

REPRODUÇÕES E DESCOMPASSOS DO CAPITALISMO TARDIO NA ECONOMIA INDUSTRIAL CALÇADISTA DE NOVA SERRANA (MG)

JOSÉ GERALDO PEDROSA¹.

WILLIAM CARLOS FERREIRA BARCELOS²

Resumo

Desde meados da década de 1960 há um frenesi de reestruturações visando adaptar as empresas à condição de acirrada concorrência. A meta é a redução dos custos e a recomposição da taxa de lucro. Ao contrário do período anterior, o processo de reestruturações que se desencadeia nas últimas décadas do século XX é marcado pela variedade. Há diferenças entre países, entre macro setores da economia, entre segmentos da indústria, entre empresas de um mesmo segmento e até mesmo dentro de uma empresa. Tudo varia ao sabor das condições econômicas, culturais e políticas. Este artigo focaliza a condição da indústria calçadista nesse contexto de reestruturações. De modo particular é um estudo a partir de um *cluster* situado no centro-oeste de Minas Gerais. Um pólo que se expande e transforma-se no exato contexto em que o mercado entra na era da imprevisibilidade, da volatilidade e da efemeridade.

Palavras-chave: Indústria calçadista, Cultura, Trabalho.

Abstract

Since the mid-sixties, there has been a frenzy of re-structuring in order to adapt companies to a condition of heightened competition. The goal is the reduction of costs and a new composition of the profit rate. Differently from the previous period, the process of re-structuring which takes place in the last decades of the

twentieth century has variety as its chief characteristic. There are differences among countries, among the biggest sectors of economy, among different industrial approaches and even inside one specific company. Everything varies according to economic, cultural and political circumstances. This article focuses on the condition of the footwear industry in this context of re-structure. In particular, this is a study whose origin is in a cluster located in the mid-west of Minas Gerais. A polo which expands and changes in the exact context during which the market goes into the era of unpredictability, inconsistency and lack of stability.

Key words: Footwear Industry, Culture, Work.

JEL: L. L1.

Introdução

Desde meados dos anos 1960, nas economias avançadas, e uma ou duas décadas mais tarde nas economias periféricas, há sinais de esgotamento desse *modus operandi* do capitalismo calado na regulação do mercado. Desde então o mercado tem se reorganizado a partir da superioridade da oferta em relação à demanda solvente. Nesse processo um fator é determinante: a nova con-

corrência exige uma nova economia de preços. Mais do que nunca, no mercado, intensifica-se a lei de Darwin: competição e exclusão. Isso desencadeia um frenesi de reestruturações: megafusões, formação de empresas-rede, enxugamento das estruturas, terceirizações, deslocamentos espaciais, redução de estoques, novas tecnologias etc.. A meta é a redução dos custos e a recomposição da taxa de lucro. O processo de reestruturações que se desencadeia nas últimas décadas do século XX é marcado pela variedade. Há diferenças entre países, entre macro setores da economia, entre segmentos da indústria, entre empresas de um mesmo segmento e até mesmo dentro de uma empresa. Tudo varia ao sabor das condições econômicas, culturais e políticas.

Este artigo focaliza a condição da indústria calçadista no contexto desse frenesi de reestruturações. É um estudo a partir de um *cluster* calçadista situado no centro-oeste de Minas Gerais. É um pólo que se expande e transforma-se no contexto em que o mercado entra na era da imprevisibilidade e da volatilidade. O objetivo foi verificar de que modos um arranjo local reproduz e inova em relação às tendências mais gerais. O artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa documental e de campo, realizada nos anos 2005, 2006

¹ Doutor em Educação: História, Política, Sociedade (PUC/SP). Professor no Mestrado em Educação Tecnológica do CEFET/MG. E-mail: jgpedrosa@dppg.cefetmg.br

² Mestre em Educação, Cultura e Organizações Sociais (UEMG). E-mail: wbarcelos@uai.com.br.

“ Com a abertura de curtumes e a criação de algumas máquinas, a produção gaúcha começou a apresentar traços tipicamente industriais. ”

e 2007. A pesquisa documental visou à apropriação de dados mais gerais sobre a indústria calçadista nacional e no *cluster* de Nova Serrana/MG. Aqui o objetivo foi obter uma certa anatomia da condição atual da indústria de calçados: os volumes de produção, os pólos produtores, as condições da concorrência globalizada, as principais estratégias competitivas, as condições tecnológicas e as formas de utilização do trabalho. Além da produção acadêmica disponível sobre o *cluster* calçadista de Nova Serrana/MG, o material examinado incluiu os bancos de dados de diferentes instituições: governamentais e não governamentais. A pesquisa de campo foi qualitativa e baseou-se em entrevistas individuais focalizadas, realizadas junto a 30 sujeitos imersos no *cluster* de Nova Serrana/MG: empresários, executivos, trabalhadores, sindicalistas e políticos.

Na primeira parte do artigo traça-se uma anatomia da atividade calçadista em âmbito nacional e local. Na abordagem da localidade é apresentado um quadro evolutivo que vai da produção de arreios e de botinas na metade do século XX, à produção de calçados de couro nos anos 1960 a 1980, até a especialização em tênis esportivos, a partir dos anos 1990, quando o Brasil se insere na economia globalizada. Na segunda parte, a partir dos relatos obtidos na pesquisa empírica, são apresentadas e analisadas as características fundamentais do *cluster* industrial calçadista de Nova Serrana/MG. As últimas considerações apontam para a existência de mescla de compassos

e descompassos da economia local em relação às tendências globalizantes, algo que evidencia duas situações: os limites das generalizações acerca de supostas tendências globais e a necessidade de formulação de novos conceitos, que permitam melhor compreensão das singularidades empiricamente identificadas.

