

*Desenvolvimento e upgrading de cadeias produtivas e
relações de trabalho: a cadeia de calçados*

Eduardo Noronha

UFSCAR – Universidade Federal de S.Carlos
Dpto de Ciência Sociais

&

Lenita Turchi

IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
Diretoria de Políticas Públicas

**Comunicação Apresentada ao GT "Trabalho e Sociedade"
XXIV Encontro Anual da ANPOCS
Petrópolis, 23 a 27 de outubro de 2000**

Desenvolvimento e upgrading de cadeias produtivas e relações de trabalho: a cadeia de calçados

Eduardo Noronha e Lenita Turchi

Introdução

Este artigo apresenta resultados preliminares de uma pesquisa vinculada a um amplo projeto do IPEA¹ sobre cadeias produtiva e modernização industrial no Brasil que visa dar subsídios a políticas públicas de desenvolvimento industrial e emprego. A abertura comercial e a orientação para a exportação dos últimos anos renovou o debate sobre questões tais como a necessidade de aquisição de padrões internacionais de qualidade e produtividade, bem como sobre estratégias de integração na economia internacional. Nesse contexto, as discussões sobre cadeias produtivas e *clusters* entraram na agenda de agentes de políticas públicas e pesquisadores.

Esse estudo foi inicialmente pensado para investigar os padrões de relações de trabalho na cadeia de calçados. Pôr um lado trata-se de uma tentativa de abordar o tema relações de trabalho levando em conta a noção de cadeia produtiva. Isto é, nossa hipótese era que quanto mais integrada estivesse a cadeia calçadista mais tenderiam a ser padronizadas as relações de trabalho nos diversos segmentos que compõem o complexo calçadista. Nessa hipótese está suposto que o eventual adensamento de empresas em cadeias teria efeitos sobre as relações de trabalho, cujo padrões diferenciados tende a seguir uma lógica setorial e regional. Entretanto, nossa segunda hipótese (em grande parte confirmada pela pesquisa) era que havia baixa integração da cadeia. Tratava-se portanto, antes de perguntarmos sobre o grau de contaminação dos padrões de relações de trabalho entre os diversos segmentos da cadeia, conhecer a diversidade desses padrões, entre os segmentos e entre as principais regiões produtoras.

¹ Esse estudo foi patrocinado pelo IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas.

Duas razões levaram à escolha da cadeia calçadista: primeiro porque o Brasil é um dos maiores exportadores de calçados do mundo; segundo porque o emprego no complexo coureiro-calçadista representa 5,1% do total do emprego industrial formal do país². Gorini and Siqueira (1999) estimam que em 1999 havia 700 mil trabalhadores formalmente³ empregados na cadeia de calçados, incluindo não apenas as indústrias de couros e calçados, mas indústria subsidiárias mais especializadas no setor calçadista, tais como as indústrias de máquinas, de componentes e químicas. Assim, a importância desse segmento é expressa tanto em termos de volume e valores exportados como pelo volume de emprego do complexo coureiro-calçadista.

Tendo como foco inicial os padrões de relações de trabalho, desde o início de nossa pesquisa percebemos que algumas indagações prévias deveriam ser abordadas. A principal delas questionava em que medida poderíamos de fato falar da existência de uma *cadeia produtiva* de calçados no Brasil.

Desde logo é preciso definir o termo: Por “cadeia produtiva” entendemos um conjunto de relações estáveis entre empresas (sejam elas empresas fornecedoras ou compradoras) para além da simples relação de compra e venda. Nesse sentido, para respondermos a essa primeira pergunta decidimos investigar a existência de tais relações entre as empresas da cadeia bem como as relações entre capital e trabalho, à medida que essa também se constitui enquanto uma relação de compra e venda.

Dois pressupostos guiaram nossas investigações. Primeiro que a análise das organizações (associações empresariais e de trabalhadores) revelariam tanto o padrão como a racionalidade que favoreceria o conflito ou a cooperação no complexo calçadista. Segundo, que *cooperação* entre os elos da cadeia (incluindo cooperação entre capital e trabalho) é um fator importante para a criação de emprego e sucesso industrial.

² Segundo dados da RAIS, em dezembro de 1997 havia 238,759 trabalhadores no complexo coureiro-calçadista de um total de 4,703,756 empregados formais no setor manufatureiro – portanto não está aqui computado o expressivo setor informal do complexo coureiro-calçadista.

³ Por essa estimativa, o complexo calçadista representa 15,0% do total do emprego formal no país. Vale lembrar que tais números seriam ainda mais expressivos se considerássemos o mercado informal. Embora não haja estimativas seguras, sabe-se que a informalidade é expressiva no setor, especialmente na indústria calçadista, sendo esse um dos principais pontos do conflito trabalhista do setor.

Este artigo está dividido em três sessões: Na primeira apresentamos as associações livremente criadas pelos empresários, destacando os tipos de relações (conflito ou cooperação vertical ou horizontal) predominantes entre tais associações. Buscamos com isso detectar forma de cooperação verticais, as quais seriam típicas das relações em *cadeias*, tal como entendidas pela literatura sobre cadeias produtivas.

Por *organizações empresariais verticais* entendemos aquelas que sedimentam relações típicas de cadeias produtivas, nas quais as empresas estão relacionadas umas às outras de forma mais intensa que meras relações de compra e venda – por exemplo cooperação tecnológica ou para treinamento. Por definição, relações verticais são aquelas entre vendedores e compradores em busca de um benefício comum (ou “*public good*”, nos termos de Olson⁴) frente outros competidores, os quais podem, por sua vez, estar associados em outras organizações verticais. A dificuldade de obter tal tipo de cooperação é superar os conflitos de interesse, particularmente preços. Podemos chamar de cooperação (ou conflito) vertical tanto aquela entre segmentos de uma cadeia produtiva como entre capital e trabalho – essa última relação será discutida na terceira parte deste artigo.

A partir da literatura sobre *clusters* e cadeias produtivas, essa primeira sessão discute o tema da cooperação e em seguida apresenta os principais atores da cadeia calçadista brasileira e analisa a natureza das relações estabelecidas pelas organizações representativas desses atores. Concluimos apontando o fraco padrão de cooperação nos diversos segmentos calçadistas e entre as organizações que os representam. Na verdade, organizações verticais são bastante raras no Brasil, onde as associações horizontais predominam.

Essas associações horizontais, particularmente as de natureza corporativa, são examinadas na segunda parte do artigo. À diferença das primeiras, as associações horizontais se caracterizam por agruparem competidores no mercado (por exemplo, empresas de um setor específico da cadeia tal como as empresas

⁴ Por bens públicos Olson refere-se àqueles cujo consumo não pode ser restrito aos membros que contribuíram para sua produção. Por exemplo, um eventual redução de impostos para determinado produto

de calçados) em busca da criação ou manutenção de bens públicos – por exemplo, redução de impostos, acordos de preços ou a realização de feiras promocionais no exterior. Tais associações tipicamente direcionam suas demandas aos governos, aos seus fornecedores, aos seus compradores ou ainda agem no sentido de enfrentar coletivamente competidores externos. A dificuldade de estabelecer cooperação horizontal está em superar os conflitos da competição no mercado. Equidade é o princípio subjacente à essa relação. Ou seja, condições iguais para todos os membros da organização é o princípio que legitima ao mesmo tempo a competição e a cooperação.

