

MARIANA BALDI

**A IMERSÃO SOCIAL DA AÇÃO ECONÔMICA DOS ATORES DO
SETOR COUREIRO-CALÇADISTA DO VALE DO SINOS:
UMA ANÁLISE A PARTIR DOS MECANISMOS ESTRUTURAL,
CULTURAL, COGNITIVO E POLÍTICO**

Porto Alegre

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A IMERSÃO SOCIAL DA AÇÃO ECONÔMICA DOS ATORES DO
SETOR COUREIRO-CALÇADISTA DO VALE DO SINOS:
UMA ANÁLISE A PARTIR DOS MECANISMOS ESTRUTURAL,
CULTURAL, COGNITIVO E POLÍTICO**

MARIANA BALDI

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCELO MILANO FALCÃO VIEIRA

Tese de Doutorado em Administração, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como pré-requisito para a obtenção do Grau de Doutor em Administração.

Porto Alegre

2004

*À minha filha e grande companheira, **Amanda Baldi Lopes**, por constantemente me fazer rever meus conceitos e recriá-los, descobrindo novos universos, e ao meu pai, **Paschoal Baldi**, cuja inquietude perante a vida sempre impulsionou ao questionamento e à diversidade, mostrando o prazer de ser um eterno descontente.*

AGRADECIMENTOS

Inúmeras pessoas e instituições foram extremamente importante para a realização deste trabalho, sem esse apoio a viabilidade desta tese não seria alcançada. Gostaria de expressar os meus agradecimentos aos que compartilharam, de alguma forma, nesta jornada:

- Ao meu orientador, Professor Doutor Marcelo Milano Falcão Vieira, pela constante atenção e disponibilidade; pela fundamental contribuição na minha formação acadêmica; pela confiança em momentos difíceis; e pelo apoio fundamental na realização do doutorado-sanduíche;
- Ao Programa de Pós-Graduação em Administração, aos seus professores, coordenadores e funcionários, pelo apoio em todos os momentos;
- Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo apoio financeiro durante parte do meu doutoramento;
- À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro e empenho dos seus técnicos na viabilização da bolsa-sanduíche obtida em 2001;
- À *University of Technology, Sydney* (UTS), pela viabilização do estágio-sanduíche realizado naquela instituição nos anos de 2001 e 2002;

- Ao Professor Doutor Stewart Clegg, co-orientador do doutorado-sanduíche, pelo seu empenho pessoal para o meu aceite pela UTS para realização dos estudos complementares; pela sua fundamental contribuição na minha formação acadêmica através de suas aulas e discussões apaixonadas sobre Ciência e Teoria Organizacional;
- A todas as entidades que participaram da realização deste trabalho, através de seus representantes, pela confiança e disponibilidade;
- A Cleo Lester, assistente-executiva do Professor Stewart Clegg, pelo empenho pessoal na superação dos entraves burocráticos para a realização do estágio-sanduíche; pelo apoio em todos os momentos difíceis e problemas enfrentados e pela amizade que nasceu entre nós, tornando ainda mais agradável aquele ano na Austrália;
- Ao meu colega de curso e companheiro de vida, Fernando Dias Lopes, por dividir comigo todas as angústias e prazeres. Nossas discussões acadêmicas, desde a época do mestrado, sempre foram essenciais e estão presentes em diferentes partes desta tese e dos meus trabalhos. Certamente, sua paciência, compreensão e apoio, em todos os momentos, foram essenciais tanto para superar as dificuldades como para tornar todos os momentos muito mais prazerosos;
- A toda minha família e, em especial, à minha mãe que nunca poupou esforços para possibilitar aos filhos tudo que pudesse, confiando e apoiando sempre.

RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo sobre o setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos/RS, cuja questão central investiga como os mecanismos de imersão social influenciam na ação econômica do setor. O objetivo é analisar como os mecanismos, estrutural, cognitivo, cultural e político afetam/afetaram a ação econômica do setor, criando tanto oportunidades como limites. O método adotado foi o estudo de caso, cuja abordagem longitudinal permite uma análise histórica desde a colonização da região até os dias atuais. Dados primários e secundários foram utilizados, possibilitando identificar mudanças na dinâmica competitiva do setor, nos principais atores e nas características organizacionais. A perspectiva da imersão permitiu compreender a natureza contingente da ação econômica, com foco nas assimetrias de poder existentes entre os diferentes atores (privados e público) e suas conseqüências (imersão política), bem como nas estruturas de rede sociais e na qualidade de suas relações (imersão estrutural); na forma com que o exercício da ação econômica foi limitado pelas regularidades estruturais do processo mental, produzindo categorias coletivas de julgamento (imersão cognitiva); e no processo de mediação dos atores, visando à legitimidade de suas ações e à produção de símbolos visíveis (imersão cultural). Conclui-se que as assimetrias de poder são melhor compreendidas quando inseridas no contexto social mais amplo, ou seja, inseridas na cadeia mundial de calçados que tanto criou oportunidades para o Vale do Sinos, como também limitou o *upgrade* dos produtores. No que se refere à imersão estrutural, aspectos concernentes tanto à posição na rede quanto à arquitetura da rede mostraram-se relevantes para a ação econômica. A constituição e os tipos de laços foram importantes para compreender decisões sobre com quem formar sociedade, com quem fazer negócios, sobre a relação entre empresários e entre estes e os operários. Observou-se, também, que categorias coletivas, oriundas da interação social entre os atores, eram utilizadas para julgamento. Tais categorias produziam limites para além daqueles considerados no conceito de racionalidade limitada. Por fim, observou-se como os elementos culturais constituíram e foram constituídos pela ação econômica dos diferentes atores, bem como tais ações são constituídas por aspectos do contexto local e mundial, denotando mudanças no processo de imersão do setor.

ABSTRACT

This thesis consists on a case study about the footwear sector at Sinos Valley (South of Brazil). The central question was to investigate how the embeddedness influenced the economic action of this sector. The main objective was to identify how the four mechanisms of embeddedness - structural, cognitive, cultural, and political – influenced the economic action, producing opportunities and limits as well. The method employed was case study with a longitudinal approach and a historical analysis from 1824 to nowadays. Data were obtained from both primary and secondary sources for identifying changes on the competitive dynamic of the sector, on the main actors, and on the organization characteristics. The embeddedness perspective permitted an understanding of the contingent nature of the economic action. For doing that the author focused on the power asymmetries among the different actors (public and private) and their consequences (political embeddedness); on the network social structures; and on the quality of your relations (structural embeddedness); on the form as the economic action was constrained by the structural regularities of the mental process, whose effect is to produce collective categories of judgment (cognitive embeddedness); and on the mediation process of the actors by aiming the legitimacy of their actions and the production of visible symbols (cultural embeddedness). It was concluded that the power asymmetries are better comprehended when thinking them into a wider social context. In other words, these asymmetries can be better understood into the world footwear chain, which one produced opportunities for the Sinos Valley as well constrained the upgrading of its producers. Concerning to the structural embeddedness, it was identified as relevant to the economic action the position of the actor into the network and the network architecture. The constitution and the two types of ties were relevant for the comprehension of the decisions about with who to make business society, with who to make business, and for understanding the relation between the entrepreneurs and among theses with the workers.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE TABELAS	12
LISTA DE SIGLAS	13
INTRODUÇÃO	15
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	25
1.1 Imersão social: uma visão histórica do conceito.....	25
1.2 O papel do Estado e de outros atores coletivos na atividade econômica: as fontes macro de imersão social.....	33
1.3 A natureza contingente de ação econômica: os mecanismos de imersão social.....	37
1.3.1 Imersão estrutural.....	39
1.3.1.1 Imersão estrutural: sintetizando elementos.....	57
1.3.2 Imersão cultural.....	59
1.3.3 Imersão cognitiva.....	75
1.3.4 Imersão política.....	82
1.4 O modelo de análise.....	88
2 METODOLOGIA	90
2.1 Especificação do problema: as perguntas de pesquisa.....	91
2.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas do estudo.....	92
2.3 Delineamento da pesquisa.....	94
2.3.1 <i>Design</i> e perspectiva da pesquisa.....	94

2.4 Tipos de dados e formas de coleta.....	96
2.5 Análise dos dados.....	99
2.6 Limitações da pesquisa.....	100
3 O COMPLEXO COUREIRO-CALÇADISTA: ASPECTOS HISTÓRICOS E CARACTERÍSTICOS.....	103
3.1 A história do calçado e o complexo coureiro-calçadista.....	103
3.2 A indústria de calçados em âmbito internacional e nacional.....	106
3.3 Setor calçadista no Brasil: história, transformações e tendências.....	111
3.3.1 Setor calçadista no Brasil: características produtivas e organizacionais	119
3.3.1.1 O cenário da década de 90 e os ajustes realizados.....	124
3.3.2 O Vale do Rio dos Sinos.....	129
3.3.2.1 O Vale do Sinos e a década de 90.....	133
4 A AÇÃO ECONÔMICA DO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA DO VALE DO SINOS: ASPECTOS CONSTITUTIVOS E CONSTITUINTES.....	141
4.1 Do ano de 1824 ao ano de 1960 – o setor e sua imersão social: as características da colonização e a identidade étnica como pilares para a cooperação existente no período.....	141
4.2 Do final da década de 60 à década de 80: a transformação das organizações, a entrada de novos atores e a constituição de uma nova configuração social no setor calçadista.....	156
4.2.1 Os novos atores: agentes de exportação, empresários <i>de fora</i> e jovens empresários e o operariado <i>de fora</i>	162
4.2.2 A transformação das organizações, o papel do Estado e o impacto na relação entre empresariado e entre empresários e operários.....	170
4.3 O impacto das mudanças da década de 80 e a década de 90: o retorno do espírito de cooperação.....	186
4.3.1 Compreendendo a inserção do <i>cluster</i> no mercado mundial e seus efeitos.....	188
4.3.2 As estratégias individuais e coletivas dos diferentes atores: dificuldades e avanços.....	205
4.3.3 O Estado e as entidades representativas: as ações.....	222
4.3.4 A ASSINTECAL: ações para cooperação e superação dos limites ao <i>upgrade</i> funcional.....	233
4.4 Influências de diferentes tipos de imersão na ação econômica do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos: comentários finais.....	245
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	265
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	289
ANEXO: Roteiro de Entrevista.....	304

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	Um modelo processual: inovação através da decomposição tecnológica.....	45
FIGURA 2:	Indicadores estruturais de redundância.....	48
FIGURA 3:	Eficiência e efetividade.....	49
FIGURA 4:	Antecedentes e conseqüências da imersão social e da estrutura de rede interfirmas.....	56
FIGURA 5:	Macrocultura: determinantes presentes e conseqüências futuras.	69
FIGURA 6:	O mundo como representação da cultura.....	73
FIGURA 7:	Um modelo integrado de comportamento político de negócio.....	83
FIGURA 8:	O comportamento político dos atores de negócio.....	85
FIGURA 9:	Modelo de análise da relação da organização com os mecanismos de imersão social e suas fontes macro.....	88
FIGURA 10:	A distribuição de responsabilidades e o papel do agente.....	163

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Imersão estrutural: tipos, características e evidências empíricas...	58
QUADRO 2: Abordagem utilitária de dinheiro e o modelo de dinheiros especiais.....	63
QUADRO 3: Características contextuais, produtivas, organizacionais e de exportação do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos.....	138
QUADRO 4: Determinantes de governança nas cadeias de valor.....	191
QUADRO 5: Governança na cadeia de valor de calçados e implicação para o <i>upgrade</i> dos produtores de calçados locais.....	201
QUADRO 6: Governança na cadeia de valor de calçados e implicação para o <i>upgrade</i> local dos fornecedores de <i>input</i>	204
QUADRO 7: Perfil da ABICALÇADOS e da ASSINTECAL em 1997.....	220
QUADRO 8: Módulos do Projeto Setorial Integrado de Promoção às Exportações de Máquinas e Componentes para Couro, Calçados e Afins.....	234