A indústria brasileira de calçados

Origem e desenvolvimento

No Brasil, a indústria de calçados iniciou-se na segunda metade do século XIX, quando os primeiros imigrantes alemães desembarcaram no Rio Grande do Sul. Alguns deles se ocuparam da fabricação de arreios e desenvolveram outros artigos, também em couro, com o objetivo de suprir a demanda local (Abicalçados, 2005). Com a abertura de curtumes e a criação de algumas máquinas, a produção gaúcha começou a apresentar traços tipicamente industriais. Foi no final do século XIX, na região do Vale dos Sinos, que fundou-se a primeira fábrica de calçados do Brasil. Na medida em que a sua demanda crescia, a produção também se expandia, favorecendo a abertura de novas plantas produtivas e a consolidação de um *cluster* industrial calçadista que se tornaria o maior do mundo. A partir do final da década de 1960, a indústria de calçados nacional, aproveitando-se do movimento de descentralização da produção mundial em direção a países de menor nível salarial, passou a ocupar um importante papel no cenário internacional. Em 1968, ocorreu a primeira grande exportação de calçados brasileiros e, desde então, os números cresceram a cada ano (ABICALÇADOS, 2005).

Nos anos de 1970, o setor de calçados acompanhou o movimento de modernização do parque industrial brasileiro e introduziu novos materiais (sintéticos) e métodos em suas linhas de produção. Isso diminuiu a distância, em termos tecnológicos, entre a indústria brasileira e as demais. Os resultados mais diretos deste processo de modernização foram o aumento da produção e a intensi-

ficação da participação brasileira no comércio internacional (ALVES *apud* AZEVEDO, 2006).

Entretanto, a posição do Brasil no mercado internacional, conquistada ao longo das décadas de 1980 e 1990, encontra-se, no limiar do século XXI, ameaçada por duas situações: 1) os chineses estão fornecendo calçados de melhor qualidade e concorrendo com o Brasil em seu principal mercado, os Estados Unidos; 2) a indústria italiana passou a utilizar mão-de-obra de países onde o custo do trabalho é mais reduzido, como no Leste Europeu. Conseqüentemente, o crescimento do valor médio do par exportado foi interrompido, afetando, diretamente, os produtos brasileiros de maior valor agregado (AZEVEDO, 2006).

A indústria brasileira de calçados, assim como a mexicana, vem ocupando uma faixa intermediária do mercado, na qual os produtos não atingem a sofisticação e o preço dos produtos italianos, mas, também, não conseguem concorrer diretamente com o calçado chinês. Todavia, os brasileiros têm demonstrado uma grande capacidade de “imitação” dos produtos europeus e atendem a volumes de pedidos relativamente pequenos em relação aos concorrentes chineses (GARCIA, 2003). As exportações brasileiras destinam-se a poucos mercados consumidores, com destaque para os Estados Unidos, seguidos de longe por alguns países europeus, pelo Canadá e, mais recentemente, por alguns vizinhos da América Latina. Isso torna a indústria brasileira de calçados mais vulnerável às flutuações de uma única economia externa. (AZEVEDO, 2006).

No Brasil, como matéria-prima, além do couro, a indústria de calçados tem utilizado, crescentemente, materiais alternativos, com destaque para os materiais plásticos, o que implica em mudanças importantes em relação à organização do processo produtivo e em impactos sobre o padrão de concorrência do setor (GARCIA, 2003). Ademais, as políticas de abertura comercial e de valorização da moeda nacional, empre-

endidas entre 1994 e 1998, fizeram com que o padrão de concorrência internacional penetrasse no mercado interno, especialmente com a entrada dos produtos asiáticos. A partir daí, a estrutura produtiva tem se transformado e a produção de bens de qualidade inferior encontra-se pressionada pelos baixos preços dos importados, particularmente no segmento tênis (AZEVEDO, 2006).

O mapa das plantas produtivas de calçado no Brasil

O setor calçadista brasileiro possui cerca de 7.200 empresas e gera diretamente 280 mil postos de trabalho. Estima-se que a capacidade produtiva anual corresponda a 600 milhões de pares. Destes, 70% são destinados ao mercado interno e 30% à exportação (FRANCISCHINI & AZEVEDO, 2003; RESENDE & PEREZ, 2004; AZEVEDO, 2006). O parque calçadista brasileiro é constituído, basicamente, de pequenos produtores. Somente oito das principais empresas de couro e calçados no Brasil possui mais de quinhentos empregados (ANDRADE & CORREA, 2001; GARCIA, 2003).

O Rio Grande do Sul é o maior produtor e exportador de calçados do Brasil. Seu principal pólo produtivo é o Vale dos Sinos, região que integra 26 municípios, dos quais destacam-se Novo Hamburgo, Campo Bom, Parobé, Igrejinha e Sapiranga. Além de sediar 37,6% do total de indústrias calçadistas do país, a região abriga as principais instituições de ensino técnico e centros de pesquisa e assistência tecnológica do Rio Grande do Sul. Sua especialização é a fabricação de calçados femininos de couro. A produção é voltada para o mercado externo, tanto que da região partem 74,1% das exportações de calçados do Brasil.

O Estado de São Paulo é o segundo maior produtor e exportador de calçados do Brasil e seus pólos são Franca, Birigui e Jaú. Estes três aglomerados industriais são responsáveis por 17,6% dos empregos diretos do setor no país. Franca possui cerca de 500 indústrias, a maioria especializada em calçados masculi-

nos. Em 2003, foram produzidos 30,5 milhões de pares, dos quais 7,1 milhões destinaram-se ao mercado internacional. Birigui possui 166 indústrias, a maior parte voltada para o segmento infantil. Em 2003, o pólo produziu 53 milhões de pares, sendo 7 milhões exportados. Jaú possui 200 indústrias, a maioria fabricante de calçados femininos de couro. Com uma produção diária de 100 mil pares, este município exporta 800 mil pares, o que representa um faturamento de US\$ 11,5 milhões ao ano (ABICALÇADOS, 2006).

Em função da reestruturação vivida pela indústria brasileira de calçados, os estados nordestinos, com destaque para o Ceará – terceiro maior produtor de calçados do Brasil –, têm tido crescimento nos últimos anos. No entanto, a maioria das empresas que estabeleceram fábricas no Nordeste buscou a complementação dos produtos fabricados na região de origem (ANDRADE, 2004; RESENDE & PEREZ, 2004; AZEVEDO, 2006). No Nordeste, uma das formas de redução dos custos de produção é a contratação do trabalho em domicílio e das cooperativas de trabalho. Estas formas de precarização do trabalho já eram adotadas nos ateliês de costura no Vale dos Sinos e bancas de pesponto em Franca (GARCIA, 2001).