Nessa segunda sessão analisamos as relações horizontais entre associações empresariais na cadeia de calçados e apontamos as raízes históricas corporativistas brasileiras para compreender a predominância desse tipo de organização. Concluímos a sessão argumentando que a predominância de associações horizontais, ao lado do desenho federativo e corporativo das instituições políticas brasileiras, dificultam o desenvolvimento de cooperações verticais típicas de cadeias produtivas.

A terceira parte trata das relações de conflito e cooperação entre empregados e empregadores. Em primeiro lugar, apresentamos a estrutura organizacional do setor, destacando as origens históricas do padrão atual de relações de trabalho. Argumentamos que o desenho corporativo sindical impede ou enfraquece as relações entre sindicatos de diferentes setores. Ao mesmo tempo, as centrais sindicais, que atuam fora da estrutura corporativa, não são capazes de coordenar a miríade de pequenos sindicatos do setor nem de promover sua unificação de forma a ter ganhos de escala. Em seguida, apontamos os principais pontos de pauta dos acordos coletivos do setor. Evidencia-se que o segmento ainda luta por direitos básicos tais como contrato formal de trabalho e piso salarial. As entrevistas que realizamos revelam que os principais ponto de pauta incluem salários, saúde e segurança no local de trabalho, trabalho infantil e informal.

obtida por uma associação empresarial não se restringe àqueles que fizeram parte da ação coletiva (Olson 1965).

Concluimos a análise dos resultados preliminares dessa pesquisa apontando três principais variáveis, de natureza organizacional, que limitam as possibilidades e dificuldades de consolidação de cadeias produtivas, enquanto um conjunto de interações verticais no Brasil. A primeira refere-se ao desenho corporativo das instituições empresariais e de trabalhadores; a segunda diz respeito ao sistema político brasileiro federativo, com suas três arenas decisórias capazes de criar incentivos fiscais. Por fim, como uma variável específica do setor calçadista, apontamos a forma dependente como as indústrias do setor se integram na cadeia produtiva internacional e seus efeitos conflitivos entre os segmentos membros da cadeia e entre indústrias voltadas ao mercado interno ou externo.

1. Organizações Verticais

Nesta parte apresentamos o quadro de referência teórico que utilizamos na análise da cadeia produtiva de calçados no Brasil. Em seguida discutimos o padrão de relação entre as organizações representativas dos segmentos da cadeia, destacando os principais tópicos de cooperação e conflito dos últimos. Concluimos apontando a baixa integração vertical da cadeia e, conseqüentemente o baixo grau de cooperação inter-empresarial, o que por sua vez é explicado pela predominância de vínculos horizontais e corporativos – temas discutidos na parte 2 do artigo.

1.a. Cadeias Produtivas e Organizações Verticais

A literatura sobre cadeias produtivas tem sua origem na “*world-system theory*” na sua busca de compreender uma nova forma de divisão de trabalho que se desenvolveria com a internacionalização da economia e suas conseqüências diferenciadas nas economias periféricas e semi-periféricas. Dentre os diversos argumentos dessa vasta literatura, para efeitos dessa pesquisa interessa destacar o conceito de *cadeias produtivas*, tal como definido por Hopkins and Wallerstein (1986), e posteriormente desenvolvido por Gereff & Korzeniewics (1990), já que

tais definições vêm se constituindo em paradigmas para da literatura sobre as relações entre centro e periferia do sistema industrial.

Nesta pesquisa adotamos a definição de Hopkins and Wallerstein (1986:159. In G. Gereffi & M. Korzeniewics), de cadeia produtiva como "*uma rede de trabalho e processo produtivo cujo resultado é uma mercadoria final*". De acordo com (Gereffi and Korzeniewicz 1990), o primeiro desafio posto pelos estudos de cadeias produtivas é a definição da própria anatomia da cadeia. Os autores sugerem que o delineamento de uma cadeia deve começar pela operação final de um bem de consumo. A partir daí deve-se reconstruir as etapas de trás para frente em direção às matérias primas. Em seguida, é necessário identificar quatro propriedades de cada elo da cadeia: 1) "*os fluxos e operações que ocorrem imediatamente antes e após cada elo de cadeia*"; 2) "*as relações de produção, isto é, as formas de trabalho em cada elo*"; 3) "*as formas de organização da produção predominantes, incluindo a tecnologia e a escala da unidade produtiva*"; 4) "*o locus geográfico da operação em questão*" (Hopkins & Wallerstein 1986; 160-63. In G. Gereffi & M. Korzeniewics, 1990).

Por exemplo, a cadeia calçadista engloba uma variedade de processos que abarcam não só diversos setores econômicos como ultrapassa as fronteiras nacionais. Essa cadeia nasce a partir de matérias primas do setor pecuário (criação de gados) e extrativo (óleo cru). O segundo segmento da cadeia refere-se à indústria curtumes, de componentes de couro, componentes para calçados (solas, fivelas, etc) a indústria química e a própria indústria de calçados. O terceiro segmento refere-se ao marketing e design do produto, distribuição e comercialização, incluindo a exportação. Cada um dessas etapas têm diferentes processos produtivos, requerimentos tecnológicos, escalas e tipos de unidade produtiva, bem como diferentes padrões de relações de trabalho. Além disso, cada uma dessas etapas produtivas pode estar localizada em diferentes regiões ou países.

O que faz desses segmentos uma cadeia produtiva não é o tradicional fluxo comercial entre seus elos (embora isso seja o requerimento mínimo), mas a forma como esses elos se relacionam em temas tais como o compartilhamento de

informações de mercado, a definição conjunta de padrões de qualidade, a cooperação na capacitação de fornecedores, no treinamento de mão de obra, e na difusão de inovações tecnológicas.

Na visão de Gereffi (1990), para entendermos esta ou outra cadeia produtiva é necessário investigar não apenas o desempenho e as características econômicas de cada um dos elos, mas também o padrão e a natureza das relações dentro e entre cada um desses elos.

A estratégia que escolhemos para abordarmos o tema foi investigar as associações que representam os interesses dos principais atores da cadeia. A literatura do tema tem salientado a existência de hierarquias e estruturas de poder entre os segmentos, as quais definem a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos. Assim, as relações horizontais e verticais expressam e sedimentam estruturas hierárquicas que limitam as possibilidades de cooperação e de conflito entre seus elos. Na cadeia calçadista, os segmentos de marketing, distribuição e design estão localizados em países centrais (EUA, Itália e Espanha), são os de maior valor agregado e são capazes de definir o padrão de relação entre os elos da cadeia, incluindo atividades básicas do processo manufatureiro em pequenas empresas dos países periféricos – como discutiremos adiante sobre o caso brasileiro.

Os estudos sobre cadeias produtivas têm como um de seus principais pressupostos que as possibilidades de mobilidade de uma posição periférica ou semi-periférica de Nics do Leste Asiático ou da América Latina ocorrida nas últimas décadas derivou de integração de alguns países dessas regiões em cadeias produtivas internacionais. De forma similar, uma série de estudos advogam que numa economia global o nível de integração local dos segmentos de uma cadeia produtiva tem forte influência na capacidade de sua integração também em cadeias internacionais.

