ou “aquela” matéria prima.

De outro lado, do ponto de vista da teoria da Nova Economia Institucional de North (1990), foi possível identificar como “instituições” que influenciam o setor. Por exemplo, uma política estatal iniciada na década de 1990 que prejudicou as exportações, praticamente exterminando o acesso ao mercado externo, de forma que a maior parte da produção do setor desde então teve apenas um destino, o mercado nacional. Pode se observar, também, que esses efeitos podem ser sentidos até os dias atuais, de modo ainda não houve retomada das exportações pelas indústrias de Franca.

Outra política, na forma em que feita, pode ser considerada uma espécie de *dumping* estatal: a guerra fiscal entre Estados ocasionou deslocamento da produção para a região Nordeste (FIPE, SINDIFRANCA, et al, 2019), gerando uma concorrência desleal institucionalizada, na medida em que mesmo para produtores de São Paulo enquadrados no simples nacional (menor tributação) é quase inviável concorrer com indústria localizada em outros Estados.

Como consequência, há também que se mencionar o acirramento de práticas concorrenciais espúrias e inclusive criminosas, como a pirataria e sonegadores de impostos. É especialmente interessante notar que de acordo com Toyoshima (1999), o próprio Douglass North cita a pirataria como exemplo de prática advinda de instituições inseguras.

Por outro lado, neste aspecto, é importante ressaltar a postura de um dos entrevistados, que busca negociar somente com fornecedores “em dia” com suas obrigações tributárias, o que demonstra responsabilidade social, além de conferir segurança e confiabilidade aos seus clientes (lojistas).

A este respeito, impende destacar que certamente há outros fatores que influenciam nas práticas de mercado e concorrenciais, como por exemplo o diferente custo da mão de obra em cada localidade; porém, analisando instituições, sob a ótica

da Nova Economia Institucional, este *dumping* institucional, legalizado, é um forte personagem merecedor de enfoque da pesquisa, já que influenciou na forma em que o setor e mercado se desenvolveu nas últimas décadas até chegar aos moldes atuais.

Isto porque, políticas governamentais da década de 1990, como aponta Braga Filho (2000), reduziram em muito as exportações até os dias atuais. Assim, sendo o mercado nacional o principal destino de todo produtor de calçado brasileiro, há um acirramento da concorrência e práticas desleais (sonegação, pirataria, dentre outros). Então, para agravar ainda mais a situação do mercado nacional, há a guerra fiscal, e “legalizada”. Não se pode negar que isso influenciou para que ocorresse a *banalização do mercado e prostituição de preços*, como apontado por um dos entrevistados.

Sobre a “guerra fiscal”, ressalte-se que não se deve perder de vista que um dos objetivos da República Federativa do Brasil é sim a redução de desigualdades regionais<sup>8</sup>, e, portanto, é legítimo que possam haver diferentes tributações visando a este fim, como por exemplo, é “(...) *admitida a concessão de incentivos fiscais destinados a promover o equilíbrio sócio-econômico entre as diferentes regiões do país*” (Art. 151, I, *in fine*, Constituição Federal).

Todavia, a mesma constituição também estabelece como objetivo o desenvolvimento nacional<sup>9</sup>, e prevê edição de leis que definam critérios especiais de tributação “*com o objetivo de prevenir desequilíbrios da concorrência*” (Art. 146-A, *caput*, Constituição Federal).

Deste modo, tratamentos tributários diferenciados entre Estados são formalmente legítimos, porém o modo com que estas políticas vêm sendo implementadas claramente afetaram as relações interindustriais do setor calçadista de Franca de uma forma negativa; a redução de desigualdade regional deveria ser promovida em conjunto com desenvolvimento nacional, e não em seu detrimento, estimulando desenvolvimento de uma região e prejudicando o de outra.

Assim, não se critica os empenhos nacionais e estaduais de reduzir as diferenças regionais, mas sim a forma que isto vem sendo feito, prejudicando demasiadamente a indústria calçadista francana.

---

<sup>8</sup> Art. 3º, IV, Constituição Federal.

<sup>9</sup> Art. 3º, III, Constituição Federal.

Outra marca de uma instituição governamental é a burocracia tributária e encargos, que segundo os entrevistados torna morosa e dificulta a apuração de seus deveres para com o fisco. Esta instituição, insegura como é, também gera custos de transação: não é somente o valor em espécie dos tributos que impacta as relações interindustriais francanas, mas também o tempo e trabalho que os empresários devem dedicar tão somente para realizar declarações fiscais, emitir documentação, comunicações, apurar base de cálculo e tributos, acompanhar mudanças de entendimentos de órgãos tributários, dentre outros. Estes são claros exemplos de custos de transação decorrentes de instituições inseguras que afligem o setor.