No Ceará, cerca de 88% dos trabalhadores da indústria calçadista têm renda média menor que dois salários mínimos, enquanto que o percentual de trabalhadores com renda semelhante em São Paulo e no Rio Grande do Sul, é de 29% e 34%, respectivamente (FRANCISCHINI & AZEVEDO, 2003).

Os governos locais, além dos benefícios definidos constitucionalmente para os municípios abrangidos pela antiga Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), também concedem apoio para as empresas que se instalam na região (SANTOS et. al., 2002). Num país em que os salários representam em média 15% do valor total da produção do calçado, só pelo custo reduzido da mão-de-obra no Nordeste, mesmo que não houvesse quais-

quer outros atrativos e incentivos fiscais, o calçado teria uma redução de pelo menos 10% em seu custo, se comparado ao produzido no Sul e no Sudeste (SANTOS et. al., 2002). Atualmente, os estados nordestinos que mais se destacam no cenário da produção nacional de calçados são Bahia, Paraíba e Ceará. Na Bahia estão os pólos de Itapetinga, Jequié e Juazeiro; na Paraíba, os pólos de Santa Rita e Campina Grande; e no Ceará, os pólos de Sobral, Cariri e região metropolitana de Fortaleza (ABICALÇADOS, 2006).

Minas Gerais é o quarto maior produtor de calçados do Brasil; na exportação, ocupa a sexta colocação. A produção mineira está concentrada em quatro pólos: Belo Horizonte, Uberaba, Uberlândia e Nova Serrana. Belo Horizonte conta com 800 indústrias, com predominância para os calçados femininos de *design* arrojado. Uberlândia, com 57 indústrias voltadas para o gênero feminino, produz de modo semi-artesanal cerca de 6 mil pares ao dia. Uberaba, responsável por 20% da fabricação no Estado, a produção é diversificada. Em Nova Serrana – o principal pólo calçadista de Minas Gerais – existem 824 empresas, a maioria de pequeno e micro porte e especializadas em calçados esportivos. Lá são produzidos 77 milhões de pares por ano, o que representa uma receita anual de R\$ 600 milhões (ABICALÇADOS, 2006).

O Estado de Santa Catarina é o quinto maior produtor de calçados do Brasil. Seu principal pólo produtivo é o Vale do Rio Tijucas, região que integra Tijucas, Canelinha, Nova Trento e São João Batista. São João Batista é especializado na fabricação

“ O Estado de Santa Catarina é o quinto maior produtor de calçados do Brasil. Seu principal pólo produtivo é o Vale do Rio Tijucas... ”

“ A produção,
aos poucos, deixou de ser
artesanal, incorporando
técnicas e processos
industriais. Importante
nesse contexto
foi a abertura da Rodovia
BR 262... ”

de calçados femininos, sendo responsável por cerca de 1% do total da produção nacional. A região do Vale do Rio Tijucas possui 150 indústrias de calçados e produz 14 milhões de pares ao ano, dos quais 30% destinam-se à exportação (ABICALÇADOS, 2006).

O Pólo Calçadista de Nova Serrana/MG

Localização

Nova Serrana está localizado no Centro-Oeste de Minas Gerais, às margens da Rodovia BR 262, e 115 quilômetros distante de Belo Horizonte, em direção ao Triângulo Mineiro. A sua constituição como um *cluster* calçadista, que originou-se na fabricação de arreios e botinas, passando pelo calçado de couro, até focalizar-se na produção de tênis no contexto da economia globalizada, é um processo que combina endogenia e exogenia. O início da produção de calçados na região remonta à década de 1920, quando o Cercado ainda era um distrito de Pitangui. Na época, o lugar estava na rota dos retirantes do nordeste, que iam em direção ao sul para vender gado. Ponto de retirantes, mas também de imigrantes, o distrito especializou-se na produção de arreios, um produto demandado pelos viajantes. A primeira experiência com estes artefatos serviu de base para a produção de botinas de couro, outro produto demandado pelos retirantes (CROCCO et al., 2003). Aqui há simultaneidade entre o endógeno e o exógeno. A demanda é externa: sem retirantes e imigrantes, ninguém fabricaria arreios e botinas num povoado mineiro. Entretanto, houve

uma capacidade produtiva local que soube adequar-se às demandas desse mercado flutuante. A localidade era descapitalizada e baseava-se na lavoura e agropecuária. Os trabalhos mais comuns relacionavam-se ao cultivo do algodão e da mandioca e à produção de leite. Os pioneiros da atividade calçadista eram lavradores. Um desses aborígenes, com recursos familiares, adquiriu, no início da década de 1940, a sua primeira máquina de costura e, em seguida, inaugurou a “Fábrica de Calçados Oeste”. A máquina era responsável por apenas uma etapa do processo de produção, sendo as outras artesanais.

Em 1954, após a emancipação política e administrativa do município, a produção de calçados se desenvolveu rapidamente. Os antigos aprendizes e auxiliares tornaram-se fabricantes. No final da década de 1960, a população do recém-criado município era de 6.217 habitantes. Já nessa época, contabilizavam-se mais de vinte empresas fabricantes de calçados, com certa diversificação produtiva. A produção, aos poucos, deixou de ser artesanal, incorporando técnicas e processos industriais. Importante nesse contexto foi a abertura da Rodovia BR 262, que tornou a localização de Nova Serrana privilegiada em termos de competitividade. Aqui, parafraseando Bauman (1999), o longe tornou-se perto. Na linguagem de Harvey (1992), o espaço e o tempo foram comprimidos. O município, cortado por uma importante rodovia federal, aproximou-se dos grandes centros consumidores (São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte), obtendo certa vantagem competitiva em relação ao Sul, bem mais distante ainda dos mercados do Norte e Nordeste. Entre os anos de 1967 e 1970, a implantação da telefonia e a instalação da primeira agência bancária contribuíram para o avanço da atividade calçadista. Até meados da década de 1960, uma das barreiras ao desenvolvimento industrial de Nova Serrana/MG foi a carência de energia elétrica. Isso motivou a fundação da Companhia de Eletricidade Cercadense, uma empresa particular que adqui-

ria e redistribuía parte da energia elétrica da Usina Bento Lopes, localizada num município próximo. Na década de 1960, a Prefeitura Municipal, como acionista da Companhia de Eletricidade Cercadense, decidiu encapá-la definitivamente. A partir de então, iniciaram-se as negociações com a CEMIG/Centrals Elétricas de Minas Gerais para a reformulação e ampliação de todo o sistema elétrico do município. Isso possibilitou a expansão da indústria calçadista e, conseqüentemente, a transformação da oferta de serviços públicos. Aqui também há endogenia e exogenia. A rodovia federal, integrando regiões economicamente importantes, assim como a telefonia e a energia elétrica, são intervenientes externos. Entretanto, nenhum deles ocorreria sem a capacidade de intervenção dos agentes locais: políticos e empresariais. A BR 262, por exemplo, teve o projeto de seu traçado alterado em cerca de 30 km para passar às margens de Nova Serrana/MG.