Na bibliografia sobre cadeias produtivas e clusters⁵ parece haver um acordo sobre a importância de se compreender melhor a natureza das organizações que representam os principais atores das cadeias e seus padrões de relações. As

organizações verticais permitem que empresas ou segmentos empresariais se relacionem de forma mais intensa que as relações de compra e venda, incluindo relações de cooperação tecnológica ou de treinamento. Dado que uma cadeia é caracterizada por suas relações hierárquicas, ações cooperativas dependem da capacidade dessas organizações de mediar conflitos de interesses dos segmentos nela representados.

1.b. Os segmentos do complexo calçadista e suas organizações

Os principais segmentos da cadeia calçadista são a indústria de curtume, de artefatos de couros, de componentes para artefatos de couros e calçados e a indústria calçadista propriamente dita, os quais estão concentrados principalmente em duas áreas do país (Franca – SP e Vale dos Sinos – RGS)⁶. Essas duas regiões concentram 61% do total das unidades produtivas de curtumes e calçados do país e 72% do emprego do setor. Embora desde meados dos 90 tenha havido uma expressiva migração de unidades produtivas para o nordeste do país⁷, essas novas áreas não ameaçaram, ao menos até agora, a liderança dos dois clusters tradicionais do sul e sudeste.

O segmento de couro tem como ponto inicial de sua cadeia a pecuária, seguida pelo setor frigorífico e os curtumes (alguns trabalhando apenas os estágios iniciais do tratamento de couro como o *wet-blue* e outros com tratamento final). Considerando que esses segmentos são os produtores da principal matéria prima de calçados, sua integração vertical e cooperativa tende a ser vista por analistas como crucial. Entretanto, as relações entre os atores desses segmentos tem sido marcadas por conflitos e por insucessos nas tentativas de promoção de relações entre compradores e fornecedores.

⁵ Gereffi, G. 1989; Gereffi & Koezeniewics 1990; Brusco 1982; Humphey, J., 1995; Schmitz, H. 1994; 1995; 1997; Nadvi, K. 1992, 1999.

⁶ De acordo com dados da RAIS em 1997 no Vale dos Sinos havia 2510 unidades de produção de couros e de calçados, as quais empregavam 122.320 trabalhadores no Vale dos Sinos ao passo que na região de Franca um número maior de empresas (2931 unidades) empregava um contingente consideravelmente menor: 50.014 empregados. Esses dados demonstram diferentes padrões de dispersão.

⁷ Essa migração ocorreu principalmente devido a incentivos fiscais oferecidos pelos governos estaduais, mas também em decorrência da menor média salarial da região nordeste

O segmento coureiro varia consideravelmente em termos de tamanho, nível tecnológico, e orientação de mercado. Isso ocorre em todos os seus segmentos, da pecuária até os produtos finais em couros. Nos curtumes predominam as pequenas ou médias unidades com baixa produção, com níveis bastante diversos de tecnologia e especializações de mercados e produtos. Alguns curtumes estão totalmente voltados para a produção de couros semi-acabados (*blue* e *crust*) e principalmente para o mercado externo, enquanto outros dedicam-se à produção de couros acabados para o mercado interno.

As informações a respeito do destino da produção de couro são pouco precisas e variam de acordo com as fontes. Segundo o BNDES, em 1998, 30% da produção de couro foi exportada e os restantes 70% absorvida pelo mercado. Outras fontes⁸ indicam que 58% teria sido exportada nas formas que agregam menor valor, isto é, *blue* e *crust*.

A exportação de *blue* e *crust* é um dos principais pontos de discórdia do setor, refletindo um complexo jogo de interesses. Neste jogo, a posição dos atores contra ou a favor da exportação de produtos de baixo valor agregado (e portanto com baixa criação de empregos), variou ao longo dos anos, à medida que variaram os próprios produtores de *wet-blue* e os preços do produto nos mercados internos e externos. Enquanto nas décadas anteriores os principais interessados na exportação de couro semi acabado, os curtumes tradicionais, no presente momento, encontramos frigoríferos e mesmo calçadistas atuando como exportadores de couro na forma de *crust* e *wet blue* em função de incentivos e preços no mercado externo.

Ações cooperativas dentro do segmento coureiro têm sido dificultadas especialmente devido a existência de duas estratégias de mercado divergentes. Uma busca a exportação de couros semi-tratados (dada a baixa demanda de couros tratados no mercado internacional), e outra visa atender o mercado nacional (especialmente calçados) comprador de couros tratados. Esse segmento do curtume alia-se a calçadistas na defesa de taxaço da exportação de *wet-blue* ou outras formas de defesa da manufatura nacional. Visam com isso manter o

⁸ Fonte: CICB.

mercado interno abastecido de couros crus para atender tanto os curtumes de tratamento de couros como as indústrias calçadistas locais. Alegam que a maioria dos países taxam a exportação de semi-manufaturados em defesa de seus empregos. As primeiras etapas do tratamento do couro requerem pouca mão de obra, agregam pouco valor e são as mais ofensivas ao meio ambiente.

A dificuldade de cooperação dentro do setor expressava-se de forma clara até recentemente quando duas associações nacionais representavam esses interesses opostos: o CICB (Centro das Indústrias de Couro do Brasil, criado em 1957, e a Abicouro (Associação Brasileira da Indústria de Couros) criada em 1996 por empresários do Vale dos Sinos, a partir da Associação Estadual de Couros do Rio Grande do Sul (AICSUL). Acordos entre as duas associações levou à desativação da Abicouro, o que não significa que o tema em disputa tenha saído de pauta. Ocorre que a disputa vem deixando de ser um problema restrito ao segmento coureiro para se tornar um tema que atinge vários segmentos da cadeia calçadista, já que parte da indústria calçadistas, e mais recentemente dos frigoríficos, entraram no mercado exportador de wet-blue.

A existência de organizações horizontais (setoriais) nos níveis estadual e nacional contrasta com a total ausência de organizações verticais nos níveis nacional, estadual ou local capazes de estabelecer vínculos com os outros segmentos da cadeia como as indústrias de calçados e de componentes.

Entrevistas com representantes de associações setoriais (horizontais) de empresários indicam que cooperações verticais (compradores e fornecedores) entre empresas são raras no complexo calçadista. Um dos entrevistados afirma que há muito ciúme entre calçadistas e curtumes os quais sempre vêem o outro em melhor posição e em atividades mais fáceis ou lucrativas. Acreditamos porém que elementos tradicionais e irracionais do comportamento empresarial podem explicar apenas em parte a ausência de integração vertical.

Pode-se perguntar se dentre os segmentos da indústria calçadista (e aqui nos referimos não à cadeia, mas exclusivamente à indústria produtora de calçados) há algum que tenha sido bem sucedido na criação de cooperação vertical e que possa servir de catalisador na transformação do complexo em

cadeia produtiva no sentido pleno do termo. A indústria calçadista engloba os seguintes setores: a) calçados de couro e de bens de consumo de couros (os quais freqüentemente compartilham unidades produtivas) tais como bolsas, malas e cintos. Além disso a indústria de calçados masculinos e femininos tende a estar separada em termos de plantas e regionalmente. b) calçados esportivos, especialmente tênis destinados ao mercado interno; c) calçados de borracha ou sintéticos, sendo parte dessa produção especializada em equipamentos de segurança.