Uma outra instituição que pôde ser identificada, foi a costumeira: há um costume, de origens históricas, na forma de negociação, e também, segundo os entrevistados, uma consuetudinária falta de profissionalização de gestão por parte dos fornecedores, tendo sido mencionado que é recorrente o atraso na entrega de matéria prima, gerando como custos de transação estoques desnecessários, prejudicando o *just in time* do setor e ocasionando rupturas no processo produtivo industrial, com alteração de cronogramas, fases de produção, dentre outros.

Além destas instituições e custos de transação, também foi possível identificar a presença dos efeitos previstos por North (1990) do *lock-in* e *path dependence*.

De acordo com a opinião dos entrevistados, uma mudança das relações no setor é difícil, já que possui raízes em costumes arraigados, com falhas de gestão, falta de profissionalização, que não são alterados facilmente, e também em atuações governamentais, que também demanda política, debate, atuação sindical.

Assim, torna-se difícil mudanças, sendo que o efeito do *lock-in* northiano, pode ser percebido quando um dos entrevistados afirma que se tentasse propor alguma mudança, o fornecedor nem chegaria a lhe vender – se a indústria tentar “*falar de multa para o fornecedor, ele nem produz*”, sendo fortes, portanto, os indícios de que o produtor já venha trabalhando deste modo há tempos, com retornos positivos, o que dificulta a mudança.

Pode ser percebido também na dificuldade de mudança de políticas, de obtenção de incentivos governamentais para fazer frente à concorrência desleal – porém institucionalizada – decorrente de incentivos fiscais de outros Estados.

Ressalte-se que não é apenas os *private label* que tem dificuldade em exportar, mas sim o setor como um todo, inclusive o “marca da fábrica”.

Já o *path dependence*, entendido como a influência que instituições do passado exercem nas do futuro, pôde ser percebido nos efeitos de políticas da década de 1990 até atualmente e na forma em que o mercado evoluiu, indicando uma persistência dos efeitos das instituições no passado, dificultando alterações nas atuais.

Também, pode ser inferido na contumácia dos costumes, “*sempre foi assim*”, como afirmou um entrevistado; ou ainda, quando um deles diz que desenvolve um trabalho para mudar, porém que há sérias falhas de gestão por parte dos fornecedores, que a situação atual é esta e dificilmente irá se alterar – “*isto não muda nunca*”.

Ainda, pode também ser percebido no seguinte ciclo vicioso: a queda de exportações do passado fez com que a maior parte da produção atual seja destinada ao mercado nacional; o mercado nacional, atualmente *prostituído* pela guerra fiscal e práticas desleais concorrenciais, impulsiona a produção sob a modalidade *private label*; e, como observado por Machado Neto e Almeida (2008), citando a opinião de Campanhol e Smith (2002), uma das dificuldades de exportar reside justamente na comercialização não ser centrada em marca, qualidade ou estilo, retirando a identidade do calçado no exterior, tornando cada vez mais difícil uma alteração dessa situação.

Este *path dependence* representa, assim, uma espécie de sina institucional, no conceito da Nova Economia Institucional, à qual o setor calçadista de Franca está submetido: uma possível saída seria um aumento de exportações, fato que já é difícil em virtude de efeitos ainda persistentes de políticas do passado, agravada pelo ciclo vicioso citado no parágrafo anterior.

Por fim, retomando-se o conceito de Bresser a respeito do desenvolvimento econômico, é possível perceber que não há um processo contínuo de acumulação de capital e de incorporação de progresso técnico no setor, especialmente quando se observa que, segundo os entrevistados, o mercado interno encontra-se saturado, juntamente com os baixos níveis de exportações, bem como os dados de produção e de empregos mencionados no capítulo 4. Ademais, respostas dos entrevistados indicando ser “*perda de tempo aumentar a produção*” revelam também estagnação do desenvolvimento econômico.

Desse modo, é possível também ter-se uma ideia de que maneira as relações interindustriais do setor impactam no desenvolvimento econômico local, citando-se como exemplos as seguintes evidências:

A informalidade contratual possui como vantagem a celeridade das negociações, porém em certa medida é também um facilitador à sonegação de impostos. A sonegação de impostos é extremamente prejudicial à sociedade e, especialmente ao desenvolvimento do setor, já que é também uma das práticas de concorrências predatórias apontada pelos entrevistados, que afeta de forma negativa o desenvolvimento econômico.

Além disso, a acumulação de capital também é dificultada pelos prejuízos causados ao setor pelos fornecedores e também pelos lojistas, prejuízos estes também de certa forma decorrentes da informalidade e consequente impossibilidade de se assegurar execução de obrigações ou cumprimento de prazos e cláusulas contratuais.