Em 1974 ocorre outro impulso. A petroquímica e os sintéticos foram responsáveis pelo surgimento de outras possibilidades aos fabricantes de calçados nas alternativas de matéria-prima. Entre 1973 e 1985, aproveitando-se do *boom* dos materiais sintéticos no mercado nacional, o município iniciou a produção de tênis. Este produto, pelo simplificado processo de fabricação, demandava mão-de-obra pouco qualificada e mais barata (ANDRADE & CORREA, 2001; CROCCO ET AL., 2003; ANDRADE, 2004; GANDINI, 2003).

No início da década de 1990, a ACINS/Associação Comercial e Industrial de Nova Serrana se transformou no Sindinova/Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana, entidade patronal responsável por grande parte do processo de modernização do parque industrial do município. Entre as realizações do Sindinova destacam-se a criação do Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE) - um centro de excelência tecnológica e aferimento da qualidade - e a realização da Febrac (Feira de Máquinas e Componentes para Calçados).

Atualmente o município de Nova Serrana/MG tem uma população de 60.195 habitantes. É a maior taxa de crescimento populacional de Minas Gerais e uma das maiores do País. Segundo o IBGE, o momento mais elevado desse crescimento foi a última década do século XX: mais de 8% ao ano. A taxa projetada para a década atual é superior a 5% ao ano, mantendo-se como uma das mais elevadas do País. Segundo o estudo elaborado pelo PNUD/Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas, entre 1991 e 2000, ocorreu um significativo crescimento do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de Nova Serrana³: de 0,713 para 0,801. Com isso município passou a ocupar um nível intermediário, correspondendo a 34ª posição na classificação do Estado de Minas Gerais e a 540ª posição no *ranking* nacional (ANDRADE, 2004). Desse modo, o desenvolvimento industrial, o principal responsável pelo fluxo migratório para o município, também apresenta-se como determinante na elevação do IDH⁴ de Nova Serrana/MG. O índice referente à renda familiar teve um desempenho extraordinário entre 1991 e 2000. Quanto à educação, registrou-se um baixo índice em relação a outros municípios da região e, até mesmo, em relação a outros pólos calçadistas (ANDRADE, 2004).

Atualmente, o pólo de Nova Serrana/MG é constituído de 824 empresas de calçados. Estas empresas são responsáveis por cerca de 20 mil postos de trabalho diretos e outros 20 mil indiretos. A produção diária é de 330 mil pares, o que representa 77 milhões de pares ao ano (Andrade, 2004).

O município não possui empresas classificadas como grandes⁵. O tamanho médio das indústrias de calçados é de 10,7 empregados, sendo que as micro e pequenas empresas são responsáveis por 98,8% do total dos estabelecimentos e 83,9% do total dos empregos do setor. Destas, a maior parte (70%) iniciou suas atividades na década de 1990, ou seja, após a abertura comercial (Governo Collor) e a estabilização da

economia (Plano Real) (GANDINI, 2003; ANDRADE, 2004; LACERDA JÚNIOR, 2005).

O cluster industrial calçadista de Nova Serrana/MG

Gestão empresarial e relações interempresariais

As empresas estudadas estudo têm em média 18 empregados. A maioria dos proprietários utilizou capital próprio e, às vezes, a ajuda financeira de terceiros no empreendimento. A participação de terceiros não se resumiu à montagem do negócio, mas à sua sobrevivência. Os empresários são unânimes ao destacarem as vantagens competitivas advindas da cooperação entre as empresas do pólo. Entre elas estão a difusão do conhecimento tácito sobre processos de produção, das tendências da moda ou de vendas e representações comerciais. Estar próximo de outros fabricantes implica na melhor oferta de matéria-prima, peças de reposição e mão-de-obra especializada.

Desse modo, todos os empresários entrevistados têm interações ou relacionamentos pessoais com outros empresários do pólo. Eles garantem que a cooperação não exclui a competição e vice-versa. Mas consideram que a cooperação poderia ser mais bem aproveitada, por exemplo, em relação à formação de preços: "... pelo menos, até que o sapato seja produzido, não existe muita concorrência. Existe uma lealdade muito grande, uma cooperação muito grande. Depois, na hora da venda, é simplesmente impossível que não haja concorrência" (Calçadista pioneiro, 72 anos). É perceptível certa repulsa dos empresários em relação aos que conseguem estabelecer um preço final muito abaixo dos que são praticados, como se isso fosse uma deslealdade para com o grupo. Pa-

rece evidente a origem desta cooperação. Metade dos empresários entrevistados, antes da montagem de sua indústria, havia trabalhado como operário em outras empresas do *cluster*. É comum nas indústrias calçadistas locais o fabricante incentivar funcionários mais habilitados a montarem seu próprio empreendimento. As motivações dessa iniciativa são variadas. Alguns incentivam pelos laços de amizade que são criados. Isso significa que uma das máximas do senso comum mercantilizado - "amigos sim, negócios à parte" - não se aplica às relações entre empresários ou entre estes e os trabalhadores em Nova Serrana/MG. A coexistência de cooperação e competição favorece o desenvolvimento de ambos. Outros incentivam com intuito de terceirizar certas etapas da fabricação. Quando um ex-operário não consegue ser bem sucedido como empresário, retorna à condição de trabalhador, muitas vezes trabalhando para o ex-patrão.

Sobre as práticas de produção de calçados "pirateados" em Nova Serrana/MG, um expressivo número de empresários se posiciona contra, alegando comprometimento da imagem daqueles que trabalham com marcas próprias. No entanto, a fabricação de produtos "pirateados" despertou o interesse geral pela incorporação de novos materiais e processos aos seus produtos. Empresários revelam o desconforto de se trabalhar com produtos falsificados. Entre as alegações situam-se os calotes e os riscos de apreensão das mercadorias, multas e, até mesmo, prisões. Aponta-se investirem muito em tecnologia, os falsificadores não constroem marca própria.