No complexo calçadista verifica-se uma correlação entre esses tipos de produto (calçados masculinos ou femininos, esportivos, ou de segurança), tipos de matérias primas predominantes (couro ou sintéticos) mercado preferencial (externo ou interno), concentração regional (São Paulo, Rio Grande do Sul e Nordeste) e porte das empresas. Por exemplo, enquanto no Vale do Sinos predominam pequenas e médias empresas de calçados de couros femininos destinados ao mercado externo, em Franca predomina a produção de calçados masculinos de couro com uma vocação mais equânime entre mercado interno e externo, e no nordeste há relativamente poucas mas grandes empresas voltadas para o mercado interno de esportivos.

A Abicalçados – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados seria por sua própria natureza (representar os produtores do produto principal da cadeia) e pelo número de empresas e emprego que representa a organização mais apta à condução de práticas cooperativas na cadeia. Entretanto seu desenho horizontal limita sua capacidade de coordenar a cadeia. Além disso, o próprio segmento que representa encontra-se dividido pelos interesses de exportadores e produtores locais. Essa descrição, embora bastante simplificada, ilustra a complexidade do setor e mostra a existência de ao menos duas lógicas divergentes guiando o comportamento desses segmentos.

Além do segmento de couro e o de calçados, o complexo calçadista envolve empresas de máquinas e equipamentos especializadas na produção de couros e calçados, indústrias químicas também especializadas e a indústria de componentes, incluindo solados. Cada um desses segmentos possui associações

setoriais (e portanto de natureza horizontal). Embora esses segmentos não sejam tão expressivos na cadeia quanto os segmentos de couros e de calçados, suas associações têm tentado criar parcerias e vínculos verticais na promoção de eventos ou feiras internacionais, bem como no desenvolvimento de projetos e de uma “marca Brasil”, a By Brazil.

Ao lado de todas essas organizações setoriais (horizontais) nacionais ou estaduais, há, particularmente no Rio Grande do Sul, associações comerciais e industriais (ACI) municipais. As ACI são associações municipais não vinculadas à estrutura corporativa. A disseminação e importância das ACI não encontra paralelos em São Paulo. Na Região do Vale dos Sinos, as ACIs por muitos anos funcionaram como as associações representativas dos interesses da cadeia calçadista, estabelecendo uma forma de cooperação vertical. Em municípios com uma única vocação industrial e comercial (os calçados) as ACIs do Vale dos Sinos puderam cumprir o papel de coordenadores do *cluster* calçadista. Entretanto, por definição limitam-se à representação municipal.

Assim, as organizações empresariais do complexo calçadista são predominantemente setoriais, promovendo cooperações horizontais (embora com fortes divisões entre interesses de exportadores e produtores locais) e predominantemente nacionais (embora também com fortes conflitos de interesses estaduais que por vezes se expressam na criação de associações estaduais).

Ao lado das associações empresarias locais há os sindicatos empresarias locais, no mais das vezes estaduais, os quais podem atuar também como coordenadores da política do setor, competindo com as associações empresarias. Além dessas, há um conjunto de outras organizações empresarias, não exclusivas do complexo calçadista: A CNI, as Federações estaduais e as já mencionadas ACIs.

Há portanto um grande número de associações atuantes na cadeia, criadas a partir de lógicas distintas, mas que muitas vezes competem entre si por recursos, filiações, ou liderança. O traço comum dessas associações é a predominância das tentativas de promoção de cooperação horizontal, seguindo

uma lógica setorial, mais que cooperações verticais dentro do que seria uma lógica de cadeias.

Estudos⁹ sobre o *cluster* do Vale dos Sinos têm também demonstrado os conflitos de interesses e a falta de cooperação entre os segmentos do complexo calçadista. Os autores atribuem tal ausência de cooperação a um conjunto de fatores tais como a crescente diversificação das atividades do cluster, à sua nova e complexa estrutura de poder, bem como ao domínio da assolação calçadista e sua obstrução à praticas cooperativas entre os segmentos da cadeia.

Acreditamos que esses fatores podem ser relevantes. Entretanto, nossa hipótese para a ausência de integração entre os segmentos do complexo calçadista é a própria natureza horizontal (setorial) das organizações do complexo bem como a natureza federativa do sistema político brasileiro. Esse argumento será desenvolvido no próximo tópico.

2. Organizações horizontais

Nesta parte argumentamos que diferentes das organizações verticais as organizações horizontais disseminaram-se no Brasil devido às origens e tradições corporativistas do sistema de representação política no país. Além disso, o complexo federativo no qual todos os três níveis de governo (federação, estados e municípios) são capazes de definir taxas e incentivos fiscais, levou à criação de um grande número de associações as quais não necessariamente favorecem a cooperação. Considerados juntos, esses dois fatores (o caráter corporativo e o grande número de associações) tendem mais a sedimentar conflitos que favorecer cooperação. Considerando que cooperação vertical são freqüentemente contraditórias no mercado, a predominância da cooperação setorial no Brasil tende a levar a conflitos verticais.

Embora as bases coporativistas tenham sido firmadas na era Vargas, a percepção do corporativismo como um traço central do sistema político representativo brasileiro e do sistema de relações de trabalho foi disseminada na

⁹ Bazon,2000; Humphey,1995; Nadvi,1999; Schmitz,1995

década de 70¹⁰. Após a democratização dos anos 80 os dispositivos mais claramente autoritários da legislação do trabalho e sindical foram revogados, mas há traços importantes ainda em vigor, sendo os principais deles o princípio da unicidade sindical e um conjunto de dispositivos dele decorrente como a necessidade de reconhecimento dos sindicatos pelo Ministério do Trabalho para que o contrato coletivo tenha validade legal; o monopólio da representação e as contribuições compulsórias¹¹.

Não pretendemos discutir ou revisar a literatura sobre o tema, sobre o qual há ampla e rica produção¹². Contudo, é surpreendente a forma como foi negligenciado o debate sobre o respeito aos sindicatos empresariais.

De fato, é bastante conhecido que os sindicatos empresariais e de trabalhadores são uma espécie de espelho um do outro. Isto é, os acordos coletivos são firmados entre um sindicato de trabalhadores de uma determinada categoria e município ou região com um sindicato empresarial com escopo similar. Na verdade, o espelho não é perfeito. Os sindicatos empresariais tendem a ser regionais ou estaduais ao passo que os de trabalhadores são frequentemente municipais. Dados recentes mostram que há mais de 10 mil sindicatos no país. Na cadeia calçadista (excluindo a pecuária, os frigoríficos e o comércio) há 84 sindicatos empresariais e 104 de trabalhadores¹³. Por si só esses números revelam a grande fragmentação dos acordos coletivos no setor.

Além disso, os sindicatos empresariais frequentemente funcionam como associações lobistas. Eles coordenam não somente os acordos coletivos mas também iniciativas de cooperação industrial. Tipicamente guiam suas ações para pressionar as agências decisórias federais, estaduais ou municipais. Secundariamente, promovem difusão tecnológica, programas de treinamento e

¹⁰ Philippe Schmitter, Luiz Werneck Viana, Amaury de Souza, e Kenneth Paul Erickson foram alguns dos autores que primeiro enfatizaram, criticamente, os traços corporativos dos sistemas político e industrial. Ver (Schmitter 1971), (Vianna 1976), (Souza 1978), (Erickson 1979).