LISTA DE TABELAS

TABELA 1:	Custo da mão-de-obra na indústria calçadista.....	107
TABELA 2:	<i>Ranking</i> de países produtores de calçados – 1997-2001.....	108
TABELA 3:	<i>Ranking</i> de países exportadores de calçados – 1997-2001.....	109
TABELA 4:	Número de estabelecimentos por estrato de tamanho e emprego na indústria brasileira de calçados.....	119
TABELA 5:	Evolução da produção brasileira de calçados.....	120
TABELA 6:	Distribuição do emprego e de empresas da indústria brasileira de calçados por unidade de Federação – 31/12/2001.....	121
TABELA 7:	Brasil – Série histórica de exportações de calçados:1970-2002	122
TABELA 8:	Exportações brasileiras de calçados, segundo países selecionados de destino: 1998-2002.....	123
TABELA 9:	Exportações brasileiras por tipo de calçado – 1998/2002.....	124
TABELA 10:	Balança comercial do setor calçadista brasileiro – 1992/2000.....	125
TABELA 11:	Importações brasileiras de calçados por país de origem.....	126
TABELA 12:	Desembolsos realizados pelo Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista do BNDES – 1995 a 1998.....	128
TABELA 13:	Transformações na Produção e Vendas das Médias e Grandes Empresas de Calçados do Vale do Sinos – 1992 a 1997.....	134
TABELA 14:	Alterações nas Estratégias de Mercado das Médias e Grandes Empresas de Calçados no Vale do Sinos.....	135
TABELA 15:	Motivos para deslocamento de empresas de calçados para outras regiões do país – médias e grandes empresas do Vale do Sinos.....	136
TABELA 16:	Tamanho da Indústria de Calçados do Vale do Sinos – 1971/1983.....	172
TABELA 17:	Correlação entre mudanças na cooperação e no desempenho por tipo de cooperação.....	212
TABELA 18:	Projeção de Produção para o período 2001-2006.....	215
TABELA 19:	Desempenho exportador do setor de máquinas – 1998-2003.....	216

LISTA DE SIGLAS

ABAEX	–	Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins
ABEST	–	Associação Brasileira dos Estilistas
ABICALÇADOS	–	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ABICOURO	–	Associação Brasileira das Indústrias de Couro
ABIMAQ	–	Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
ABRAMEQ	–	Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins
ACC	–	Adiantamento de Contratos de Câmbio
ACI	–	Associação Comercial, Industrial e de Serviços
ACINH	–	Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo
ADICAL	–	Associação das Indústrias de Calçados do Rio Grande do Sul
AICSUL	–	Associação das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul
AME	–	Agência Municipal de Emprego
APEX	–	Agência de Promoção de Exportações
ASSINTECAL	–	Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos
BEFIEX	–	Benefícios Fiscais a Programas Especiais de Exportação
BNDES	–	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRDE	–	Banco Regional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAD	–	<i>Computer Aided Design</i>
CICB	–	Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil
CONFAZ	–	Conselho de Política Fazendária
CSA	–	Central de Serviços Assintecal
CTCCA	–	Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins
FEEVALE	–	Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior
FENAC	–	Feira Nacional de Calçados
FIMEC	–	Feira Internacional de Couros, Produtos Químicos, Componentes e Acessórios, Equipamentos e Máquinas para Calçados e Curtumes
FINAME	–	Fundo de Financiamento para Máquinas e Equipamentos Nacionais
FINEP	–	Financiadora de Estudos e Projetos
FRANCAL	–	Feira Internacional de calçados, Acessórios de Moda, Máquinas e Componentes
FUNCEX	–	Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INMETRO	- Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
MDCI	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OCDE	- Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
PBQP	- Programa Brasileiro de Produtividade e Qualidade
PSI	- Projeto Setorial Integrado
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas
SEDAI	- Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDIMAQ	- Sindicato Interestadual da Indústria de Máquinas
SLP	- Sistema Local de Produção
TEC	- Tarifa Externa Comum
UNISINOS	- Universidade do Vale do Rio dos Sinos
USM	- <i>United Shoes Machinery Co</i>

INTRODUÇÃO

As abordagens teóricas modernas sobre teoria organizacional estão preocupadas, principalmente, em compreender as formas organizacionais e as ações econômicas como resposta às contingências ambientais assumidas como uma fonte de ameaças e oportunidades que deve ser gerenciada.

A busca pela eficiência e pela eficácia orienta-se pela minimização das ameaças e maximização das oportunidades. O ambiente é considerado somente uma variável técnica, e o ambiente social é relegado a um papel residual.

No entanto, a definição de eficiência econômica não ocorre num vácuo, mas é dependente de uma contextualização social. A existência de contextos sociais diferentes e a diversidade de quadros institucionais conduzirão a formas organizacionais diferenciadas (GRANOVETTER, 1985; CLEGG, 1990). O conceito de eficiência é mediado pelos atores dominantes, e as diferentes concepções de eficiência influenciam as formas e os meios através dos quais aqueles atores tentam reproduzir a sua dominação.

Dentre as teorias mais utilizadas para explicar a ação econômica, encontra-se a teoria dos custos de transação (TCE). Seu pressuposto é de que a crescente complexidade do mercado gerou transações mais incertas e maiores possibilidades de comportamentos oportunistas. Dessa forma, a confiança tornou-se problemática, tendo como consequência a emergência de hierarquias ou organizações. Os teóricos da TCE acreditam que, ao se colocar as transações sob a hierarquia organizacional, pode-se monitorar a sua conduta através de um contrato, reduzindo-

se, assim, os custos de transação ou, pelo menos, tornando-os mais controláveis. De acordo com Williamson (1996), o principal propósito e efeito da organização econômica é economizar nos custos de transação.

O ponto central da TCE é a transação ou o intercâmbio de bens ou serviços, assumindo que os indivíduos agem de acordo com seus interesses particulares. Para Hall (1990, p. 397) o ataque mais freqüente a este enfoque foi desenvolvido por Granovetter (1985), o qual critica a “perspectiva dos mercados e das hierarquias baseado em sua concepção de que as transações econômicas estão na realidade imersas nas relações sociais”¹. Ou seja, a confiança está ligada mais às relações sociais do que às relações econômicas.

A pesquisa inicial sobre “imersão social”² representava uma confrontação direta com a abordagem dos custos de transação. Diferentemente das tradições modernas da teoria organizacional, as quais estão preocupadas, principalmente, em compreender as relações organização-ambiente e as relações interorganizacionais, a pesquisa sobre organizações e imersão social direciona-se para a compreensão da imersão da atividade econômica numa estrutura social mais ampla.

As perspectivas dominantes nos estudos organizacionais são subsocializadas, no sentido assinalado por Granovetter (1985), ou seja, conceituam eficiência desprendida de seu contexto social e analisam as ações simplesmente como uma resposta às contingências ambientais. Por outro lado, as perspectivas que procuram analisar estas ações como oriundas unicamente de contextos culturais diferentes, resultam de análises tão reducionistas quanto as anteriores, pois se caracterizam por ser sobre-socializadas, na definição também de Granovetter (1985).

Neste trabalho tem-se como pressuposto que a análise organizacional deve superar tanto perspectivas sobre-socializadas quanto subsocializadas. Assim, tal como Granovetter (1985), busca-se uma perspectiva contextualizada da organização social da ação econômica. Ou seja, procura-se compreender que as ações organizacionais possuem uma dependência e uma autonomia relativas aos quadros

¹ As citações deste trabalho foram traduzidas livremente por esta autora.

² *Embeddedness* é o termo original na língua inglesa. Apesar de autores brasileiros o traduzirem como imbricamento, este termo não demonstra com exatidão o sentido do *constructo*. Assim, preferiu-se utilizar imersão social por melhor expressar o conceito.

culturais e institucionais de cada país, encontrando-se imersas nestes quadros (WHITLEY, 1991).

Com a utilização de uma perspectiva contextualizada, pode-se reconhecer a possibilidade de múltiplas identidades. Tais identidades não são, necessariamente, oriundas de uma cultura dominante, mas devem ser analisadas a partir de diferentes perspectivas, dentre elas, a política, a cultural, a cognitiva e a estrutural.

Assim, apresenta-se o conceito de imersão social como um referencial de análise que supera os limites das abordagens comumente utilizadas para identificar e compreender as organizações. Imersão social refere-se ao inter-relacionamento entre estrutura social e atividade econômica, ou seja, refere-se à natureza contingente da ação econômica (POLANYI, 1947; GRANOVETTER, 1985; ZUKIN; DIMAGGIO, 1990). Por sua vez, ação econômica³ é entendida como um tipo de ação social economicamente orientada, isto é, está voltada para obtenção de certas utilidades e, como salienta Weber,

significa, em alguma extensão, um modo particular de distribuir e coordenar serviços humanos para o fim de produção de bens. A realidade da ação econômica nos mostra sempre uma distribuição de serviços distintos entre pessoas diversas e a coordenação destes em tarefas comuns, o que, aliás, se dá em combinações altamente diversas com os meios materiais de obtenção. (WEBER, 1992b: p. 87).

O conceito de imersão social e seus mecanismos permite trazer à tona várias narrativas – cultural, política, estrutural e cognitiva (ZUKIN; DIMAGGIO, 1990). Através das mesmas pode-se compreender como as organizações são formadas e mudadas, possibilitando o foco em questões sob uma ótica ainda pouco trabalhada nos estudos organizacionais. Permite, também, a superação da análise da ação econômica a partir da organização em si, ao considerar a importância dos laços formados pela organização com outros atores, não só no que concerne à posição da organização nessa rede de relações, mas também a partir do conteúdo desses laços (imersão estrutural).

³ O termo ação organizacional é empregado como sinônimo de ação social economicamente orientada.

Na perspectiva de “imersão social” entende-se, também, que estas relações sociais ocorrem a partir de concepções coletivas, que facilitam a estruturação da rede (imersão cognitiva). Assim, a ação organizacional é uma construção tecida pela maneira como os atores compartilham ou não determinados valores (imersão cultural), bem como pela maneira com que estes atores estão inseridos em uma teia de poder (imersão política).

Os pesquisadores que estudam imersão social procuram realizar suas investigações em setores que são caracterizados por fortes pressões competitivas, tendo em vista que a teoria econômica dominante defende que, nesses casos, o papel das relações sociais é mínimo (UZZI, 1996; 1997). Neste sentido, tais pesquisas, inclusive esta, apresentam-se como um contraponto à visão predominante.

Assim, para o desenvolvimento da pesquisa empírica, escolheu-se o setor de calçados⁴ do Rio Grande do Sul e, mais especificamente, o *cluster* calçadista do Vale do Sinos⁵. A escolha deste *cluster* baseia-se no fato de que o mesmo está voltado fundamentalmente para a exportação e tem sofrido fortes pressões competitivas. Nos últimos anos, atores que antes possuíam grande expressão no cenário mundial perderam a liderança para outros considerados anteriormente inexpressivos.

Os principais importadores do calçado de couro brasileiro são os Estados Unidos, o Reino Unido, o México e o Canadá. Os Estados Unidos representam cerca de 70% do volume exportado, comprando grandes lotes de calçados de médio/baixo preço e qualidade. Neste mercado, os exportadores sofrem forte concorrência dos produtos chineses, sendo este um dos principais fatores da crise enfrentada pelos industriais do setor. Com relação aos demais importadores, são adquiridos lotes menores e produtos de melhor qualidade (ABICALÇADOS, 2003).

⁴ O setor de calçados é constituído por empresas fornecedoras de componentes para calçados, indústrias de máquinas para calçados, ateliês, empresas exportadoras e indústrias fabricantes de calçados.

⁵ Usou-se, nesta tese, a forma **Vale do Sinos** que é a correta para designar o Vale do Rio dos Sinos. Ressalte-se que está subentendida a palavra **Rio** na expressão, por isso o uso de **Vale do Sinos**.