Levantamento da Federação de Comércio do Rio de Janeiro⁶ revelou que 42% da população brasileira admite comprar produtos "piratas".

³ Disponível no site <<http://www.undp.org.br>>. Acesso em 12/08/2006.

⁴ O Índice de Desenvolvimento Humano é atribuído com base na média entre três índices: Educação, Renda e Longevidade.

⁵ O critério de classificação do Sebrae é o seguinte: 0 a 19 empregados para microempresas, de 20 a 99 empregados para pequenas empresas, de 100 a 499 empregados para médias empresas e mais de 500 empregados para grandes empresas.

⁶ Estudo publicado na edição de 12 de outubro de 2006 do Caderno de Economia do Jornal Estado de Minas, p. 16.

“ Há um mal-estar
provocado por eventuais
difusões na mídia de
notícias relativas a
produtos falsificados em
Nova Serrana... ”

Conforme a pesquisa, 93% dos consumidores de produtos falsificados - equivalente a 79 milhões de pessoas - foram motivados pela diferença de preços em relação aos originais, enquanto que apenas 3% responderam que há uma boa relação custo-benefício. Entre os pirateados mais consumidos, destacam-se os CDs e DVDs (86% e 35% respectivamente), seguidos de óculos e relógios (6%), roupas, calçados e brinquedos (5%).

Há um mal-estar provocado por eventuais difusões na mídia de notícias relativas a produtos falsificados em Nova Serrana/MG. Segundo o presidente do Sindinova, diversas reportagens desta natureza têm constrangido os fabricantes locais, pois o que a televisão tem apresentado “não é totalmente verdade”. Os empresários alegam que os veículos de comunicação estariam promovendo interesses de patrocinadores. Na versão local, o objetivo dos veículos de comunicação seria prejudicar a imagem do pólo, pois, quando acontece uma apreensão, os efeitos não recaem sobre uma pequena parcela de falsificadores, mas, sobre todas as indústrias do pólo, como se centenas de indústrias de Nova Serrana/MG produzissem calçados “pirateados”. Os empresários reconhecem que para manterem seus produtos competitivos, devem investir constantemente na qualidade, na inovação e na divulgação, nos baixos estoques, na criatividade e agilidade na implementação das decisões, e, finalmente, nos melhores preços e condições de pagamento.

No início da década de 1990, havia, de modo generalizado, um receio quanto aos novos rumos da economia do País. Diante das incertezas e da inflação, muitos preferiram

investimentos menos arriscados como as aplicações no mercado financeiro. Conseqüentemente, o confisco dos ativos financeiros levou várias indústrias à falência. Em Nova Serrana/MG, os impactos deste confisco só não foram maiores graças à cooperação entre os empresários. Atualmente os empresários locais estão enfrentando um outro problema. A desvalorização do dólar e a concorrência dos produtos chineses vem ameaçando a manutenção das taxas médias de lucro, pois esses produtos chegam muito baratos e com uma qualidade que tem crescido nos últimos tempos. Segundo fabricantes de calçados de Nova Serrana/MG, a disputa com os produtos chineses é desigual, sobretudo, porque eles têm conseguido colocar no mercado produtos de preço reduzido e qualidade em ascensão. Uma das estratégias de sobrevivência empregadas pelos fabricantes tem sido a terceirização de partes da produção, especialmente, nos setores de injeção de solado, pesponto e bordado. A terceirização busca reduzir custos e investimentos e como a produção na maioria das empresas de Nova Serrana/MG é pequena, a aquisição de máquinas que não produzirão em turnos completos torna-se onerosa. Além disso, a prática diminui tanto o espaço físico como o volume de funcionários das empresas. Uma outra vantagem competitiva está centrada na capacidade de aumentar e reduzir a produção sem que haja a necessidade de contratar e demitir funcionários. É importante ressaltar que a maioria das bancas de pesponto de Nova Serrana/MG são informais, familiares ou de vizinhança e domiciliares. Além disso, como as bancas desempenham isoladamente suas atividades, o poder de negociação perante as empresas contratantes é muito reduzido. Segundo os empresários, a inovação está intimamente ligada à tecnologia, qualidade, *design* e preço. De tal modo que a inovação abrange simultaneamente a incorporação de novas tecnologias, a utilização de métodos eficientes de fabricação e a minimização dos custos de produção.

Em 2004, o SEBRAE/MG detectou que 90,7% das bancas de pesponto atendem somente a uma fábrica. Por sua vez, as fábricas contratam os serviços de várias bancas e muitas vezes impõem exclusividade, o que comprova o elevado grau de dependência e submissão das bancas em relação às fábricas e, conseqüentemente, seu baixo poder de barganha (SEBRAE/MG, 2004). Como o vínculo é informal, as empresas contratantes podem descartá-las, caso haja a necessidade de se especializar em um outro tipo de produto. O que é ruim para o trabalho é bom para o capital. Essa informalidade é que garante dois trunfos competitivos para o *cluster* calçadista de Nova Serrana/MG: a agilidade ou a capacidade de adaptação ao efêmero e o preço.

Para minimizar os custos de produção, os empresários de Nova Serrana/MG também adotam uma série de procedimentos de cooperação: a compra conjunta, o empréstimo de máquinas e equipamentos e, até mesmo, a cessão de funcionários. Apesar de ser uma boa estratégia, a compra conjunta tem sido pouco desenvolvida entre os fabricantes, sobretudo em função da diversidade produtiva. Já o empréstimo de peças, equipamentos e matérias primas é mais freqüente.

A produção de calçados de Nova Serrana atende basicamente ao mercado nacional. A metade dos entrevistados confirma que nunca exportou, mas afirma o interesse de negociar com o mercado externo. Já a outra metade exporta esporadicamente para países da América Latina, especialmente, para os integrantes do Mercosul. De acordo com o presidente do Sindinova, as empresas de Nova Serrana/MG têm direcionado seus produtos para o mercado nacional, pois não houve excedentes para uma impetuosa política de exportação, até mesmo em função da desvalorização cambial.