¹¹ Esses dispositivos têm sido parcialmente superados através alterações marginais na legislação, medidas administrativas e a atitude política dos sindicatos. Todos esses elementos mostram que o enfraquecimento do corporativismo do sistema de relações de trabalho, tal como fora definido por P. Schmitter – ver (Schmitter 1974).

¹² Esse debate tem sido constantemente renovado. Ver (Tavares de Almeida 1988), (Tavares de Almeida 1996), (Rodrigues 1990).

¹³ Fonte: Ministério do Trabalho – Rais. 1997.

suporte jurídico e comercial para seus associados. Em alguns casos, as ações lobistas mobilizam mais recursos que as relações entre capital e trabalho.

Além dos sindicatos empresariais houve uma proliferação de associações empresariais (como mostramos acima), particularmente nas duas últimas décadas. Apesar de certa sobreposição de funções verificadas em muitos casos, os sindicatos e as associações empresariais não devem ser tomadas como associações de mesmo tipo, com objetivos e características similares. Há dois traços distintivos.

Primeiro, o escopo regional e setorial dos sindicatos empresariais é definido por lei, o que significa que os sindicatos são necessariamente associações horizontais e locais. Ao contrário, as associações empresariais são constituídas livremente, podendo agrupar empresas de um ou diversos setores. Portanto, em princípio, tais associações podem favorecer tanto cooperações horizontais ou verticais.

O segundo ponto distintivo é a necessária promoção do acordo coletivo por parte dos sindicatos. embora alguns deles possam dedicar-se a coordenação de políticas industriais setoriais, os sindicatos nunca podem abandonar sua função básica de promotor das convenções coletivas. As associações, por sua vez estão proibidas de assinarem convenções coletivas. Algumas vezes as associações funcionam como difusores de princípios ou padrões de acordos coletivos, mas elas o fazem informalmente e especialmente quando os mesmos indivíduos ou grupos ocupam cargos de direção tanto no sindicato como na associação.

Associações são especializadas em ações lobistas, na promoção de cooperação e de prestação de serviços, mesmo que tais ações sejam principalmente *incentivos externos* para manter a atratividade de associação e sua legitimidade¹⁴. Os sindicatos empresariais podem formalmente promover convenções coletivas e ações lobistas, e freqüentemente o fazem. Evitam ações lobistas quando existem associações setoriais especializadas.

Com a imposição legal de contribuição e pertencimento a sindicatos, o sistema corporativista de relações de trabalho o problema olsoniano inicial da

promoção da ação coletiva tanto para trabalhadores quanto para empresários. Mas tais imposições criaram outros problemas: a fragmentação das associações e um padrão organizacional rígido que pode favorecer a cooperação horizontal mas obstrui relações verticais.

O primeiro efeito negativo expressa-se claramente no número de sindicatos do setor. Por princípio, quanto maior o número de sindicatos, mais difícil a coordenação de seus interesses. E a criação de sindicatos de trabalhadores e empresariais é favorecida pelos princípios jurídicos mas pela desenho federativo da política nacional. Os sindicatos raramente possuem escopo nacional, salvo naquelas atividades que são por natureza nacionais, tais como companhias aéreas.

Quanto mais dispersas regionalmente é uma categoria (ou um *cluster*), maior o número de sindicatos. Os números dos Estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul expressam bem essa situação. No RGS há 17 sindicatos patronais e 38 sindicatos de trabalhadores, considerando somente os segmentos de couros e calçados. Em São Paulo há 8 e 14 sindicatos respectivamente.

Em São Paulo a produção concentra-se em 3 cidades, cada uma delas distante ao menos 200 quilômetros uma da outra. A mais importante, Franca, é um típico *cluster*. Juntas, as três concentram 60% do emprego da indústria calçadista do Estado de São Paulo. O Rio Grande do Sul tem um padrão mais disperso, já que o Vale dos Sinos, o principal *cluster* calçadista do país, engloba mais de 20 médios ou pequenos municípios distantes 15 a 30 km uns dos outros. Essa dispersão municipal levou à criação de muitos sindicatos de trabalhadores, patronais bem como associações empresariais.

A história da criação institucional na região pode ser resumida da seguinte forma: o Vale tem uma tradição secular na produção de calçados através de indústrias familiares dispersas pela região. Nos anos 60 e 70 os incentivos governamentais à exportação alteraram a escala da produção local. Mais recentemente, a internacionalização da produção e a ruptura com um padrão

¹⁴ Olson entende que os incentivos externos são particularmente importantes para a ação coletiva dos grandes grupos (1971).

gerencial tradicional e familiar¹⁵ levou ao aumento e complexificação da competição entre os produtores de calçados, entre estes e seus fornecedores, entre trabalhadores e empregadores, e entre os municípios. Nesse processo muitas organizações foram criadas.

No RGS muitos municípios possuem associações ativas envolvendo todo o setor empresarial, incluindo comércio, indústria e serviços. Em São Paulo, as organizações estaduais, em particular a FIESP, tendem a obscurecer as associações locais. No sistema federativo, quanto mais forte é uma associação (ou sindicato) estadual, mais fracas são as organizações locais. Assim, 2 razões principais parecem explicar o padrão mais centralizado paulista. Primeiro, a natureza municipal do *cluster* de Franca contrastando com a natureza plurimunicipal do Vale dos Sinos. Segundo, a importância da FIESP enquanto principal órgão articulador dos empresários paulistas. Em São Paulo, as associações empresariais têm menos razão ou espaço para serem criadas, já que a estrutura sindical oficial tende a controlar tanto as convenções coletivas quanto as iniciativas de política industrial setorial.

A variedade e dispersão das associações empresarias tem sido apontada por parte da literatura, bem como a diversidade de interesses que sustentam tais organizações, incluindo o uso das mesmas como plataforma política para empresários e sindicalistas¹⁶. Contudo, o padrão corporativo-federativo das organizações industriais brasileiras tornam tal dispersão e diversidade de interesses ainda mais evidentes.

O quadro 1 abaixo mostra a variedade de tipos de organizações (de **trabalhadores** e de **empresários**) encontradas na cadeia calçadista de acordo com três variáveis: (1) o sentido de seus vínculos (horizontal ou vertical ou ambos); (2) a natureza de sua criação (corporativista ou livre); (3) seu escopo regional (nacional, estadual ou municipal).

¹⁵ Para uma análise da importância das relações étnicas e tradicionais no setor ver (Bazan 2000).

¹⁶ Veja por exemplo o trecho de trabalho de Nadvi: "*There are "peak" Associations, that bring together all business bodies, sector-specific and sub-sectoral associations, regional associations as well as local chambers of commerce. Many of these bodies are well-staffed and undertake a range of activities. Many others are small in scale and scope, and quite a few exist on paper only. In addition to providing potential benefits to their members, associations can, as Moore and Hamalai (1993) observe, act as political platforms for their organizers and office bearers*" -- (Nadvi 1999).