Após a queda nas vendas ocorrida em 1994, as exportações vêm se mantendo em torno de US\$ 1,5 bi. O Rio Grande do Sul é responsável por cerca de 80% do volume exportado, enquanto que São Paulo e Ceará representam, cada um, 8% (ABICALÇADOS, 2003). No entanto, quanto ao mercado interno, os empresários gaúchos vêm ainda enfrentando a forte concorrência dos produtos fabricados no Nordeste, onde os trabalhadores recebem salários mais baixos do que os praticados no Sul, permitindo um lucro bem acima do que é conseguido pelo Rio Grande do Sul. Deve-se salientar que, em função dos incentivos fiscais e dos salários mais baixos, algumas indústrias gaúchas abriram unidades no Nordeste (PICCININI; GRISCI, 2002).

Assim, pode-se inferir que o setor calçadista gaúcho é um setor que está sujeito às forças competitivas internas e externas e, como Piccinini e Grisci (2002) salientam, podem-se identificar diferentes formas de flexibilização (terceirização, *downsizing*, rede de firmas, polivalência e/ou multifuncionalidade) introduzidas para fazer frente àquela competitividade. Essas diferentes formas de flexibilizar estão inseridas em um processo de racionalização, construído dentro de um modelo de amplitude mundial, embora incluídas também em um contexto local.

Por sua vez, as características organizacionais resultantes dessa racionalização constituem-se em um processo social complexo e dinâmico que abarca relações da organização em diversos níveis, a saber, mundial, federal e estadual. Portanto, é importante compreender o processo de imersão social, pois este subsidia uma análise contextualizada das ações econômicas, evitando reducionismos na explicação dos processos de trabalho. Através dessa perspectiva de análise é possível observar as influências da especificidade local e suas interações com as transformações sociais, políticas e econômicas no cenário global sobre as práticas organizacionais.

Não se pode entender ou explicar ações organizacionais adequadamente sem levar em consideração a influência recíproca destes domínios. Defende-se que Estado, organizações e indivíduos possuem um papel ativo na construção do modelo mundial, seja no seu conteúdo ou na sua estrutura. Entender que Estado, organizações e, até mesmo, indivíduos encontram-se inseridos num processo racionalizado mundialmente não significa dizer que existe homogeneidade e

consistência nas práticas adotadas. Pelo contrário, a pressão por adotar características que se coadunam com um modelo exterior, gera inconsistências e incoerências reveladas nas práticas organizacionais (MEYER; ROWAN, 1992). Este modelo exterior ou mundial possui elementos facilmente adotáveis, mas também elementos inconsistentes com a prática local, além de possuírem, eles mesmos, inconsistências e incoerências.

Visando entender como a imersão social da organização influencia na ação econômica, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa:

- **Qual a influência dos mecanismos de imersão social (estrutural, cultural, cognitivo e político) na ação econômica do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos?**

Assim, tem-se como objetivo geral deste trabalho investigar como os mecanismos de imersão social (estrutural, cultural, cognitivo e político) afetam a ação econômica do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos, criando não só oportunidades como limites.

No que concerne aos objetivos específicos, destacam-se:

- a) caracterizar o setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos, descrevendo sua formação e suas transformações ao longo da história;
- b) identificar como os laços interatores foram constituídos no setor, em que circunstâncias e de que maneira esses laços foram/são relevantes, bem como de que forma a posição e a arquitetura da rede formada pelos diferentes atores atuam, tanto criando oportunidades como constringendo a ação econômica (imersão estrutural);
- c) identificar como as assimetrias de poder existentes entre os diferentes atores privados e público, que interagem no setor, moldam e foram moldadas pelas relações de troca econômica (imersão política);
- d) identificar as convenções coletivas usadas pelos diferentes atores, analisando como moldam ou moldaram a ação econômica (imersão cognitiva);

- e) identificar o papel regulatório e constitutivo dos elementos culturais na ação econômica (imersão cultural);

As tradições modernas sobre ação organizacional estão preocupadas, principalmente, em entendê-la como uma resposta às contingências ambientais. Ou seja, a busca pela eficiência técnica produz mudanças na ação organizacional. Estas tradições descontextualizam a conceituação de eficiência, produzindo, assim, um conceito puramente técnico. Diferentemente desta tradição, a pesquisa sobre organizações e imersão social direciona-se, basicamente, para a compreensão da atividade econômica como constituinte e constitutiva de uma estrutura social mais ampla. Nesse sentido, tanto a eficiência como a ação organizacional devem ser entendidas como um processo social.

Dacin, Ventresca e Beal (1999) salientam que existem várias razões para o estudo das organizações a partir de uma perspectiva mais contextualizada. Dentre elas, a necessidade de produção de trabalhos que visem a entender o processo multinível que causa impacto na ação organizacional e na mudança.

Os autores ressaltam que a ampliação da pesquisa sobre imersão social ocorre a partir do enfoque em quatro conjuntos de questões. O primeiro refere-se ao foco no nível macro de fontes de imersão social que afetam as organizações. O segundo relaciona-se aos mecanismos que tornam a imersão social importante para as atividades e estruturas organizacionais, bem como para as pessoas nas organizações. O terceiro diz respeito à pesquisa, a qual deve dirigir o seu foco para as conseqüências e para a variedade organizacional. Por fim, o quarto deve discutir as implicações práticas da imersão social, entendendo que a mesma produz tanto limites como oportunidades para as organizações.

Nesse sentido, a pesquisa proposta busca contribuir para a ampliação da agenda, ao analisar tanto as fontes macro como a sua relação com as características organizacionais, ou seja, está centrada na conseqüência e na variedade, analisando as implicações práticas dos diferentes mecanismos de imersão social.

Dacin, Ventresca e Beal (1999) destacam que a compreensão da imersão social permite entender, dentre outras questões, como as regras são formadas e mudadas,

como se pode explicar a variação de políticas, como as instituições legais e normativas têm determinada forma e por que as normas variam entre países.

As fontes macro de imersão social permitem a compreensão da estrutura e dos processos organizacionais a partir dos arranjos políticos que constituem e são constituídos pela racionalidade industrial e de mercado. Ou seja, é este referencial que permite compreender que existe uma lógica distinta em cada país, tendo conseqüências em diversas esferas, seja em nível de mercado, de indústria ou de organização. As características do mercado são produzidas pelas diversas instituições culturais, políticas e sociais, não se constituindo em um processo homogêneo, mas em um processo que varia tanto ao longo do tempo como de país para país.

O referencial de análise escolhido permite perceber como os elementos culturais, cognitivos, políticos e estruturais mostram-se evidentes nas ações organizacionais, superando as perspectivas dominantes no estudo organizacional que são eminentemente subsocializadas ou sobre-socializadas (GRANOVETTER, 1985).

Clegg e Kono (2002) destacam a importância da análise das organizações a partir do *constructo* imersão social. Os autores evidenciaram como explicações sobre-socializadas sobre a *Honda* e a *Nissan* deixaram de entender importantes aspectos relativos ao sucesso de ambas. Estas explicações também podem ter um efeito ainda mais contraproducente quando se analisa a sua ligação com um discurso que procura legitimar práticas de obediência e conformismo, ou seja, o abuso da explicação a partir dos “valores” asiáticos busca legitimar práticas de nepotismo.

Os autores destacam, também, o fato de perspectivas subsocializadas buscarem explicar o mesmo sucesso como desvios, exceções de uma teoria organizacional universalizante, a qual geralmente significa uma teoria americana. Convenções sobre sociedade, economia, métodos de pesquisa e formas de organizar são oriundas dessa teoria universalizante. Este referencial normalmente não é o mais adequado para explicar fenômenos organizacionais situados em contextos específicos. Nesse sentido, este estudo contribui tanto teoricamente no

entendimento da especificidade brasileira, quanto empiricamente, pois tem o potencial para ajudar a rever a forma de pesquisar organizações.

No que concerne especificamente às organizações e à indústria calçadista em estudo, esta abordagem propicia um entendimento dos processos organizacionais referente às principais influências da imersão social na ação organizacional. Dessa forma pode oferecer subsídios aos dirigentes organizacionais para implantação e definição de processos de mudança, bem como um melhor entendimento sobre a relação organização-ambiente, na medida em que salienta a necessidade de atenção para aspectos que não são puramente técnicos.

A mudança na concepção da relação organização/ambiente permite aprimorar o relacionamento entre organizações de contextos diferenciados, pois ressalta aspectos geralmente considerados residuais ou irrelevantes, municiando com informações o processo de tomada de decisão e de implementação de estratégias de internacionalização. Tal aspecto é extremamente importante tendo em vista que o setor calçadista, por ser um setor exportador, deve buscar uma compreensão mais ampla das práticas organizacionais de seus clientes em diferentes países.

Finalmente, este estudo justifica-se pela carência de pesquisas no Brasil que tratem especificamente do *constructo* imersão social. Apesar de se perceber, em vários artigos, a referência de que as organizações estão imersas, poucos autores propõem-se a esclarecer como se dá essa imersão e quais são as suas conseqüências.

Para que os objetivos da tese fossem alcançados e o problema de pesquisa respondido, organizou-se o presente trabalho da seguinte forma. No primeiro capítulo, é apresentado o referencial teórico-empírico no qual se explorou a conceituação de imersão social e seus diferentes mecanismos, bem como os estudos empíricos realizados.

A seguir, no segundo capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos e os pressupostos que nortearam a realização da pesquisa. Apresentam-se, também, as perguntas de pesquisa, as categorias analíticas utilizadas, o tipo de estudo realizado e os procedimentos de coleta e de tratamento dos dados. Por fim, as limitações da pesquisa são destacadas.

No terceiro capítulo, é apresentada a história do calçado e do complexo coureiro-calçadista no mundo, no Brasil e, mais especificamente, no Rio Grande do Sul e no Vale do Sinos. Saliem-se as transformações pelas quais o setor brasileiro passou, bem como as tendências mundiais do mesmo. São apresentadas também as características produtivas e organizacionais do setor calçadista no Brasil e a formação e evolução do *cluster* industrial calçadista do Vale do Sinos. Este capítulo serviu de base para a etapa seguinte de pesquisa, que objetivou coletar subsídios para a análise da imersão social na ação econômica dos atores do setor.

Na seqüência, a partir do quadro que finaliza o capítulo 3, mostrando períodos considerados relevantes tanto pela análise dos dados secundários como pelos sujeitos da pesquisa, verifica-se como a imersão social e seus diferentes mecanismos afetam/afetaram a ação econômica do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos, criando tanto oportunidades como limites.

Seguem-se as considerações finais na qual os pontos fundamentais do trabalho são destacados e as recomendações aos atores que compõem o setor são salientadas, juntamente com as possibilidades de pesquisas futuras.

Por fim, seguem-se as referências bibliográficas e o anexo da pesquisa, contendo o roteiro da entrevista.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

1.1 IMERSÃO SOCIAL: UMA VISÃO HISTÓRICA DO CONCEITO

Argumentos sobre imersão social são utilizados entre pesquisadores que procuram destacar a necessidade de uma abordagem mais contextualizada nos estudos organizacionais. Dacin, Ventresca e Beal (1999) sugerem que “imersão social” atrela-se a diversos significados, o que reflete, em parte, a sua variada tradição teórica e os diversos domínios pesquisados empiricamente.

A carreira do conceito de imersão social está inter-relacionada com o conceito de mercado. Em outras palavras, argumentos sobre imersão social são usados para corrigir o absolutismo do mercado. Em tais concepções absolutistas de mercado, atores comportam-se como *homo economicus*, isto é, agem impessoalmente e consideram apenas o seu próprio interesse em maximizar os seus lucros (BARBER, 1995). A construção do homem econômico é freqüentemente tomada como uma definição característica do comportamento racional e tratada dentro da economia neoclássica como se fosse antropologicamente “normal”. É importante salientar que este indivíduo isolado aparece pela primeira vez apenas no século XVIII, quando as várias formas de conectividade social confrontam o indivíduo como um mero meio em direção aos seus interesses privados (MARX, 1973).