Relações de produção e mão-de-obra

No discurso dos empresários, entre os custos de produção, alguns têm prejudicado a competitividade: a alta carga tributária, a elevada taxa

de juros, a desvalorização do dólar, o alto preço da mão-de-obra em relação aos outros pólos do setor e os aumentos no preço do frete. Grande parte destes empresários alega ter recorrido a empréstimos. O mercado também está cada vez mais exigente quanto à fabricação de diferentes cores e modelos. Essa variedade não só atrasa os processos de produção, como também aumenta a diversidade de matérias primas. Os empresários reconhecem tais dificuldades, mas defendem que a adaptação às mudanças no mercado significa maior poder de venda.

A manutenção de estoques é pouco comum. Os empresários dizem que essa prática foi responsável por perdas, pois, devido à imprevisibilidade do mercado, as vendas nem sempre coincidem com as expectativas. O consumidor está experimentando um pouco de cada mercadoria: isso impõe mobilidade à produção. Entre os empresários entrevistados, apenas um afirmou investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos. Apesar disso, não há um técnico ou departamento específico para a função, pois, em muitos casos, o próprio gerente é quem desenvolve os modelos. Dessa forma, uma grande parte dos empresários reconhece não saber como será a receptividade de seu produto antes de seu lançamento no mercado. As fábricas criam o protótipo, fazem sondagens por meio de seus representantes e, só depois, investem no restante da coleção e da numeração. Na linguagem do *ohnismo*, trata-se de um exemplo do fazer pelo avesso (CORIAT, 1994). A criação do protótipo leva em conta as tendências dos grandes *shoppings*, estandes de feiras nacionais e internacionais, catálogos e revistas especializadas. Isso significa que Nova Serrana/MG não é um *cluster* criador de tendências da moda. Pelo contrário, é um *cluster* que segue as tendências da moda. Nesse sentido é um *cluster* caudatário, que segue a lógica da adaptação. Esse é outro fator de instabilidade já que a moda tem sido cada vez mais efêmera. Isso também exige agilidade na mobilização da capacidade

produtiva: é exíguo o tempo entre a manifestação e o esgotamento das tendências do mercado. Portanto, as características do calçado de Nova Serrana/MG são uma síntese tanto das tendências da moda quanto das condições tecnológicas de cada empresa e da capacidade de percepção e adaptação.

Para os empresários, a desqualificação e a rotatividade da mão-de-obra são os maiores desafios para o setor industrial de Nova Serrana/MG. É comum o funcionário adquirir as práticas de determinada função e, em seguida, deixar o trabalho em troca de um salário maior em outra empresa. Isso prejudica o processo produtivo, pois o desligamento de um funcionário implica no treinamento de outro para o seu lugar, afetando diretamente o ritmo e a qualidade. As empresas têm procurado fidelizar o funcionário, evitando a sua demissão. Mas em função da abundância de postos de trabalho é comum a iniciativa de demissão ser do próprio trabalhador. Entretanto, o envolvimento e o comprometimento têm sido satisfatórios para a maioria dos industriais. Ademais, a assiduidade e o comprometimento estão vinculados, na maioria dos casos, à concessão de auxílios (cesta básica, convênios, plano de saúde) e prêmios de produtividade que variam entre 3% e 5% do salário. A maioria dos empresários de Nova Serrana/MG não consegue contratar funcionários em número suficiente nos momentos de crescimento da produção. A principal queixa é que falta mão-de-obra qualificada e que, por isso, quando o mercado está favorável, os operários mais habilitados já estão empregados.

Devido ao grande fluxo migratório, a mão-de-obra de Nova Serrana/MG é composta de trabalhadores de diversos lugares, destacando-se o Norte de Minas e Vale do Jequitinhonha, regiões mais carentes do Estado. Para o presidente do Sindinova, “é difícil encontrar quem não é de uma dessas áreas”.

Pela própria natureza das atividades desempenhadas pelos migrantes em seus lugares de origem – lavoura e construção civil – os tra-

balhadores entrevistados descrevem que no momento em que são incorporados às linhas de montagem, executam tarefas muito simples e que são determinadas pelos supervisores fabris. Porém, com o passar do tempo, adquirem experiência e autonomia, passando a sugerir métodos e técnicas de fabricação que venham contribuir para a diminuição das operações.

A maior parte dos trabalhadores entrevistados não está e nem ficou mais de um ano no mesmo emprego. Contudo, eles também não precisaram procurar emprego por mais de uma semana, pois a escassez de mão-de-obra em determinados momentos leva as empresas a arriscarem na contratação de pessoas sem qualquer experiência na fabricação de calçados. Como o calçado, especialmente o tênis, não necessita de tanta especialização, a vontade de aprender basta. Assim, o empregado aprende o serviço no próprio local de trabalho, fazendo com que a cidade receba, a cada ano, um grande número de migrantes.

Entre os trabalhadores entrevistados, apenas três fizeram curso de qualificação antes de se empregarem no setor calçadista. Os outros doze aprenderam na própria fábrica, começando a exercer tarefas mais simples e, aos poucos, tarefas mais complexas, que requerem maior qualificação. Muitos empresários preferem ocupar alguns de seus trabalhadores na instrução de operários recém-chegados. Eles consideram que além de não satisfazer a demanda, torna-se muito burocrática a capacitação e qualificação de mão-de-obra via instituições de apoio ligadas ao Sindinova.

“ ... o empregado aprende o serviço no próprio local de trabalho, fazendo com que a cidade receba, a cada ano, um grande número de migrantes. ”

“... a assiduidade dos operários se deve ao fornecimento de cestas básicas, as promoções de cargo, os sorteios de brindes e a pontualidade ou mesmo aos adiantamentos no pagamento...”

Em relação à jornada de trabalho, os operários da indústria calçadista de Nova Serrana/MG respondem expediente de 44 horas semanais, distribuídas de segunda à sexta-feira. Caso necessário, eles podem ainda cumprir horas extras remuneradas, pois, segundo a maioria dos trabalhadores da indústria calçadista de Nova Serrana/MG, o banco de horas⁷ é prejudicial. Além do mais, os próprios empresários preferem o pagamento de horas extras. É que o banco de horas depende de uma certa estabilidade do vínculo entre o trabalhador e a empresa.