QUADRO 1

	ORGANIZAÇÕES HORIZONTAIS	ORGANIZAÇÕES VERTICAIS	ORGANIZAÇÕES GERAIS (vertical/horizontal)
ORGANIZAÇÕES CORPORATIVISTAS			
• Municipal	A maioria dos sindicatos de trabalhadores e dos sindicatos patronais	Sindicato Unificado de São Paulo	
• Estadual	Sindicato das Indústrias de Couro do Estado de São Paulo (Sindicouro)		Federações Sindicais Patronais FIESP/FIERGS
• Nacional	Sindicato Nacional das Indústrias Frigoríficas (Sindifrios)	Federação do Vestuário da CUT	CNI – Confederação Nacional da Indústria
ORGANIZAÇÕES LIVRES			
• Municipal			ACI – Associações Comerciais e Industriais do RGS
• Estadual	Associação da Indústrias de Couros do RGS (AICSUL)		
• Nacional	A maioria das Associações empresarias da cadeia calçadista: (ABICALÇADOS, CICB, ASSINTECAL, ABRAMEQ, ABAEX, ABEQUITIC, ABECA)	CNTV – Confederação do Vestuário da CUT	As Centrais Sindicais: CUT/Força/CGT

A primeira conclusão evidenciada pelos quadros é a não existência de organizações verticais consistentes. Importantes organizações empresariais são organizações gerais, de classe, sejam sindicatos estaduais ou associações municipais. Suas principais organizações são federações corporativas gerais estaduais ou associações livres nacionais. As mais numerosas e importantes associações livres empresariais são nacionais (Abicalçados, CICB, etc) – a AICSUL é uma exceção nascida da predominância da produção gaúcha e do conflitos relativos à exportação do wet-blue. Normalmente os sindicatos estaduais ou regionais (dos clusters) cumprem a função dupla de coordenar as relações de

trabalho e as matérias de interesse empresarial junto aos agentes públicos estaduais.

Diferentemente as organizações de trabalhadores são tipicamente municipais ou inter-municipais de origem corporativa as quais mantêm vínculos frágeis com associações livres nacionais (as centrais sindicais). O sindicato unificado de São Paulo, reuniu recentemente todos os sindicatos do setor coureiro e calçadista de São Paulo e de outros municípios vizinhos. Essa é uma experiência nova e que valoriza a comunicação entre os segmentos da cadeia e embora seja, como não poderia deixar de ser, um sindicato oficial rompe o sistema fragmentado e setorial do desenho corporativo. Por ser experiência recente não há evidências de que o sindicato unificado tenha conseguido dar alguma unidade nos contratos coletivos da cadeia paulistana. Além disso, esse sindicato cobre municípios cuja produção foi consideravelmente reduzida e que portanto não exerce influência comparável aos sindicatos de Franca ou do Vale do Sinos.

Não há associações de trabalhadores relevantes no nível estadual ou regional. Embora as federações estaduais sejam previstas na CLT elas não costumam ser relevantes em nenhum setor. A importância diferencial das associações estaduais para empregados e empregadores deriva da ênfase dos empresários em política industrial (onde os estados são relevantes) mais que em questões trabalhista – tema sobre o qual predominam os níveis federal e municipal - o primeiro ao definir a legislação trabalhista e o segundo ao definir os acordos coletivos. O nível estadual não legisla sobre matéria trabalhista nem é relevante na contratação coletiva.

A CNTV, tal como o Sindicato Unificado de São Paulo, apresenta alguma novidade organizacional ao agrupar diversos segmentos da cadeia coureiro calçadista numa única federação. Entretanto tal desenho organizacional deve-se mais à inércia da percepção institucional que a uma concepção que valorize os vínculos dos membros da cadeia calçadista. A CNTV repetiu o desenho definido pela CLT que agrupa o segmento calçadista ao segmento do vestuário – aliás é o

mesmo desenho da Federação Estadual¹⁷ definida pela CLT . De fato na origem vários sindicatos de ambas as cadeias (calçadistas e vestuário) estiveram unidos em função da classificação original da CLT. Hoje, porém, os principais pólos produtores possuem sindicatos especializados. As tradição de organizações setoriais, seguindo o modelo celetista, tem sido mais forte que a percepção da necessidade de constituições de vínculos na cadeia produtiva.

3. Relações de trabalho no complexo calçadista

Nesta parte discutimos dois tópicos: (1) cooperação e conflito entre organizações sindicais de trabalhadores e (2) entre essas e as organizações empresariais. Para isso, em primeiro lugar apresentamos a agenda dos contratos coletivos de trabalho.

Uma das principais motivações desta pesquisa era examinar o grau de coordenação dos acordos coletivos no complexo calçadista e os diferentes padrões contratuais existentes no segmento. Estudos sobre contratos coletivos mostram uma variação considerável nas relações de trabalho segundo os diversos segmentos de uma mesma cadeia produtiva. Por outro lado, há indicadores mostrando similaridades entre as pautas dos sindicatos de um mesmo setor¹⁸. Tanto o mercado quanto as instituições e práticas sociais podem levar à padronização de contratos e relações de trabalho. O sistema corporativo e setorial dos sindicatos de trabalhadores e empresariais reforçam o isoformismo¹⁹ nas relações de trabalho de um mesmo setor. Isso é claro no complexo calçadista. Uma indústria de calçados tende a ter um padrão contratual mais similar com seus concorrentes que com seus fornecedores e compradores. Ao mesmo tempo, o

¹⁷ O segmento de vestuário e calçados conta com duas organizações nacionais, ambas controladas pela CUT: uma federação (a qual é prevista na estrutura sindical oficial do Ministério do Trabalho) encabeçada por sindicalistas da CUT e uma confederação (por fora da estrutura CLTists) na qual se associam exclusivamente os sindicatos do setor filiados à Central. Apesar de haver certa divisão de trabalho entre essas duas associações, elas se sobrepõem, são até certo ponto redundantes. Embora a Confederação Cutista seja por em princípio mais restrita que a Federação CLTista (esta por definição agrega todos os sindicatos) na prática a CUT, por coordenar ambas tende a enfatizar o papel da Confederação.

¹⁸ A mais recente e ampla pesquisas foi realizada pelo (DIEESE 1999).

¹⁹ Sobre isoformismo institucional ver (DiMaggio and Powell 1983).

sistema federativo brasileiro induz a criação de disparidades entre os Estados da federação. Assim, embora os sindicatos sejam predominantemente municipais, a unidade federativa é um fator de homogeneização, seja em razão das semelhanças de mercado ou por força das instituições estaduais, sejam elas organizações de classe ou órgãos governamentais ou da justiça ou fiscalização do trabalho.

Contudo, nossa hipótese sustenta que onde houver efetivamente uma cadeia produtiva, nos termos de Gereffi nos provavelmente encontraríamos efeitos de contágio dos padrões contratuais através de toda a cadeia, o que representaria uma mudança significativa na lógica predominantemente setorial (horizontal) das relações de trabalho. Os sindicatos de trabalhadores tenderiam a definir sua pauta a partir da lógica da cadeia produtiva. A lógica federativa e horizontal do sistema de relações de trabalho seria desafiada se os vínculos das empresas de uma cadeia produtiva fossem efetivos.

Em nosso modelo de análise que a definição de padrões contratuais depende em primeiro lugar da legislação federal e das forças do mercado. Lei e mercado deixam entretanto ampla margem para os atores, empregados e empregadores, na definição de padrões contratuais, seja porque os contrangimentos do mercado são interpretados de formas diferentes ou porque a lei deixa uma gama considerável de temas para serem tratados nos contratos coletivos ou ainda porque a lei pode não ser respeitada ou ser interpretada de forma diferente. Na ampla margem deixada pelas forças do mercado e da lei, a definição dos padrões contratuais depende da forma de comunicação e o escopo da comunicação entre empresas e entre e empresas e trabalhadores. Lógicas setoriais (horizontais) são contrárias às lógicas de cadeia (verticais). Estas são menos compatíveis com lógicas regionais que as organizações setoriais. Por outro lado, comunicações estabelecidas nos *clusters* são ao mesmo tempo verticais (tal como as cadeias produtivas) e regionais. Assim, embora a forma de comunicação (e portanto de compromissos, lealdades, etc) vertical esteja não só nas cadeias produtivas mas também nos *clusters*, a noção de identidade regional (seja vertical ou horizontal) é o que predomina nos *clusters*.