Polanyi (1944) é geralmente conhecido como o criador da expressão *imersão social* que introduziu no livro *A Grande Transformação*. Entretanto, sua preocupação

não era desenvolver este conceito *per se*, mas entender a diferença entre o mercado emergente e os antigos sistemas econômicos (GRANOVETTER, 1985; BARBER, 1995; DACIN, VENTRESCA; BEAL, 1999). O seu argumento era de que, antes, nunca *ganho e lucro* tinham assumido um papel tão importante como no emergente sistema econômico capitalista. Até o nascer do capitalismo, o papel do mercado era insignificante comparado com o dos dias atuais. Atualmente, existe uma esfera institucional separada que se pode denominar “a economia”, dominada pelo padrão de mercado, o qual parece emergir na última metade do século XIX (EMMISON, 1983).

Polanyi (1944; 1947) nega a hipótese de Adam Smith de que o homem primitivo tinha uma predileção para a ocupação lucrativa, motivado por um modo capitalista “natural” de produção. Para Smith (1995), a divisão do trabalho não é derivada de um bom julgamento humano, mas é consequência necessária da propensão para “trocar comercialmente, escambar ou trocar uma coisa pela outra de valor equivalente” (p. 21). Esta propensão é caracterizada por Smith como um princípio original da natureza humana, como uma “consequência das faculdades de razão e do discurso” (SMITH, 1995: p. 21). Smith destaca que esta propensão pode não ser inata, mas é uma combinação do princípio inato de avareza e os meios necessários para se tornar proprietário.

Comparando o comportamento animal e humano, o autor afirma que o homem, assim como o animal, necessita persuadir outros se deseja um favor deles. A diferença é que o homem não tem tempo para fazer isto em todas as ocasiões, nem pode esperar receber a benevolência dos outros. Um favor vai provavelmente ocorrer se você puder mostrar ao outro que vai ser bom para o interesse dele agir de tal maneira. Então, para Smith (1995, p. 23), “nós endereçamos nós mesmos não para a humanidade, mas para o auto-amor deles, e nunca falamos com eles das nossas próprias necessidades, mas sobre as vantagens que eles terão”.

Para Marx (1973) este indivíduo isolado de forma nenhuma expressava a realidade, mas era uma antecipação na sociedade civil que estava sendo preparada desde o século XVI. Enquanto Marx percebia esta característica humana emergente como outra que não natural, para os seus predecessores, tais como Smith, a existência de uma nova geração de “indivíduos possessivos” (MACPHERSON, 1962)

não era percebida como um resultado histórico. Ao invés disso, é uma ilusão comum projetar a existência de uma natureza humana capitalista como natural e como se fosse o ponto de partida da história.

Concordando com Marx, Polanyi (1947, p. 112) afirma que “se os chamados motivos econômicos fossem naturais do homem, nós teríamos que julgar todas as sociedades primitivas como não-naturais”. Ao contrário, Polanyi sugere que o homem econômico não age para proteger seus interesses individuais, mas age para proteger seus direitos sociais. O homem econômico está submerso em suas redes de relações sociais de tal forma que seus motivos brotam dessa relação.

Marx (1973) salienta que a real preocupação dos economistas é apresentar produção como distinta de distribuição. O objetivo é apresentar tal relação como encapsulada nas leis naturais eternas, isto é, independente da história.

Polanyi (1944) explica como a ordem na produção e na redistribuição é assegurada. Para ele, a resposta é provida por dois princípios de comportamento: reciprocidade e redistribuição. O primeiro refere-se às obrigações recíprocas que as pessoas têm umas com as outras, através de seus relacionamentos de *status*, no que concerne às organizações da sociedade. Estas relações são tipicamente de família e amizade. É para o benefício do outro que esse princípio trabalha e uma pessoa é compensada pelos seus atos de virtude cívica.

Quanto ao segundo princípio, as relações redistributivas têm uma característica territorial marcada por uma preocupação com aqueles que estão sob o patrocínio de um chefe comum. Este último, por sua vez, tem a responsabilidade de alocar produção e de decidir sobre os princípios de redistribuição. Todo ato é concebido em defesa do interesse público ou do bem-estar público.

Polanyi (1944) destaca um terceiro princípio, o qual assume um papel importante na sociedade moderna. O princípio de “chefe de família”⁶, o qual uma pessoa está preocupada com a produção para seu próprio uso. Entretanto, este princípio não tem nada em comum com as instituições de mercado ou com o motivo de ganho pessoal, pois se refere à produção e ao estoque para membros do grupo.

⁶ *Householding* é o termo original em inglês.

Em diferentes civilizações, fundamentadas em princípios diversos, uma elaborada divisão do trabalho ocorria a partir de diferentes mecanismos. Até o fim do feudalismo na Europa Ocidental todos os sistemas econômicos eram organizados com base nestes três princípios ou em alguma forma de combinação entre eles. No século XIX, um novo tipo de economia emergiu. O princípio desta economia era a troca de mercadoria e, para sua efetividade, o mercado seria o lugar onde o comprador e o vendedor se encontrariam (POLANYI, 1944).

Cada um dos três princípios da economia é guiado por um padrão. No caso da reciprocidade, é o padrão simétrico de organização; para a redistribuição, é necessária alguma forma de centralização; a produção para o próprio uso se torna mais fácil pela autarquia e, para o princípio de troca, o padrão de mercado é a referência.

O padrão de mercado cria uma instituição específica, desenhada para uma função apenas, denominada mercado. “Ao invés da economia estar imersa nas relações sociais, as relações sociais estão imersas no sistema econômico” (POLANYI, 1944: p. 57). Em outras palavras, uma economia de mercado pode operar apenas em uma sociedade de mercado, isto é, a sociedade tem que ser moldada pela sua lógica para permitir que o sistema funcione apropriadamente.

Uma economia imersa é caracterizada, principalmente, pela reciprocidade e pela redistribuição, enquanto que uma economia não-imersa é caracterizada por uma esfera institucional distinta, chamada “o mercado”. De acordo com Emmison (1983), a distinção de Polanyi entre uma economia imersa e uma economia não-imersa está, parcialmente, relacionada ao debate formalista-substantivista sobre o significado do termo “economia”. Para os formalistas, o significado do termo reflete a lógica do relacionamento meio-fim, envolvendo questões de escolha sobre recursos limitados. Os substantivistas desafiam a concepção de que a única possibilidade é a noção formal de economia. Para eles, economia compreende um significado mais amplo, isto é, refere-se às trocas entre o ambiente natural e social do homem.

Emmison (1983) alega que a distinção entre os dois significados de “economia” é central para a emergência da categoria “a economia”. A idéia de uma transição histórica de uma economia imersa para um tipo de economia não-imersa, conduzida

através de uma esfera institucional distinta, é crucial para a emergência da disciplina de economia. Apenas quando é aceita a possibilidade de existência de uma esfera separada, o mercado torna-se visível e um tópico de discurso.

Para compreender totalmente os pressupostos de uma economia de mercado, faz-se necessário destacar alguns fatos. Para Polanyi (1944), o mercado era pouco mais do que um acessório da vida econômica até o fim do século XVIII. Ou seja, o mercado antes nunca tinha sido auto-regulado, até mesmo no sistema mais desenvolvido, o sistema mercantilista. No mercantilismo, o mercado estava sob o controle de uma administração centralizada. Então, “o fim do século XVII representou uma completa transformação na estrutura da sociedade” (POLANYI, 1944: p. 71).

A diferença é que apenas o mercado controla, regula e dirige o sistema econômico. A responsabilidade para produzir ordem na cultura e na redistribuição foi deixada para um mecanismo auto-regulante. Há preços para todos os elementos da indústria, incluindo bens, trabalho, dinheiro e terra. O mecanismo de preço molda os rendimentos pessoais e provê um preço para tudo que pode ser comprado ou vendido. Tudo é vendido no mercado. Portanto, tem-se mercado para todos os elementos da indústria.

O Estado e suas políticas não podem interferir na formação dos mercados ou no ajuste de preço. Políticas são apenas dirigidas para assegurar a auto-regulação dos mercados; terra e trabalho não fazem mais parte da organização social, mas estão, agora, sujeitos a um diferente conjunto de regras institucionais. Um mercado auto-regulante demanda uma esfera institucional separada da esfera econômica e a da política da sociedade. A inclusão tanto do trabalho como da terra na economia de mercado significa a subordinação da sociedade às leis de mercado (POLANYI, 1944).

Os arranjos de uma economia não-imersa foram tomados como um processo econômico ‘natural’, “controlado pelas leis do mercado ou por uma economia tipo objeto, sujeita à intervenção e à orientação neutra do estado” (EMMISON, 1983: p. 143).

Hamilton (1994) argumenta que o livro de Adam Smith (1995) configura-se como primeiro momento de uma perspectiva econômica desenvolvida. Para os

pesquisadores dessa perspectiva, foi a economia, e não o Estado, quem criou as condições para a transformação moderna. Na visão de Smith, a economia criou tais condições para a sobrevivência nacional, e sua versão domina a visão dos economistas da modernidade, ou seja, economias e mercados capitalistas eficientes podem funcionar livremente e de acordo com as leis naturais.

Tal é o arcabouço analítico dominante da teoria organizacional moderna. Organizações e Estado são vistos como entidades separadas e independentes. Para McCullough e Shannon (1977) este arcabouço pressupõe que organização e Estado podem interagir voluntariamente, porque são autodeterminantes e autoconscientes. Como entidades racionais, organizações entrarão em qualquer relação de troca apenas se puderem se beneficiar das mesmas. Em tais termos, o que dirige uma organização para a ação é simplesmente a ação instrumental.

Barber (1995) critica Polanyi por descrever as relações de troca de mercado como não-imersas socialmente. Ele argumenta que todos os tipos de troca econômica estão imersos de diferentes maneiras, em diferentes sistemas sociais nos quais eles ocorrem. Chamando o mercado de não-imerso, cria-se uma independência ilusória e leva-se a um mal-entendimento do mercado como um tipo de troca que determina todos os demais tipos de troca, isto é, como se fosse a única explicação para o comportamento social.

Barber (1995) defende um melhor entendimento das relações entre mercado e troca social. Trocas econômicas deveriam ser vistas como um tipo de troca social. Cada tipo de troca social é determinado, *parcialmente*, por normas e valores. É importante notar que a determinação é apenas parcial, ou seja, o autor procura diferenciar-se dos pressupostos funcionalistas, na medida em que, para estes, a troca social é determinada apenas por valores e normas, assumindo também o consenso de valores. Para ele, a troca econômica é afetada por valores e normas, outras variáveis sociais e culturais e, também, por diferentes instituições (religiosas, governamentais, de comunicação e de conhecimento). Então, como resultado, instituições econômicas podem ser estruturadas de diferentes e variadas maneiras.

Apesar de se basear em Polanyi, Granovetter (1985) diverge dele ao afirmar que o nível de imersão social é menor em sociedades não-econômicas. Em seu ensaio

clássico, Granovetter defende que comportamento econômico muda menos do que acreditavam Polanyi e os substantivistas. No entanto, ele também argumenta que o nível de imersão social é mais substancial do que tem sido defendido pelos economistas e formalistas.

Granovetter centra-se no inter-relacionamento entre estrutura social e atividade econômica e se posiciona contra os pressupostos da economia neoclássica. Como pressupostos, os neoclássicos invocam uma explicação atomizada da ação econômica e assumem um comportamento auto-interessado. Para estes a ação econômica é minimamente afetada pelas relações sociais, operando com uma concepção subsocializada de ação.