Entre os procedimentos mais adotados com vistas à assiduidade dos operários situam-se o fornecimento de cestas básicas, as promoções de cargo, os sorteios de brindes e a pontualidade ou mesmo os adiantamentos no pagamento. Além disso, muitos empresários têm aproveitado os momentos de baixa produção para selecionarem melhor o seu contingente de trabalhadores. Pelo menos entre os trabalhadores entrevistados, o absentismo é praticamente nulo. Isso porque muitos dos auxílios, incentivos e benefícios não são extensivos aos faltosos. Além disso, a maioria dos trabalhadores não possui planos de saúde, tornando-se onerosos os atestados médicos. Os trabalhadores se consideram responsáveis e comprometidos com o trabalho. Alguns pelo fato de gostarem do emprego, outros pelo medo de perdê-lo. Há ainda aqueles que se dizem comprometidos e esperançosos quanto à sua pro-

moção na empresa. Todavia, independentemente de sua função, todos os entrevistados demonstraram um amplo interesse de se tornarem autônomos: como fabricantes ou comerciantes.

Três entre quinze trabalhadores pesquisados disseram que atuam em empresas terceirizadas. Avaliam como positiva a experiência, sobretudo porque o salário e a relação patrão-empregado são bem melhores nas chamadas bancas de pesponto. Porém, como desvantagens, citam a instabilidade, a regressão em relação aos direitos trabalhistas, a inexistência de prêmios e auxílios e as longas jornadas de trabalho. Mesmo assim, quase todos os trabalhadores entrevistados disseram que, dependendo da necessidade, trabalhariam em uma empresa terceirizada. O trabalho terceirizado é visto também como uma maneira de aumentar o orçamento familiar, pois muitos exercem essa atividade enquanto recebem o seguro desemprego.

A cooperação é um aspecto que também está presente nas relações entre trabalhadores e, muitas vezes, com o incentivo da própria empresa. O interesse dos empresários está centrado no trabalho em equipe, uma vez que este interfere na qualidade do produto, bem como no desenvolvimento das múltiplas competências necessárias à substituição repentina de trabalhadores. Isso indica uma relação entre qualificação tácita e polivalência. Os trabalhadores consideram importante o alto número de indústrias calçadistas em Nova Serrana/MG. Como é grande a demanda, reduzem-se as chances do desemprego, aumentam-se as oportunidades de salário e as fábricas não exigem experiência. Prova disso é a baixa escolaridade dos operários.

É em função da elevada empregabilidade que Nova Serrana/MG tem apresentado progressos em diferentes indicadores sociais. Um deles é o Programa das Nações Unidas

para o Desenvolvimento, que coloca Nova Serrana/MG em 7º lugar no *ranking* dos municípios mineiros com maior percentual de renda proveniente do trabalho (81,36%). Além do mais, em 2000, Nova Serrana/MG obteve o melhor índice de renda *per capita* da microrregião em que está inserida, o que representava 2,45 salários mínimos vigentes no Brasil à época. Em Minas Gerais, entre 1991 e 2000, a média cresceu proporcionalmente a metade da renda de Nova Serrana/MG, reduzindo-se quase que na mesma dimensão, em relação aos índices de pobreza.

Considerações finais

Há algo na relação entre capital e trabalho, na indústria e nas relações mercantis que se estabelecem em Nova Serrana/MG, que distoam das tendências da economia globalizada. Disso, duas situações se evidenciam: os limites das generalizações acerca de tendências globais e a necessidade de formulação de novos conceitos, que permitam captar melhor as singularidades empiricamente identificadas. Em parte, há um modo distinto de ser do capitalismo tardio no *cluster* calçadista de Nova Serrana/MG.

A experiência do pólo industrial calçadista de Nova Serrana/MG reforça a teoria de que as vantagens advindas das economias de escala na produção podem ser obtidas por um conjunto de pequenas empresas concentradas em determinado território. Atualmente, o município conta com mais de 800 pequenas indústrias calçadistas, que respondem por mais da metade dos calçados esportivos fabricados no país. Outra sintonia entre o local e o global é referente à coexistência do binômio competição-cooperação, já apontado em diversos estudos sobre sistemas inovativos locais. Em Nova Serrana/MG essa simbiose parece constituir-se no elemento mais importante para o desenvolvimento e consolidação do *cluster* industrial calçadista. A exis-

⁷ Mecanismo introduzido pela Lei nº 9.601/98 com a alteração do § 2º e instituição do § 3º do art. 59 da CLT e que possibilita a compensação do excesso de horas trabalhadas em um dia com a correspondente diminuição em outro, sem o pagamento de horas extras.

tência de um modo relacional calçado somente na competição poderia até ter conduzido a um outro cenário, hegemoneizado por poucas grandes fábricas. Entretanto, constituiria um significativo obstáculo à formação de empresas com reduzida capacidade de investimento e reduzida experiência com a produção de calçados. No ambiente da competição cooperada prevalece a cultura do intercâmbio informal: na definição dos projetos de produtos, na gestão de estoques, do maquinário ou da mão-de-obra. É certamente essa fluidez horizontal o fator preponderante na definição de uma capacidade local de adaptar-se à volatilidade do mercado e, mais ainda, às tendências da moda.

Outro campo de sintonias é referente à ênfase na redução de custos como estratégia de administração da taxa de lucro. Há sintonia não só em relação ao princípio mas em relação a algumas práticas: a redução e gestão partilhada de estoques ou a produção em lotes medidos pela demanda transformada em compra. Nova Serrana/MG é um exemplo típico do “pensar pelo avesso ou pelo inverso”, apontado por Coriat (1994) como o elemento primordial do ohnismo: primeiro vender, depois produzir e entregar no tempo certo. É por isso que os pilares da inversão japonesa são a agilidade na produção e a auto-ativação da produção. Nos últimos anos, acompanhando a tendência do capitalismo industrial no mundo, as indústrias calçadistas de Nova Serrana/MG reduziram o volume de produção e o preço de comercialização de suas mercadorias. Essa é a lógica: pequenos lotes e preço reduzido. Ademais, os processos de terceirização, a exemplo do que ocorre em diversos setores, têm sido adotados como mecanismos de redução de custos e agilização da produção.