Apesar dos fracos vínculos que encontramos no complexo calçadista, encontramos algumas práticas definidas seja pela lógica dos *clusters* ou das cadeias produtivas.

De acordo com um survey que aplicamos com sindicalistas representantes dos setores coureiro e calçadista os contatos entre os líderes sindicais do complexo são bastante raros. Os líderes sindicais vivem em um mundo setorial e fragmentado; conhecem apenas sua base; são relativamente bem informados apenas a respeito de contratos coletivos das mesmas categorias no sentido celetista do termo (isto é, calçadistas são uma categoria diferente de coureiros, ou de trabalhadores das indústrias de calçados de segurança), do mesmo estado; possuem alguma noção do que ocorre com categorias da mesma cadeias do seu próprio município, mas raramente possuem informações sobre os contratos coletivos de categorias da mesma cadeia no próprio estado; salvo líderes nacionais os sindicalistas desconhecem os padrões contratuais de sua categoria em outros estados.

Os sindicatos do complexo calçadista são segmentados em termos de categorias e isolados regionalmente, com alguma relação com seus vizinhos municipais. As centrais sindicais, especialmente a CUT são uma referência para a definição da agenda e de um estilo de política sindical, os quais são apreendidos nos congressos e encontros regionais ou nacionais. Porém, segundo os depoimentos, as centrais nunca têm interferência direta na vida do sindicato local. Esses não contam com seus apoio durante negociações coletivas, para treinamento dos trabalhadores ou das lideranças ou qualquer outro tipo de apoio direto.

A necessidade de coordenação vertical é percebida por parcela da liderança sindical e resultou em algumas iniciativas como a criação da CNTV. Entretanto tais iniciativas derivam mais da percepção da CUT da fragmentação das organizações sindicais e de esforços para o estabelecimento de contratos coletivos mais amplos que de uma concepção menos setorial das relações de trabalho. A experiência ainda é incipiente. Os três dias de do que seria um congresso promovido em 1999 pela CNTV foram gastos em disputas internas

entre grupos da CUT. Na prática o congresso não teve início e nenhum ponto da pauta foi debatido.

Porém, apesar das raras e frágeis relações entre as lideranças dos segmentos do complexo calçadista, encontramos alguns padrões similares nas indústrias e couros e calçados: baixos salários²⁰, ausência de benefícios adicionais aos definidos pela lei e relações tradicionais e personalistas no chão de fábrica. Os principais tópicos da pauta dos acordos são piso salarial, segurança e saúde no local de trabalho.

Temas como treinamento e qualidade são percebidos como matérias empresariais. Duas razões podem explicar a ausência desses pontos na pauta. Pode-se levantar a hipótese de que enquanto temas básicos ainda forem cruciais para a categoria não haverá espaço para a entrada de temas mais sofisticados. A segunda hipótese é que a existência de um sistema semi-público (SENAI) de treinamento, embora controverso, satisfaça a demanda atual dessa área. O *Banco de Horas* é o único tema “moderno” e matéria bastante polêmica, não só por significar uma redução nos pagamentos de horas-extras mas pela resistência em romper rotinas familiares²¹.

A frequência de contatos entre lideranças sindicais e empresários foi medida pelo *survey* acima mencionado. As repostas dos sindicalistas sobre a frequência dos contatos (pessoais, por telefone, e-mail, cartas, etc. formais ou informais) mantidos com empresários variaram de uma vez por ano (somente no contrato coletivo) até diariamente. O padrão predominante são contatos esporádicos, possivelmente mensais, com apenas algumas empresas. O sindicato dos calçadistas de Franca parece ser uma exceção, mantendo contatos diários com diversas empresas. Outra experiência inusual de Franca foi a criação de um conselho bilateral para solucionar conflitos individuais sem a interferência da Justiça de trabalho anos antes da criação das Câmaras de conciliação prévias. Essas duas experiências são excepcionais em relação aos padrões de relações de

²⁰ A partir de dados comparados da indústria nacional (Moreira and Najberg 1997) mostram que o complexo calçadista mantém uma das piores médias salariais.

²¹ Relatos de empresário e sindicalistas parecem indicar que a resistência parece derivar mais das inconveniências que os horários flexíveis causariam nos arranjos familiares que pela possível redução dos ganhos.

trabalho da cadeia, e ocorre em um sindicato marcado por fortes conflitos entre empregados e empregadores. O sindicato coureiro de Franca (cutista, tal como o calçadista) mantém um padrão de relação com os empresários menos conflitivo, mas menos intenso e possivelmente, por essa razão, com menor possibilidade de iniciativas conjuntas.

O nível e importância de industrialização de cada estado ou região e da importância relativa do complexo calçadista em cada estados, a tradição organizacional sindical, e os padrões mais ou menos tradicionais de relações de trabalho de cada estado ou região são provavelmente as principais variáveis que explicam as diferenças encontradas em Franca e no Vale dos Sinos. O adensamento das organizações sindicais tendem a impor relações mais fortes entre empregados e empregadores, mesmo que a custa da manifestação de conflitos entre empregados e empregadores. As mudanças das últimas décadas no padrão da negociação coletiva certamente estão associadas essas variáveis.

Entretanto, variáveis institucionais também são relevantes. O sistema federativo torna os sindicatos fragmentados ao mesmo tempo que o sistema corporativo reforça solidariedade horizontais e, por conseqüência, dificulta cooperações horizontais, incluindo as relações entre empregados e empregadores. Os o desenho setorial dos sindicatos patronais reforça ainda mais as identidades opostas de empregados e empregadores.

Duas matérias explosivas entraram em pauta nas duas últimas décadas, isto é, o contrato informal e o trabalho infantil. As denúncias internacionais sobre trabalho infantil no setor calçadista brasileiro, incentivada pelos competidores internacionais tiveram considerável impacto na opinião pública. O trabalho infantil é bastante enraizado nas tradições familiares de Franca e do Vale dos Sinos²². Ações conjuntas da OIT, de agência públicas nacionais, e de associações ou sindicatos empresariais e de trabalhadores foram avaliadas pela maioria dos entrevistados. Vê-se que nesse caso o encaminhamento da solução da solução de

²² Essa é uma matéria complexa. Ao longo dos anos o trabalho infantil tradicional das unidades calçadistas familiares (antes visto como positivo pois significava aprendizado), misturou-se com o trabalho intenso e insalubre encomendado pelos indústria calçadistas. Até hoje é grande a diversidade encontrada de trabalho infantil entre os extremos de aprendizado e trabalho intenso e insalubre – Ver estudo financiado pela UNICEF/OIT e desenvolvido pelo DIEESE [DIEESE, 1994 #869].

um problema comum dependeu dos constrangimentos e da ação de agentes externos.