Paradoxalmente, entretanto, ele também destaca que a visão dos sociólogos e cientistas políticos é sobre-socializada, ou seja, eles possuem

uma concepção de pessoas como irresistivelmente sensitivas à opinião de outros e, portanto, obedientes aos ditames dos sistemas consensualmente desenvolvidos de normas e de valores, internalizados através da socialização, de forma tal que obediência não é percebida como um fardo. (GRANOVETTER, 1985: p. 485).

Destaque-se que ambas as posições de ação apresentam uma concepção de ator atomizado. No caso da visão sobre-socializada, atomização resulta do fato de que as relações sociais contínuas têm apenas efeitos periféricos sobre o comportamento, em função de serem guiadas pelos padrões de comportamento cuja origem está internalizada. Na visão subsocializada, atomização resulta do fato de que a ação é guiada pelo auto-interesse. Contudo, o comportamento dos atores está imerso nos sistemas contínuos das relações sociais. O comportamento deles é afetado pelo comportamento de outros grupos e pela história dessas relações. Em adição, o comportamento não é meramente o resultado da socialização, mas é um processo que, continuamente, é construído e reconstruído (GRANOVETTER, 1985).

Granovetter (1985) define imersão social como residindo em algum lugar entre a ação sub e sobre-socializada. Ele se centrou na confiança e na trapaça, argumentando que o processo de mercado era apropriado à análise sociológica, uma vez que o comportamento econômico está imerso em redes de relações interpessoais. Sua preocupação residia no fato de que é necessário estabelecer um adequado elo entre as teorias de nível macro e nível micro. Para estabelecer isso,

faz-se necessário ter completo entendimento das relações sociais nas quais as ações econômicas estão imersas.

O termo imersão social de Granovetter é uma resposta efetiva aos teóricos da escolha racional (PERROW, 2000). Mas, a despeito da virtude das críticas que Granovetter fez a alguns economistas, ao destacar a imersão de toda ação econômica nas relações sociais, Barber (1995) argumenta que a sua análise tem quatro defeitos. Primeiro, não ajuda a compreender o sistema social mais amplo, no qual todas as economias se localizam. Segundo, não trata com modelos alternativos de sistema econômico tais como aqueles que Polanyi denominou de “redistributivo” e “recíproco”, que existem conjuntamente com o modelo de mercado. Terceiro, para Granovetter, estrutura social significa apenas rede de relações interpessoais e, finalmente, não existe possibilidade de análise independente das estruturas culturais diferentes que combinam estruturas de personalidade com estrutura social, compondo o sistema social mais amplo.

O argumento de Granovetter não explica como as relações sociais afetam a troca econômica. Para Uzzi (1997), Granovetter não responde adequadamente uma questão fundamental, a saber, “como os laços sociais às vezes facilitam e às vezes coagem a ação econômica?”. Uzzi afirma que existe uma indefinição teórica no ensaio clássico de Granovetter (1985).

Para Barber (1995, p. 394) é necessário desenvolver um novo estágio na carreira do conceito de imersão social. “É importante notar que todos os tipos de economia estão imersas em sistemas sociais mais amplos”. O sistema econômico é apenas mais uma parte do sistema social. Outros componentes tais como o socioestrutural, o cultural-estrutural e o sistema de personalidade devem ser analisados, e um amplo entendimento de seus inter-relacionamentos com os sistemas econômicos deve ser especificado.

Na próxima seção, são discutidas as fontes macro de imersão social por meio de estudos que destacam o papel central do Estado e de outros atores coletivos na construção da atividade econômica.

1.2 O PAPEL DO ESTADO E DE OUTROS ATORES COLETIVOS NA ATIVIDADE ECONÔMICA: AS FONTES MACRO DE IMERSÃO SOCIAL

Hamilton (1994) sugere que, para compreender como o mundo econômico tem sido construído, é crucial entender a influência das forças civilizacionais na atividade econômica. Existem duas linhas de argumentação. Uma delas defende que o capitalismo ocidental e sua forma de viver têm sobrepujado a civilização não-ocidental, tornando possível as condições para a formação de um capitalismo global. A outra linha defende que esta universalização conceitual da cultura ocidental omite muitas das especificidades das forças civilizacionais. Como o autor destaca,

o que nós testemunhamos com o desenvolvimento de uma economia global não é uma crescente uniformidade, na forma de universalização da cultura ocidental, mas principalmente a continuação da diversidade civilizacional através da reinvenção ativa e da reincorporação de padrões civilizacionais não-ocidentais. (HAMILTON, 1994: p. 184).

O segundo argumento não nega que a sociedade não-ocidental possa assimilar práticas econômicas do Ocidente, mas assume que esta assimilação tem ocorrido consistentemente com a sua forma de viver, que é bastante diferente da sociedade ocidental. Ao invés de aceitar a difusão global da civilização ocidental, Hamilton (1994) argumenta por uma continuidade da variedade civilizacional. Para o autor este segundo argumento provê uma maneira mais adequada de interpretação do capitalismo global. A significância de diferentes forças civilizacionais terem uma relação recíproca e impacto na modernização da economia reside no fato de que essas forças podem moldar e estruturar a atual organização da economia em uma variedade de formas.

Esses constituem os dois principais argumentos que pesquisadores usam para analisar a interação entre civilização e vida econômica. Para a economia política, tanto nos pontos de vista marxista como smithiniano, “modernidade ocidental provê o modelo para a civilização mundial e padrões econômicos ocidentais, a fonte para padrões de amplitude mundial” (HAMILTON, 1994: p. 190).

Em contraste, Weber estava preocupado em explicar a modernidade ocidental a partir de uma abordagem civilizacional que abarcasse diversos elementos. Ele

mostrou que o impacto da civilização na economia era muito complexo. Para ele existia uma afinidade entre nações e mercado, certas crenças religiosas e perseguição por lucro. Era a configuração de todos esses elementos que necessitava ser explicada.

Para Hamilton, a análise de Weber provê uma maneira para se compreender os efeitos da civilização moderna ocidental sobre o resto do mundo. Os pesquisadores associados com a abordagem de Weber

(...) mantêm que os padrões organizacionais estão institucionalmente ancorados nas visões de mundo compartilhadas por uma civilização comum (...) racionalismo moderno pode não ser um fenômeno idêntico e podem não ter o mesmo impacto nas diferentes sociedades que tiveram no Ocidente. (HAMILTON, 1994: p. 190).

Lógicas civilizacionais não estão desconectadas das esferas institucionais, mas, principalmente, estão imersas nestas esferas. Ações estão orientadas por este processo de imersão e não se pode prever que a difusão da forma de viver ocidental irá ocorrer em sua totalidade. Preferencialmente, é melhor argumentar que este processo ocorre de maneira fragmentada de forma tal que mudanças nos modos “tradicionais” de viver ocorrem, mas não mudanças radicais. Hamilton (1994) defende que é impossível substituir totalmente uma visão de mundo civilizacional.

Tais pressupostos desafiam concepções que emergiram depois do colapso do comunismo, isto é, desafiam a afirmação de que o mercado é a única forma possível de coordenação de troca.

A afirmação “intervenção do Estado na economia” denota os pressupostos econômicos ortodoxos sobre mercado (CAMPBELL; LINDBERG, 1990). Para eles, mercado é uma condição autônoma, embora muitos autores não suportem esta idéia (POLANYI, 1944; MCCULLOUGH; SHANNON, 1977; GRANOVETTER, 1985).

É importante notar que o Estado também molda a organização institucional da economia. Campbell e Lindberg (1990) destacam como o Estado realiza isso, enfatizando a manipulação dos direitos de propriedade. Teoricamente, as implicações da capacidade do Estado tanto criam pressões para a mudança como constroem a seleção de novas formas de organização econômica.

Embora o Estado não tenha sempre manipulado os direitos de propriedade intencionalmente, sua ação pode influenciar a organização econômica. O Estado, como um ator e como uma estrutura institucional, pressiona para mudança e estabelece limites no processo de seleção.

Diferentemente de outros pesquisadores, que concebem os direitos de propriedade como o relacionamento entre uma *commodity* e um indivíduo, Campbell e Lindberg (1990) salientam que direitos de propriedade também compreendem relacionamentos entre pessoas. Por causa dessa especificidade, destacam que direitos de propriedade também delinham as bases institucionais das relações de poder na troca, na acumulação e no processo de produção.

Apesar da habilidade do Estado de definir o balanço do poder entre uma multiplicidade de atores econômicos, atores de fora e de dentro do Estado influenciam as suas ações e conseqüências.

É importante notar que não apenas o Estado como ator tem sido importante em moldar a economia americana, mas as suas características estruturais também tiveram um papel especial através dos direitos de propriedade. Configurações organizacionais do Estado contribuem ou bloqueiam padrões específicos de formação de grupos econômicos. Como Campbell e Lindberg (1990, p. 637) afirmam “o Estado americano é uma *configuração de organizações* distintas que estão predispostas a lutar com outros atores do Estado”. O Estado americano é caracterizado como institucionalmente fragmentado, então a possibilidade de ações contraditórias de direitos de propriedade é concreta, porque diferentes atores do Estado têm responsabilidades coincidentes e “diferentes partes do aparato do Estado provêm diferentes *arenas* de acesso político aos atores da sociedade” (CAMPBELL; LINDBERG, 1990: p. 637).

Os autores destacam uma segunda maneira pela qual as estruturas institucionais do Estado moldam a governança econômica, qual seja, fomentando geograficamente distintos conjuntos de direitos de propriedade e distintas locações para a atividade econômica através da estrutura legal-institucional. Autoridade política nacional não é totalmente autônoma, mas é restringida pela autoridade de governança subnacional no seu próprio espaço geográfico. Então, a estrutura

institucional do Estado provê um leque de escolhas no que concerne ao local onde fazer negócios e às formas de governança que devem ser implementadas.

O Estado não necessariamente deflagra ou dirige diretamente o processo de transformação, mas ele pode, intencionalmente, criar pressões para transformações de governança através da mudança de direitos de propriedade. Em adição, direitos de propriedade delineiam a base institucional de poder. Esta deliberação não é apenas importante no relacionamento entre atores no que respeita à propriedade, mas também em termos de relação de produção, troca e acumulação.

A habilidade do Estado para manipular direitos de propriedade permite importante influência sobre o balanço de poder entre atores na economia. Conseqüentemente, ele também influencia o processo de seleção de regimes de governança, embora os pesquisadores, até então, tenham dado pouca atenção a este aspecto. Campbell e Lindberg (1990) destacam que o Estado, como ator, assiste ou lidera este processo de seleção, ratificando ou não emergentes regimes de governança. Como uma estrutura institucional, constrange ou estabelece a variedade de opções de governança.

Desta forma, mais do que pensar o Estado e a economia como autônomos, é mais produtivo concebê-los como profunda e reciprocamente associados. Uma destas associações é o importante papel que a reestruturação dos direitos de propriedade possui (CAMPBELL; LINDBERG, 1990).

Dentre as pesquisas que ilustram a associação entre economia e Estado está a de Jepperson e Meyer (1991). Os autores destacam que as políticas nacionais constroem uma sociedade racionalizada e que variações consideráveis, nas formas de estruturação da estrutura formal, podem ser explicadas pelas mudanças na racionalização social. Os autores objetivam demonstrar as formas pelas quais a organização da estrutura formal é influenciada pela política moderna.

Para estes autores, o sistema de estado-nação intensifica a racionalização da sociedade e aumenta a probabilidade de que esta racionalização venha a guiar ou revestir a organização formal. Racionalização social e organizacional é influenciada por pressões legais, culturais, científicas e pressões administrativas institucionais que são sustentadas por uma política mais ampla. Políticas são as mais importantes

fontes de institucionalização e, então, os chamados atores privados, incluindo as organizações, essencialmente incorporam uma autoridade pública.

A seguir, analisa-se especificamente como estas fontes macro de imersão social importam para os estudos organizacionais através da natureza contingente de ação econômica.