Outra evidência do impacto das relações do setor no desenvolvimento econômico local a ser apontada é a forma de atuação dos empresários *private label*, a quem o mercado nacional (principal destinatário) impõe uma produção com ausência de padronização, retirando desses produtores a possibilidade de ganhos em escala, menores preços junto aos fornecedores, *etc*, reduzindo-se também o valor agregado do produto, notadamente com ausência da marca do produtor, ressaltando-se o agravamento desta situação considerando os efeitos dos *lock-in* e *path dependence* institucionais.

Todos esses fatores ocasionam um ritmo lento e baixo volume de acumulação de capital para o setor, o que resulta em um obstáculo ao desenvolvimento econômico local, tal como conceituado por Bresser.

Assim, tem-se por obtidos os objetivos deste trabalho, a saber a descrição das relações interindustriais do setor calçadista de Franca, bem como conferido um enfoque do ponto de vista da Nova Economia Institucional, de North (1990), à estas relações, com considerações acerca de qual forma as relações analisadas impactam no desenvolvimento econômico local.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS - ABICALÇADOS. **Relatório anual de atividades**. 2019. Disponível em: <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial>. Acesso em 10 nov. 2019.
- BAER, Werner. (1988). **A Industrialização e o Desenvolvimento Econômico do Brasil**. 7. Ed, Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1988.
- BARROS, Washington Monteiro de. **Curso de Direito Civil**. São Paulo: Saraiva. 2003.
- BIANCHI, Ana Maria. Albert Hirschman na América Latina e sua trilogia sobre desenvolvimento econômico. **Econ. soc.**, Campinas, v. 16, n. 2, p. 131-150, Aug. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-06182007000200001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-06182007000200001&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 set. 2019.
- BIANCHI, José Flávio. **O debate sobre direito e desenvolvimento no Brasil e o neoinstitucionalismo econômico**. 2013. 170 f. Dissertação (Mestrado em Direito) Universidade de Brasília, Brasília, 2013
- BRAGA FILHO, Hélio. **Globalização em Franca: A reorganização industrial e Economia Informal**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, Franca, 2000.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **O conceito histórico de desenvolvimento econômico**. 2008. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2008/08.18.ConceitoHistoricoDesenvolvimento.31.5.pdf>.> Acesso em 01/04/2020.
- CAMPANHOL, Edna Maria.; SMITH, Marinês Santana Justo. Empresa gestora de exportação para as pequenas empresas: alternativa para o incremento do desenvolvimento. In: COLLOQUE FRANCO BRÉSILIEEN SUR LES DISTRICTS INDUSTRIELS. Grenoble: École Supérieure des Affaires/Université Pierre-Men-dès-France. **Anais...** Franca (SP): Uni-FACEF, 2002
- CAVALCANTE. Carolina Miranda. A economia institucional e as três dimensões das instituições. *Revista de Economia Contemporânea*. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 373-392, dez. 2014. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-98482014000300373&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482014000300373&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 set. 2019.
- COASE, Ronald. The New Institutional Economics. **The American Economic Review**, Berlim, v 88, n. 2, 1998, p. 72-74.
- COMMONS, John R. "Institutional Economics". **American Economic Review**, v. 21, p. 648-657, 1931.
- DARDOWEB/RAIS - Relação Anual de Informações Sociais.– Ministério da Economia. Disponível em <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/> Acesso em 02 de mar. 2010.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

EVAN, William M. Comment. **American Sociological Review**, v. 28, n.1, p. 67, 1963.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – FIESP. Disponível em [www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br). Acesso em 20 de Set. de 2019.

FERREIRA, Leandro de Souza. **A guinada de Douglass North rumo ao Intitucionalismo Evolucionário de Thorstein Veblen**. 2018. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico – Setor Ciências Sociais Aplicadas). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

FIANI, Ronaldo. Crescimento econômico e liberdades: a economia política de Douglass North. **Economia e Sociedade**, v. 11, n. 1, p. 45-62, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643087>>. Acesso em 15 jan. 2020.

FIORAVANTE, Eduardo. **Modo de Produção, Formação Social e Processo de Trabalho**. Conceito de Modo de Produção. Coordenação e tradução de Philomena Gerbran. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS - FIPE; SINDIFRANCA – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca; SINDICALJAÚ – Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú; SINBI – Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Biri-gui. **Projeto polo de desenvolvimento econômico couro e calçados estado de São Paulo**. São Paulo, 2019.

GALA, Paulo. Teoria Institucional de Douglass North. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.23, n.90, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2004

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil: direito das obrigações: parte especial: contratos**. 21. ed, São Paulo: Saraiva, 2019.

GUILHOTO, Joaquim José Martins; SONIS, Michael; HEWINGS, Geoffrey J.D; MARTINS, Eduardo B. Índices de ligações e setores chave na economia brasileira: 1959-1980. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Vol. 24, No. 2 (1994). p. 287-314.