O contrato informal de trabalho no complexo calçadista tem história análoga. A adoção do contrato informal coloca para os empresários um problema de ação coletiva, no sentido olsoniano do termo. Não se trata apenas de um tema trabalho e capital, como tem sido usualmente percebido. De fato, o contrato informal implica em considerável redução na folha salarial, mas sua adoção é mais provável em pequenas empresas, as quais estão menos expostas à fiscalização do ministério do trabalho e à ação sindical. Mas, além disso, enquanto confinada a empresas familiares ou pequenas a adoção do contrato informal não é percebida pelas grandes empresas como competição injusta. Entretanto, quando adotada direta ou indiretamente por concorrentes de porte o conflito inter-empresarial manifesta-se. A experiência das falsas cooperativas é bem ilustrativa desse processo. As empresas que não adotaram a prática. Ou bem expunham-se ao risco de ações jurídicas ou opunham-se à prática dos concorrentes. empresários seguidores da lei não denunciaram seus colegas mas sinalizaram para os sindicalistas sua aprovação às denúncias sobre as novas formas de contrato informal. Relatos de empresários e sindicalistas deixam claro o efeito multiplicador de ações exemplares, incluindo multas, da fiscalização do trabalho na redução da prática de falsas cooperativas²³.

A internacionalização da produção de calçados, bem como o princípio jurídico de responsabilidade solidária, no qual as empresas contratantes são consideradas responsáveis pelas práticas contratuais de seus fornecedores indiretamente definem um padrão contratual no complexo. Na ausência de organizações verticais, as quais, por sua própria natureza favoreceriam cooperações verticais, a produção de bens coletivos no complexo calçadista tem ocorrido quando agentes externo ao complexo forçam ou induzem relações verticais entre seus membros em busca de um novo padrão de cooperação.

4. Considerações finais

Os clusters analisados no Brasil mostram uma inserção dependente na comunidade internacional, como tem sido apontado por Gereffi. O Brasil, enquanto um país na periferia do sistema produtivo tem baixo poder de negociação. Além disso, em termos estritos, o conceito de cadeia produtiva não pode ser empregado no caso do complexo calçadista brasileiro. O complexo nacional encontra-se propriamente conectado à cadeia internacional, mas seus elos nacionais são frágeis e inconstantes, quando existentes. Os conflitos entre os elos do complexo derivam de seus diferentes interesses comerciais, e particularmente das diferenças entre exportadores e produtores voltados para o mercado interno.

contudo, os conflitos entre os segmentos da “cadeia”, independente de sua orientação para a exportação ou para o mercado interno, podem provavelmente ser explicados pela história da construção da identidade de cada um dos segmentos do complexo. Similarmente, a história de conflitos recorrentes entre os diferentes segmentos reforçam a rivalidade vertical. Todas as declarações de empresário mostram o baixo grau de cooperação entre empresas. A não existência de organizações verticais, que tipificam as cadeias produtivas, revelam a dificuldade de se superar os vínculos exclusivamente horizontais.

A principal hipótese desta pesquisa sustenta que a predominância da cooperação horizontal deriva do padrão federativo do sistema político e econômico e dos arranjos corporativos das relações sindicais. Procuramos mostrar que as associações livres (não definidas por lei) empresariais e de trabalhadores refletem a forma corporativista das organizações sindicais.

Com relação aos acordos coletivos, as agendas dos diferentes segmentos do complexo calçadista, embora relativamente similares, dependem da lógica federativa-corporativa. A comunicação entre a liderança sindical dos trabalhadores é irregular e rara, bem como as relações entre esses com os líderes empresariais. Também nas matérias sindicais, a cooperação horizontal é consideravelmente maior que a vertical. Ainda assim tem havido algumas expressivas no padrão de

²³ Note-se que o contrato informal é prática ainda bastante disseminada na indústria calçadista. Ver

relações de trabalho do setor devido à integração internacional da cadeia e ao aumento da competição. De um lado o aumento da competição leva a busca de redução de custos, incluindo os de mão de obra. De outros, as pressões internacionais legitimam os atores internos interessados na solução de pautas como o trabalho infantil e o trabalho precário ou informal. A atual predominância de organizações horizontais de e entre capital e trabalho dificulta a criação de cooperação vertical.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bazan, L. H. P.** 2000 *Etnia e Relações Industriais: alemães e brasileiros no setor calçadista no "Vale dos Sinos"*, (no prelo) Edition, Porto Alegre.
- Brusco, S.** 1982 'The Emilian Model: Productive decentralization and social integration', *Cambridge Journal of Economics* 6
- DESEP/CUT/SNF** 1999 'Carderno Síntese - couro e calçados', São Paulo: Desep/CUT/SNF.
- DIEESE** 1994 'Crianças que estudam e trabalham na cidade de Franca': DIEESE.
- DIEESE** 1999 'O comportamento das negociações coletivas de trabalho nos anos 90: 1993-1996', *Pesquisa Dieese* (maio): 119.
- DiMaggio, P. and Powell, W. W.** 1983 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American sociological Review* 46(2): 147-160.
- Erickson, K. P.** 1979 *Sindicalismo no Processo Político no Brasil*, Sao Paulo: Brasiliense.
- Gereffi, G. and Korzeniewicz, M.** 1990 'Commodity chains and footwear in the semiperiphery', in W. G. Martin (ed) *Semiperipheral states in the world-economy*, New York: Greenwood Press.
- Gereffi, G.** 1995 'Global Production systems and third world development', in B. Stalling (ed) *Global Change, regional responses*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Humphey, J.** 1995 'Industrial Reorganization in Developing Countries: From Models to Trajectories', *World Development* 23(1): 149-162.
- Moreira, M. M. and Najberg, S.** 1997 'Abertura comercial: criando ou exportando empregos?': BNDES.

- Nadvi, K.** 1999 'Facing the new competition: business associations in developing country industrial cluster', www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp103/: 33.
- Noronha, E. G.** 1999 'The Legislative model of industrial relations in Brazil' *11th Annual Meeting on Socio-Economics. SASE - Society for the Advancement of Socio-Economics*, Madison, Wisconsin.
- Olson, M.** 1965 *The logic of collective action*, Cambridge: Harvard University Press.
- Rodrigues, L. M.** 1990 *Partidos e Sindicatos - escritos de sociologia política*, São Paulo: Ática.
- Schmitter, P. C.** 1971 *Interest Conflict and Political Change in Brazil*, Stanford: Stanford University Press.
- Schmitter, P. C.** 1974 'Still the Century of Corporatism?', *Review of Politics* 36(1): 85-131.
- Schmitz, H.** 1995 'Small shoemakers and Fordist giants: Tale of a supercluster', *World Development* 23(1).
- Souza, A. d.** 1978 'The Nature of Corporatist Representation: Leaders and Membras of Organized Labor in Brazil' *Massachusetts Institute of Technology*.
- Tavares de Almeida, M. H.** 1988 'Difícil Caminho: Sindicatos e Política na Construção da Democracia', in G. A. O'Donnell and F. W. Reis (eds) *Democracia no Brasil: Dilemas e Perspectivas.*, São Paulo: Vertice.
- Tavares de Almeida, M. H.** 1996 *Crise Econômica e Interesses Organizados*, São Paulo: Edusp.
- Vianna, L. W.** 1976 *Liberalismo e Sindicato no Brasil*, Rio de Janeiro: Paz e Terra.