1.3 A NATUREZA CONTINGENTE DE AÇÃO ECONÔMICA: OS MECANISMOS DE IMERSÃO SOCIAL

Dacin, Ventresca e Beal (1999) consideram que, Zukin e DiMaggio (1990) ampliam a concepção de imersão social de Granovetter ao propor que ela se atrele à natureza contingente da ação econômica no que se refere a quatro mecanismos: cognitivo, cultural, estruturas sociais e instituições políticas. Nesta mesma linha, Uzzi (1996; 1997) salienta que a classificação de Zukin e DiMaggio revela diferentes perspectivas da imersão social. Enquanto os mecanismos cognitivo, cultural e político refletem uma perspectiva social-construcionista, o mecanismo estrutural reflete a necessidade de se compreender como as estruturas de rede e as qualidades de suas relações afetam a atividade econômica.

Zukin e DiMaggio (1990) retratam imersão cognitiva como a forma pela qual o exercício da ação econômica é limitado pelas regularidades estruturais do processo mental. A noção põe limites na racionalidade defendida pelos neoclássicos. Racionalidade é limitada por complexidade, custos de informação e incerteza.

Este mecanismo pode ser compreendido a partir de duas visões. Uma visão centra suas pesquisas em como os mecanismos cognitivos limitam a racionalidade individual; a outra busca entender como a imersão cognitiva, que ocorre em um contexto de cognição social mais amplo, molda a ação organizacional (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999)

Por imersão cultural, Zukin e DiMaggio (1990) referem-se à forma com que as estratégias econômicas e os processos organizacionais são afetados pelos entendimentos coletivos compartilhados. Imersão cultural tem um efeito dual sobre as instituições econômicas, isto é, “ele constitui as estruturas nas quais as ações econômicas auto-interessadas ocorrem mas, por outro lado, também constrange o livre exercício das forças de mercado” (ZUKIN; DIMAGGIO, 1990: p. 17).

Baseados na concepção de imersão estrutural, Zukin e DiMaggio argumentam que este mecanismo é o mais importante. Por estrutura, entendem a maneira na qual relações diádicas são articuladas umas com as outras. Argumentam que a imersão social demonstra existirem inúmeras conseqüências nunca antes previstas pelas abordagens neoclássicas.

A abordagem dominante do mecanismo estrutural é denominada de laços interatores. Nesta abordagem existem três subdomínios de pesquisa. O primeiro focaliza o papel das transações repetitivas, o segundo, o conteúdo dos laços e o terceiro, que é o subfoco dominante, está centrado na estrutura dos laços (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999).

Afirmar que o comportamento econômico está politicamente imerso, significa dizer que ele é moldado pela luta pelo poder que envolve atores econômicos, tais como o Estado e as classes sociais. Imersão política refere-se às assimetrias de poder que afetam as fontes e os meios da ação econômica (ZUKIN; DIMAGGIO, 1990). Dacin, Ventresca e Beal (1999) destacam que, apesar de geralmente estarem dirigidos para as pressões externas, fatores políticos internos também podem afetar a ação organizacional, negando os argumentos neoclássicos de ação atomista.

A seguir, serão apresentados os mecanismos e as pesquisas que vêm sustentando o desenvolvimento deste referencial teórico-empírico.

1.3.1 Imersão Estrutural

O artigo clássico de Granovetter (1985) tem uma grande influência na utilização do termo mecanismo estrutural. Sua concepção de estrutura social focaliza os laços interatores e os relacionamentos diretos. Sua visão é de que a imersão social é uma constrição que tanto organiza a atividade econômica como também ressalta os fatores sociais na atividade de mercado (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999).

Como Granovetter (1992) destaca, imersão social refere-se às relações diádicas dos atores e à estrutura da rede de relações como um todo, afetando a ação econômica e suas conseqüências. É importante ter em mente que o autor visa a explicar padrões que vão além das ações dos indivíduos. Dessa forma, desenvolve dois aspectos da imersão social, a saber, o aspecto relacional e o estrutural. O autor destaca que o estrutural “é especialmente crucial manter em mente uma vez que é fácil se perder para a ‘atomização diádica’, um tipo de reducionismo” (GRANOVETTER, 1992: p. 33).

A imersão social relacional tem efeitos diretos sobre a ação individual econômica. A ação econômica é afetada pelas relações particulares e pelos impactos cumulativos de todas as relações. Já os efeitos da imersão social estrutural são menos diretos. O princípio de Granovetter pressupõe que quanto mais contatos mútuos diádicos estão conectados uns com os outros, mais informações eficientes se possui sobre o que os membros dos pares estão fazendo. Conseqüentemente, tem-se uma melhor habilidade para moldar aquele comportamento.

Estes grupos coesos não apenas espalham informação mas, também, geram estruturas normativas e culturais as quais têm efeito sobre o comportamento. Granovetter (1992) chamou este tipo de situação de *rede com alta densidade*.

O comportamento dos indivíduos é afetado pela imersão estrutural porque tem um impacto sobre que informação está disponível quando as decisões são tomadas. As conseqüências para as organizações são também moldadas como um resultado da ação econômica cumulativa dos indivíduos. A estrutura de relações, nas quais as ações estão imersas, afeta a forma como essa modelagem ocorre, bem como as

suas conseqüências. Assim, se a rede é fragmentada, ocorre uma redução na homogeneidade do comportamento, bem como na formação de normas (GRANOVETTER, 1992).

Como o autor argumenta, instituições econômicas são socialmente construídas. Então, são conseqüência das ações tomadas por indivíduos (socialmente situados) em redes de relações pessoais. Essas redes de relações pessoais têm objetivos não-econômicos, bem como econômicos. Para compreender por que instituições são constituídas de tal maneira, é necessário um entendimento do seu processo de construção.

Organizações são compostas por diversos laços (dentre eles, amizade e trabalho) e podem diferir se possuem laços fortes ou fracos e de acordo com o que flui através deles (recursos, informações e afeição). Granovetter (1973) defende que uma pessoa irá provavelmente encontrar informação sobre um novo emprego através de um laço fraco, mais do que através de um laço forte. Por laços fracos, o autor entende alguém com quem a pessoa é familiar, mas que circula em diferentes meios. Por laços fortes, um amigo íntimo que está conectado às várias pessoas que você também se relaciona.

Para Granovetter (1973), é importante notar que recrutar através de laços pessoais não é tão comum em grandes organizações onde outros fatores (por exemplo, similaridade em contratações anteriores) têm também influência. No entanto, esta argumentação é frágil, pois, como DiMaggio e Powell (1983) chamam atenção, organizações podem buscar novos empregados oriundos da mesma universidade ou institutos visando reforçar políticas e práticas organizacionais existentes. Dessa forma, laços fortes e fracos podem produzir efeitos similares (POWELL; SMITH-DOERR, 1994).

Apesar da reconhecida natureza complexa dos laços, há uma tendência para se concentrar na forma da rede mais do que no seu conteúdo (NOHRIA; ECCLES, 1992; NOHRIA; 1992; POWELL; SMITH-DOERR, 1994; DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999;). Para Nohria (1992) é importante compreender: (1) que tipos de laços importam; (2) em que circunstâncias e de que maneira(s); (3) o que leva à formação de diferentes padrões de redes; e (4) como as redes evoluem e mudam ao longo do tempo.

Embora a preocupação com a estrutura dos laços seja dominante na literatura, é preciso ir além deste aspecto. Apenas focalizando pesquisas orientadas para o processo, é possível entender como os laços são criados, por que eles são preservados, que recursos fluem por essas relações e com que conseqüências.

Algumas pesquisas provêm uma extensão dos mecanismos estruturais por meio da investigação tanto da estrutura como do conteúdo dos laços. Outra extensão é o estudo da imersão social recíproca, isto é, do impacto dos indivíduos e firmas na composição e reestruturação das dimensões da rede, e o impacto destes últimos na formação de novos laços (POWELL; SMITH-DOERR, 1994; GULATI, 1995, 1998; UZZI, 1996; 1997; RAO; DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999; DAVIS; WARD, 2000).

No seu estudo sobre a escolha de estruturas de governança em alianças estratégicas interempresas, Gulati (1995) detém-se *implicação dos laços repetidos*. Ele desafia o uso dominante dos custos de transação e do pressuposto que transações econômicas são independentes, mostrando a importância do papel da confiança nestas transações. Seus achados sugerem que “firmas selecionam formas contratuais para as suas alianças baseadas não apenas nas atividades que elas incluem (como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento) mas também na existência e freqüência de laços anteriores com o parceiro” (GULATI, 1995: p. 105).

O autor destaca que os pesquisadores de custos de transação ignoram a possibilidade tanto de alianças repetidas como a conseqüência do fato de haver relações de troca anteriores entre estes parceiros. Trabalhos empíricos, baseados nos custos de transação, negam a possibilidade de o contexto social alterar as estruturas formais dessas alianças e dos custos de transação associados a elas.

Uma diferença importante entre uma aliança repetida e a que acontece apenas uma vez, é a confiança interorganização. Esta última desenvolve um papel crucial na escolha da estrutura de governança para futuras alianças. Ou seja, um sentimento de obrigação recíproca é criado entre os parceiros e, como conseqüência, eles se comportam lealmente. Para Gulati (1995) confiança diminui a apreensão de que um parceiro vai agir oportunisticamente. Ele argumenta que a idéia de confiança interorganizações é incrementalmente construída pela interação repetida entre estas organizações. Por meio dessas interações, aprendem sobre cada um e desenvolvem

confiança. Outra importante conseqüência é a expectativa de comportamento, uma vez que incerteza sobre o comportamento do outro é uma das principais apreensões de firmas que querem fazer alianças. Minimizando o comportamento oportunístico, confiança limita os custos de transação de uma relação de troca e provê um mecanismo de controle substituto. Essas conseqüências são importantes porque firmas estão imersas em uma densa rede de relações sociais e sua reputação deve ter um papel crucial em suas potenciais futuras alianças.

O autor demonstra a diferença nas conseqüências em termos de reputação através da diferenciação entre parceiros (domésticos ou internacionais). Ele defende que a confiança nos parceiros domésticos é maior do que nos parceiros internacionais em função de as conseqüências negativas de um comportamento oportunístico, no que se refere à reputação, serem maiores no contexto doméstico.

Os achados do estudo de Gulati destacam os benefícios oriundos dos relacionamentos baseados na confiança. Confiança reduz o custo da necessidade de se fazer contratos meticulosos e, dessa forma, também economiza tempo. Outro benefício é a redução dos custos de procura de parceiros ao se formar alianças com aqueles que você já tenha uma relação de confiança.

No que se refere aos contratos e à confiança, Blumberg (2001) destaca a importância que a imersão social tem, pois, por mais que os contratos tentem restringir os comportamentos oportunísticos, eles não podem resguardar totalmente as organizações, sendo restrita a eficácia dos mesmos. A confiança então é a via alternativa. Para o autor, a mesma surge em função de duas condições, uma delas atrelada à dimensão temporal e a outra, à rede.

Com relação à temporalidade, tanto o passado compartilhado como a perspectiva de um futuro comum fornecem as bases para confiança, assim como a possibilidade de interação futura limita as chances de se agir oportunisticamente.

Já a rede é importante em função de três aspectos: laços indiretos, canais de saída e canais de voz. No que se refere aos laços indiretos, a importância reside no fato de que mesmo que não se tenha contato direto com um membro, através de terceiros bem-conhecidos, posso acessar informações sobre a competência dos outros. Com relação aos canais de saída, a possibilidade das organizações poderem

continuar a atuar independente dos parceiros, isto é, a capacidade dela continuar atuando através de parceiros alternativos restringe o comportamento oportunístico, diminuindo a necessidade de contratos elaborados. Já o canal de voz, a capacidade de informar outros sobre o comportamento do parceiro e arruinar a reputação dele, possibilita a diminuição de contratos, ao minimizar as chances de negócios futuros.