HIRSCHMAN, Albert O. **Estratégia do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - DATA (IPEADATA). Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br>. Acesso em 30 de Nov. de 2019.

LEME, Michel Alessandro. **Valores familiares e sistemas de controle gerencial: análise do processo de adoção em uma empresa familiar**. 2018. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

MACAULAY, Stewart. Non-Contractual Relations in Business: a preliminary study. **American Sociological Review**, v. 28, n.1, p. 55-67. 1963.

MACHADO NETO, Alfredo José; ALMEIDA, Fernando Carvalho de. A internacionalização da indústria calçadista francana. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 9, n. 8, p. 88-111, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712008000800006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000800006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 29 fev. 2020.

MANZAGOL, Claude. **Lógica do espaço industrial**. Tradução de Silvia Selingardi Sampaio. São Paulo: DIFEL, 1985.

NAJBERG, Sheila; PEREIRA, Roberto de Oliveira. Novas Estimativas do Modelo de Geração de Emprego do BNDES. Rio de Janeiro: **Sinopse Econômica**, n.133, BNDES, mar./2004. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/sistemas\\_web/renai/public/arquivo/arq1273762148.pdf](http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/renai/public/arquivo/arq1273762148.pdf)>. Acesso em: 30/11/2019.

NORTH, Douglass C. Institutions. **The Journal of Economics Perspectives**, v. 5, n.1, 1991. p.97-112.

\_\_\_\_\_. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge/UK: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1990.

PRAZERES, Taísa Junqueira. **Na costura do sapato, o desmanche das operárias: um estudo das condições de trabalho e saúde das pespontadeiras da Indústria de Calçados de Franca (SP)**. Dissertação (Mestrado em Medicina). Universidade de São Paulo – USP, Ribeirão Preto, 2010.

REZENDE, Vinícius Donizete de. **Anônimas da História: relações de trabalho e atuação política de sapateiras entre as décadas de 1950 e 1980 (Franca – SP)**. Dissertação (Mestrado em História). Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, Franca, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al (Org.). **Pesquisa Social, método e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia do Século XXI**. 2. Ed. - Rio de Janeiro, São Paulo: Editora Record, 2006.

SANTOS, Thais Moura Martins dos. **Marcas Próprias e a geração de valor para pequenos e médios varejistas: um estudo multicaseos**. 2018. Dissertação

(Mestrado Profissional em Gestão Organizacional). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.

SCAFF, Fernando Campos. As novas figuras contratuais e a autonomia da vontade. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 91, p. 141-159, 1996.

SILVA, Danilo Freitas Ramalho da. **A construção do objeto teórico das teorias do desenvolvimento econômico**. 2005. Dissertação (Mestrado em Economia das Instituições e do Desenvolvimento). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SUZIGAN, W. **Indústria Brasileira. Origem e desenvolvimento**. 2.ed, S Paulo: Hucitec, 2000.

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais.– Ministério da Economia. Disponível em <http://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf>. Acesso em 02 de mar. 2010.

SINDIFRANCA – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca Disponível em: [sindi-franca.org.br](http://sindi-franca.org.br). Acesso em 30 de Out. de 2019.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **XXIV ENEGEP**, Fortaleza/CE, 2006. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf)> Acesso em 10 out. 2019.

TOMAZINI, Maria Lúcia Vannuchi. **A mulher na fábrica de sapatos: trabalho e gênero na indústria calçadista de Franca (SP)**. Dissertação (Doutorado em Sociologia). Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, Araraquara, 2003.

TOSI, Pedro Geraldo. **Capitais no Interior: Franca e a História coureiro-calçadista (1860-1945)**. Dissertação (Doutorado em Economia). Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Campinas, 1998.

TOYOSHIMA, Silvia Harumi. Instituições e Desenvolvimento Econômico: uma análise crítica das idéias de Douglass North. **Estudos Econômicos**, v. 29, n.1,1999, p. 95-112. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/ee/article/view/117211>>. Acesso em 15 jan. 2020.

VEBLEN, Thorstein. Why is Economics not an Evolutionary Science? **The Quarterly Journal of Economics**, p. 373-397, 1898.

VIEIRA, Júlia Rosseti Picinin Arruda. **Transmissão da propriedade imóvel pelo registro do título e segurança jurídica: um estudo de história do direito brasileiro**. 2009. Dissertação (Mestrado em Direito Civil) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo.

YOKOYAMA, Marcos Hideyuki; SILVA, Andrea Lago da; PIATO, Éderson Luiz. **O desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre o varejo e**

**fornecedores da indústria alimentícia.** Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 3, p. 543-556, 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2012000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000300008&lng=en&nrm=iso). Acesso em 10 mar. 2020.