Mas as diferenças, as discontinuidades ou as invenções do *cluster* de Nova Serrana/MG nas formas de gerir as empresas, de organizar a produção e sintonizar-se com o mercado não são menos significativas. Em um mercado competitivo, onde

a inovação é um elemento fundamental para o sucesso das organizações, a indústria calçadista de Nova Serrana/MG demonstra um maior interesse em copiar modelos ao invés de investir na formação de uma capacidade de criar tendências da moda. Nova Serrana/MG desafia as tendências do mercado, de investimento nas marcas e em produtos inéditos como estratégia para a obtenção das mais-valia extraordinária e simbólica. A propósito, essa prática parece diretamente relacionada com a capacidade de produzir pequenos lotes a custos reduzidos. Vale lembrar que a articulação que vigorou na economia fordista era a massificação do consumo associada à produção de grandes quantidades de produtos padronizados: isso é que permitia o baixo custo e o preço compatível com o consumo popular. A tendência inversa seria a de focalizar os nichos de mercado e produzir lotes direcionados. Mas a falta de diluição dos custos impacta os preços praticados no mercado: o produto perde competitividade. Nesse caso há diferentes modos de compensar o preço mais elevado. Alternativas estão no padrão de qualidade e na personalidade da marca, mas isso exige investimento em pesquisa e desenvolvimento. Outra alternativa é inventar novos modos de reduzir custos, mesmo na produção de pequenos lotes. É nisso que Nova Serrana/MG parece original: na imitação. Assim, a ausência de investimento em pesquisa e desenvolvimento, associada ao baixo custo da mão de obra, à falta de personalidade das marcas e a um padrão de qualidade inferior é que permite a manutenção de um produto que tem conquistado espaço no mercado nacional. Mas isso faz de Nova Serrana/MG um *cluster* industrial caudatário e vulnerável. Há enormes dificuldades oriundas dessa falta de criatividade. O calçado tem se tornado cada vez mais um item da moda, cada vez mais agregado de valor simbólico. Como a moda é sempre mais efêmera, a adaptação exige cada vez mais agilidade, ao mesmo tempo em que impõe mais

riscos. Desse modo, a economia local torna-se oscilante e instável: vulnerável a quaisquer movimentos internacionais ou nacionais do mercado de calçados.

No capitalismo tardio, a estagnação dos mercados aumentou a competitividade e as empresas menos rentáveis estão sendo eliminadas pela concorrência. Entretanto, essa intensa lei de Darwin parece não prevalecer no *cluster* de Nova Serrana/MG. Lá, o que se verificou é que muitos dos industriais bem estabelecidos incentivam seus funcionários mais qualificados a montarem seus próprios negócios, sejam eles no comércio ou na produção. Do mesmo modo, há significativa cumplicidade com outros empresários com dificuldades de se manterem no mercado. É o predomínio de uma horizontalidade na relação interempresarial, algo que só se torna possível em decorrência da cultura da informalidade.

Na economia globalizada, o desemprego é uma realidade que afeta países centrais e periféricos. A despeito de oscilações sazonais há uma discrepância entre o volume de postos de trabalho e a população economicamente ativa. Entretanto, o município de Nova Serrana/MG, a despeito de sustentar uma das maiores taxas de crescimento populacional do país nas duas últimas décadas, revela a insuficiência de mão-de-obra, mesmo desqualificada, em seu mercado de trabalho. Enquanto nos grandes centros econômicos o desemprego tem se tornado estrutural e duradouro, em Nova Serrana/MG a condição de desempregado tem vida curta: é uma questão de horas.

Referências

ABICALÇADOS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS. *Pólos produtores*. Disponível em: <www.abicalcados.com.br>. Acesso em: 29 ago. 2006.

AZEVEDO, Paulo F. de. *Competitividade da Cadeia de Couro e Calçados*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 19/05/2006.

ANDRADE, Robson B. de. *Indústria calçadista: Diagnóstico do arranjo produtivo de Nova Serrana*. Belo Horizonte: FIEMG / IEL-MG/Sindinova, 2004. 120 p.

ANDRADE, José E. P. de. & CORREA, Abidack, R. Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n.13, p.95-126, mar.2001.

BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. 145P.

CORIAT, Benjamim. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan/UF RJ, 1994. 209p.

CROCCO, Marco [et al.]. Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais – o arranjo calçadista de Nova Serrana (MG). *Parcerias Estratégicas*, Brasília, n.17, p. 55-134, set.2003.

FRANCISCHINI, Andresa S. N. & AZEVEDO, Paulo F. de. Estratégias das empresas do setor calçadista dian-

te do novo ambiente competitivo: análise de três casos. *Gestão & Produção*, São Paulo, v.10, n.3, p. 251-265, dez. 2003.

FREITAS, Orlando F. de. & FONSECA, Maria B. de F. *As origens de Nova Serrana*. Nova Serrana: Gráfica Sidil, 2002. 254 p.

GANDINI, Margarete M. *Um estudo de pólos calçadistas brasileiros sob a ótica de aglomerados industriais*. 2003. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2003.

GARCIA, R. C. *Relatório setorial preliminar: calçados e insumos*. Brasília: FINEP, 2003. 18 p.

HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa das origens da mudança cultural*. Trad. Adail Ubirajara Sobral & Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Edições Loyola, 1992. 352p.

LACERDA JÚNIOR. Carlos C. de. O

pólo calçadista de Nova Serrana-MG sob a ótica do conceito teórico de cluster formal. 2005. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Cenecista de Varginha, Varginha, 2005.

RESENDE, José V. de. & PEREZ, Luiz H. exportações brasileiras de calçados, 1996 a 2003. *Informações Econômicas*, São Paulo, v.34, n.11, p. 51-72, nov. 2004.

SANTOS, Ângela Maria M. M. [et al.]. Deslocamento de empresas para os estados do Ceará e da Bahia: o caso da indústria calçadista. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n.15, p. 63-82, mar.2002.

SEBRAE-SP – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. *Estudo da atividade empresarial: setor calçadista – fabricação de calçados femininos* – Jaú (SP). São Paulo: Consultoria de Administração Geral, 2005. 122 p.

CD Home Studio
DIGITAL AUDIO DATA VIDEO

Tel.: (71) 3356-1920

- Editoração e formatação de livros, jornais e revistas
- Criação de fotovídeos a partir de fotografias em papel ou digitais
- Impressão fotográfica de convites, cartões de visita e em mídias de CDs e DVDs

Av. Dom João VI, 153 - Ed. América, S/204, Brotas, Salvador, Bahia