Blumberg (2001) destaca ainda que, com relação aos aspectos temporais, sua pesquisa mostrou que este aspecto influencia em diferentes setores. No entanto, quanto aos aspectos da rede, esta deve ser analisada no contexto que se pretende compreender.

Powell e Smith-Doerr (1994) argumentam que pesquisas futuras devem se centrar mais na formação da rede e de suas conseqüências. Gulati e Gargiulo (1999) atendem a este desafio com a preocupação de se diferenciarem de pesquisas anteriores, as quais entendem a formação de redes como dirigidas por fatores exógenos (por exemplo, ambientes incertos, necessidade de recursos e assim por diante). Os autores argumentam que este tipo de explicação não ajuda a compreender o processo pelo qual uma organização decide com quem ela vai construir laços.

Duas questões são endereçadas no estudo deles: como uma organização decide com quem vai construir seus laços e como esses laços moldam a formação de redes interorganizacionais. Para os autores, organizações tendem a criar relações estáveis, ricas em troca de informação e caracterizadas pela confiança. Como Gulati e Gargiulo (1999, p. 1440) destacam “quanto mais a rede emergente internaliza informação sobre parceiros potenciais, mais as organizações recorrem à rede por pistas sobre suas decisões futuras sobre alianças, as quais são provavelmente imersas na rede emergente”. Por outro lado, essas novas alianças imersas ampliam o valor informativo da rede. Este é um processo interativo no qual as redes de alianças são modificadas pelos novos parceiros e também moldam futuros laços.

Como os autores sugerem, este é um processo dinâmico dirigido por forças externas interdependentes, bem como por mecanismos endógenos que os ajudam a escolher com quem formar parcerias. Portanto, a questão deve ser: quais são os

mecanismos através do quais a estrutura social molda a ação organizacional e quais os mecanismos de ação que subsequenteiramente afetam as estruturas sociais.

Gulati e Gargiulo (1999) argumentam que organizações tendem a basear-se em informações fornecidas pelas redes organizacionais existentes. Redes de alianças prévias são uma fonte de informação confiável sobre parceiros potenciais (disponibilidade, capacidades e confiabilidade). Em adição, a informação que flui através destas redes está “à mão”, ou seja, é oportuna.

Fontes de informação sobre competências, necessidades e confiabilidade de parceiros potenciais, bem como a posição do parceiro potencial na rede e os laços indiretos com terceiros, estão relacionadas aos mecanismos que moldam a criação de novos laços imersos (GULATI; GARGIULO, 1999).

Os autores destacam os benefícios em termos de informação que as organizações ganham por ocuparem posições particulares na rede. A posição pode influenciar tanto a facilidade para acessar informação detalhada, como a visibilidade e a atratividade de uma firma em relação às outras. Assim, desde que a posição e a centralidade aumentam a atratividade da organização e o acesso à informação, organizações terão a tendência de procurar parceiros centrais. Organizações periféricas tenderão a ser identificadas como aquelas que têm pouco a oferecer, ou, pior, podem ser percebidas como uma possível fonte de prejuízo à atratividade das organizações centrais.

Evidenciando a *estrutura dos laços*, Hargadon e Sutton (1997) conduziram um estudo etnográfico na *IDEO*, uma das maiores empresas de consultoria em desenho de produto dos EUA. Os autores mostraram como esta firma explora a sua posição na rede para expandir o conhecimento de soluções técnicas existentes em várias indústrias. Eles argumentam que a IDEO age como produtor de tecnologia, isto é, são os primeiros a identificar novas oportunidades produzidas pelas necessidades de um grupo que podem ser sanadas pelo conhecimento especializado de um outro grupo.

Hargadon e Sutton (1997) defendem que um produtor de tecnologia depende tanto de sua posição na rede, como também da memória organizacional que permite adquirir, estocar, misturar e transformar em uma nova combinação de informação.

Os autores sumarizam os relacionamentos entre posição na rede e comportamento interno em um modelo de decomposição tecnológica⁷ como mostrado na Figura 1, a seguir.

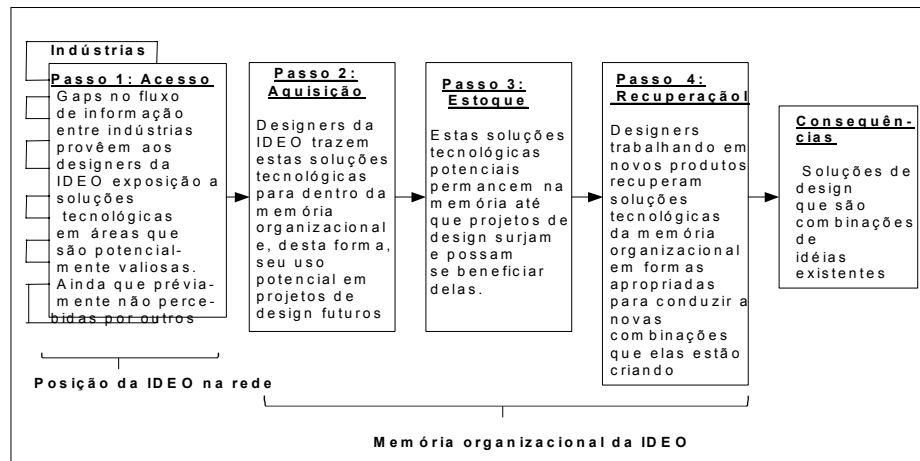


Figura 1: Um modelo processual: inovação através da decomposição tecnológica

Fonte: HARGADON; SUTTON (1997, p. 725)

Este modelo processual apresenta quatro passos: acesso, aquisição, estoque e recuperação. Embora estas fases sejam apresentadas como distintas, o processo não é precisamente tão linear, e os passos podem não ser sempre tão claramente distintos. Posição na rede está associada com Acesso (passo1) e os outros três passos com o comportamento interno. Hargadon e Sutton (1997, p. 723) descrevem Acesso “como a IDEO preenche o *gap* no fluxo de informação entre indústrias e é capaz de perceber soluções tecnológicas em uma área que é potencialmente valiosa para outros”. Os outros passos do modelo descrevem como essas tecnologias tornam-se soluções inovadoras, isto é, o papel da memória organizacional da IDEO na transformação de tecnologias conhecidas de produtos anteriores em novos produtos e soluções tecnológicas.

Os autores argumentam que a teoria de rede de ator reflete melhor o caso da IDEO do que a teoria de rede social. Nesta última, o foco está sobre a rede de atores

⁷ Termo original *technology brokering*.

organizacionais e indivíduos, bem como no relacionamento entre eles. Na teoria de rede de ator, rede é percebida não apenas como formada por atores, como também por artefatos físicos e conceitos relacionados com aqueles atores.

No caso da IDEO, a informação sobre soluções existentes está incorporada nos artefatos. Então, para se decompor a tecnologia, não é necessário ter laços diretos com outros atores para acessar a essa informação. O valor desta organização, como o ator que decompõe a tecnologia, está relacionado ao número de clientes, bem como à qualidade de seus contratos. O seu valor depende do valor das tecnologias que são conhecidas por algumas indústrias, mas desconhecidas e valiosas para outras.

A importância deste ponto é que, embora a maioria do estudo de redes sociais se concentre sobre as relações sociais correntes entre atores, Hargadon e Sutton (1997) demonstram que o conhecimento de soluções representa não somente as relações em andamento, mas também as relações passadas acumuladas ao longo do tempo. A posição na rede da IDEO permite a seus *designers* conhecer um leque de diferentes indústrias e, constantemente, enfrentar novos problemas. Para criar uma solução, *designers* usam velhas soluções que podem ser aplicadas e transformadas em uma nova solução útil no futuro.

Os autores enfatizam como a *posição* afeta tanto a ação como as oportunidades e suas conseqüências. No caso da IDEO, o acesso a uma ampla variedade de indústrias os leva a ter contato com um enorme leque de soluções. Desta forma, é necessário ir além de uma agenda de pesquisa que se interessa somente na posição (quem), como um acesso privilegiado aos recursos, para uma questão mais profunda, ou seja: *como certos arranjos estruturais produzem benefícios e oportunidades?*

O trabalho de Burt (1992) oferece uma importante contribuição neste aspecto, embora possa ser criticado pela sua pressuposição de ator racional. O autor desenvolve um modelo formal de estrutura social de relações competitivas entre organizações. Ele se detém no relacionamento entre vantagens competitivas e autonomia estrutural em uma rede otimizada por *gaps* entre contatos não-redundantes. Assim, capital social é mais importante do que capital financeiro e

humano ou, no mínimo, é tão importante quanto os outros dois, sendo um condutor para acessar informação, produzindo benefícios. Nesse sentido, relações sociais podem ser uma fonte de controle, aproveitando-se da competição entre contatos desorganizados.

Capital social é diferente de capital humano e financeiro, já que não é possuído integralmente ou parcialmente por uma única pessoa, mas é possuído conjuntamente pelas partes do relacionamento. Eles são também diferentes em termos do investimento feito: capitais financeiro e humano são investidos para criar capacidades produtivas, enquanto que capital social oferece a oportunidade de transformar estas capacidades em lucro (BURT, 1992; 1997).

Na estrutura social da arena competitiva, cada jogador⁸ tem uma rede de contatos e está conectado a outros, confiando neles e sendo obrigado tanto a apoiá-los como a ser dependente deles e, em alguns casos, ambas as situações. A estrutura de rede dos jogadores e a localização dos contatos dos jogadores na estrutura social da arena criam uma vantagem competitiva para alcançar altas taxas de retorno sobre o investimento (BURT, 1992). Esta estrutura de rede de jogadores e sua localização na estrutura social da arena competitiva podem gerar vantagem competitiva em termos de taxas de retorno sobre investimento. Os relacionamentos dos jogadores com outros jogadores são o que o autor denomina de capital social, ou melhor, capital social individual agregado gerando capital social organizacional.

Ignorando a questão de *quem* para se concentrar em *como*, Burt (1992) destaca que a forma como um jogador é conectado na estrutura social pode guiar o entendimento de como contatar recursos. Afirma, assim, que “jogadores com redes bem estruturadas obtêm taxas mais altas de retorno” (BURT, 1992: p. 61).

O autor ressalta *como* certas estruturas melhoram estes retornos, argumentando que aqueles que prosperam são os que possuem redes imediatas densas e coincidentes e, em adição, estão ligados às redes mais distantes, caracterizadas por vários contatos não-redundantes. Contatos redundantes são aqueles dirigidos às

⁸ Embora em outros artigos Burt utilize a denominação ator (segundo sugestão de Richard Swedberg para fugir da frivolidade do termo jogador) para discutir competição, Burt argumenta que é preferível usar jogador na medida em que seu uso reconhece a presença de outro(s) no “jogo”.

mesmas pessoas e, portanto, levam às mesmas informações e aos mesmos benefícios.

As condições empíricas que indicam *gaps* entre contatos não-redundantes são coesão e equivalência estrutural. Sob a percepção de coesão, dois contatos são redundantes já que estão conectados por um forte relacionamento. Um forte relacionamento indica a ausência de *gaps* entre contatos não-redundantes. Redundâncias, por coesão e por equivalência estrutural, são ilustradas na Figura 2:

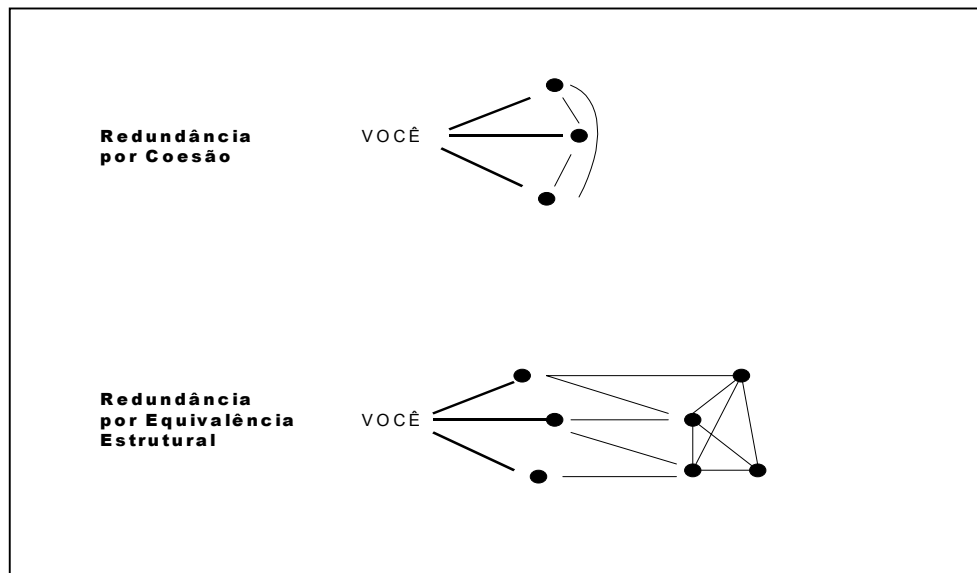


Figura 2: Indicadores estruturais de redundância

Fonte: BURT (1992, p. 66)

Enquanto coesão relaciona-se com conexão direta, equivalência estrutural se refere à conexão indireta por contato mútuo e é um indicador útil para se identificar *gaps* entre contatos não-redundantes. Para otimizar esses *gaps*, é necessário equilibrar tamanho da rede e diversidade, bem como atender a dois princípios de *design*: eficiência e efetividade. O critério de eficiência sugere que, para maximizar o rendimento de *gaps* entre contatos não-redundantes, é necessário conseguir o máximo de número de contatos não-redundantes.

Para compreender efetividade é necessário distinguir entre contatos primários e secundários. Contatos não são pessoas, mas portas provendo acesso a *clusters* de pessoas (BURT, 1992.) Este segundo princípio está atrelado ao rendimento total da rede.

Mais contatos incluídos na rede geram um maior volume de benefícios. Mas não apenas volume, diversidade também melhora a qualidade dos benefícios. Outra forma de ampliar os benefícios da rede é através de contatos não-redundantes (os quais garantem exposição às diversas fontes de informação); cada *cluster* de contatos é uma fonte de informação e múltiplos *clusters* provêm melhor informação sobre oportunidades. Em adição, contatos não-redundantes estão ligados apenas através de jogadores centrais e, como consequência, são os primeiros a descobrir oportunidades criadas pela necessidade de um grupo que pode ser satisfeita por outro grupo. Jogadores centrais agem como coordenadores. Na figura a seguir, são ilustradas eficiência e efetividade em relação ao crescimento da rede.

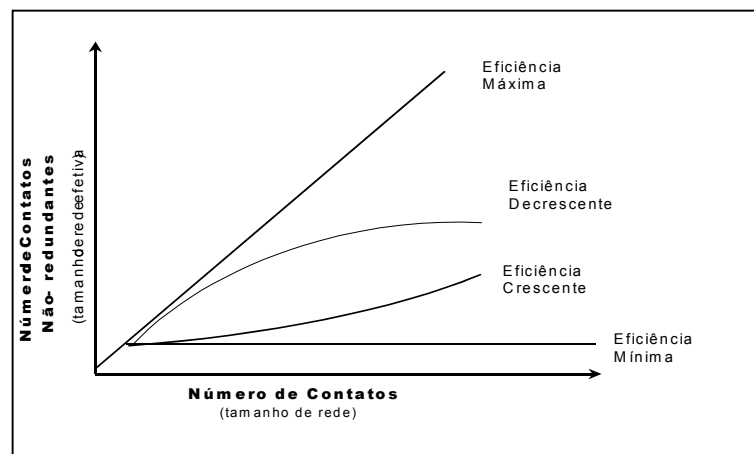


Figura 3: Eficiência e efetividade

Fonte: BURT (1992, p. 71)

Embora *gaps* entre contatos não-redundantes e laços fracos pareçam descrever o mesmo fenômeno, Burt (1992) argumenta que laços fracos são um correlato e não a causa. *Gaps* entre contatos não-redundantes estão relacionados a um agente causal diretamente e, assim, argumentos sobre *gaps* destacam tanto benefícios de controle como benefícios de informação. Para ele, o argumento de laços fracos

obscurece os benefícios de controle. Seu argumento é que “um jogador, com rede otimizada por *gaps* de contatos não-redundantes, pode identificar contatos endossados apropriados, Assim, ele não precisa se preocupar com a questão de *quem*, como uma variável de análise” (BURT, 1992: p.82-3). Em uma rede otimizada por *gaps* entre contatos não-redundantes, jogadores se beneficiam de uma taxa mais alta de retorno sobre seus investimentos, gerando benefícios de controle e informação, como já foi afirmado anteriormente.

Apesar de Burt (1992) se concentrar em “como” a estrutura de rede traz benefícios, para Nohria e Eccles (1992), a visão dele de rede é como uma topografia social estável. Nohria e Eccles (1992, p. x) destacam que, no trabalho de Burt, “o que importa é a localização estrutural dos atores”. No entanto, explicar ações apenas pelo arcabouço estrutural é uma forma de reducionismo que nega a importância de explicações cognitivas, culturais e políticas. Como Nohria (1992) argumentou, embora posições na rede possam constranger ou impelir ações, os atores podem mudar suas posições nessa rede. “Redes são, constantemente, socialmente construídas, reproduzidas e alteradas como o resultado das ações dos atores” (NOHRIA, 1992: p. 7).

O pressuposto de que estruturas de relações interorganizacionais são importantes para o entendimento das ações das organizações perpassa a definição de rede de Powell e Smith-Doerr (1994). Para eles, a rede é composta por um conjunto de laços entre atores. Um laço tem tanto forma como conteúdo, sendo que a forma está relacionada à extensão das relações e o conteúdo, ao tipo de relação.

Uzzi (1996; 1997) estende a abordagem de laços interatores ao centrar-se tanto no conteúdo como no processo de troca. Ao estudar a imersão estrutural com o objetivo de compreender o efeito da estrutura social na vida econômica, conduziu uma análise etnográfica nas firmas de vestuário de alta costura (*better-dress*) na cidade de Nova York. Este setor foi escolhido por fazer parte de um mercado competitivo, com poucas barreiras para a entrada, e intensa competição internacional. Tais características são importantes, porque nesse tipo de indústria a teoria econômica tende a predizer que os laços sociais possuem um papel insignificante na performance econômica.

O autor distingue os componentes de relacionamentos imersos e mostra os mecanismos pelos quais a imersão social molda as conseqüências econômicas e organizacionais. Seus achados sugerem efeitos positivos na performance econômica: acordos integrativos e adaptação complexa. Inversamente, uma rede altamente imersa pode gerar uma deterioração da *performance* econômica.

Os achados iniciais de Uzzi sugerem que duas formas de troca sumarizam as diferentes formas de transição: laços tipo *arm's length* e laços imersos. Os primeiros podem ser caracterizados como relacionamentos de mercado e são distinguidos pela natureza não-repetitiva das interações, pelo foco exclusivo em questões econômicas e pela falta de reciprocidade entre parceiros. Enquanto os laços *arm's-length* refletem os relacionamentos específicos da literatura econômica, os laços imersos são caracterizados pela natureza pessoal dos relacionamentos de negócio.

Os laços imersos possuem três componentes que contribuem para a conformidade no comportamento dos parceiros: confiança, transferência de informação detalhada e arranjos para solução de problemas em conjunto. Esses componentes são independentes, embora relacionados, pois todos são elementos da estrutura social.

Os achados de Uzzi sugerem que a maioria dos relacionamentos interfirmas se caracteriza por laços *arm's-length*, embora eles sejam *menos* significativos que os laços *imersos*. Laços *arm's-length* são menos importantes, porque trocas críticas em termos de sucesso de negócio e volume ocorrem através de laços imersos (Uzzi, 1996).

Outro achado importante é a constatação de que os indivíduos agem, simultaneamente, como egoístas e cooperativos, dependendo dos atores com quem estão se relacionando. Portanto, a dicotomia sobre a natureza dos indivíduos (egoísta *versus*. cooperativo) é extremamente simplista. Essas diferenças vão ocorrer dependendo da qualidade dos laços sociais e da estrutura da rede.

Confiança é definida por Uzzi como um dos elementos-chave dos laços imersos, sendo

a crença que um parceiro de troca não agiria em função de seu auto-interesse e às expensas do outro. Parece operar não como um risco

calculado mas como uma heurística – uma predileção em assumir o melhor quando da interpretação dos motivos e das ações do outro. (Uzzi, 1997: p. 43).

Usando o termo heurística, o autor destaca a importância da confiança para tornar o processo de tomada de decisões mais ágil através da economia nos recursos cognitivos no tempo e na atenção despendida.

Quando o comportamento dos parceiros de troca está baseado na confiança, eles desenvolvem um esforço extra e as trocas não têm procedimentos formais como, por exemplo, contratos. Confiança age como um mecanismo de governança neste tipo de relacionamento e, como resultado, facilita a troca de informação e de recursos, havendo, conseqüentemente, melhoria da *performance* e da competitividade. É importante observar que confiança é difícil de transferir quando os relacionamentos são caracterizados por laços *arm's-length*. Confiança promove a troca voluntária e está baseada cognitivamente em heurística mais do que em um processo de cálculo (Uzzi, 1996; 1997).

O segundo componente dos laços imersos é a *transferência de informação detalhada*. Comparado com a troca de informação através de laços *arm's length*, a informação trocada por laços imersos é mais proprietária e tácita. A *identidade* dos indivíduos e a *qualidade* de seus laços sociais são tão essenciais quanto a informação. Relações sociais tornam a transferência de informação confiável e apropriada, uma vez que incutem valor além de suas aparentes qualidades. O valor desse tipo de informação e suas características aumentam a coordenação efetiva interfirma e a aprendizagem (Uzzi, 1996; 1997).

Corroborando essas conclusões, Darby, Zucker e Wang (2004) afirmam que a imersão social desempenha um importante papel no processo de inovação por aumentar a probabilidade de conhecimento compartilhado e de cooperação em pesquisas.

O terceiro componente diz respeito aos *Arranjos para solução de problemas em conjunto*. Os achados de Uzzi sugerem que os laços imersos resultam em arranjos para solução de problemas conjuntos que preparam os atores para organizar funções e resolver problemas em tempo real, ou seja, no momento em que surgem. Esses arranjos provêm soluções flexíveis para os problemas, são mais rápidos e

caracterizados por fornecerem um *feedback* direto, o que aumenta a aprendizagem e acelera a solução do problema. Estes tipos de arranjos também superam a resposta tipo “ficar ou sair” dos mecanismos baseados em mercado, melhorando a rede com soluções inovadoras.

Todas essas características de laços imersos podem resultar em economia de tempo, melhoria de Pareto (todos podem melhorar sem que ninguém precise perder) na eficiência alocativa, acordos integrativos e adaptação complexa (Uzzi, 1997). Em Economia, *tempo* é apresentado como um dos mais escassos recursos e sua alocação tem um grande impacto econômico. O autor conclui que imersão social economiza tempo porque firmas confiam nos seus parceiros e estes não perdem tempo para se proteger contra oportunismo. Dessa maneira, custos de contratação são evitados minimizando os gastos com contratos. Informação detalhada facilita a agilidade na troca de dados diminuindo o tempo despendido com a tomada de decisão. Arranjos para solução de problemas conjuntos aceleram a resolução de problemas em tempo real.

Economia de tempo (devido à imersão social) tem importante efeito, não apenas nas firmas individuais, mas também na eficiência alocativa e na determinação de preços.

Primeiro, ajuda a resolver o problema de alocação, porque a demora entre a resposta do mercado e o ajuste dos produtores é encurtada. Dessa forma, a perda de tempo é reduzida e a eficiência do mercado é aumentada.

Segundo, no estudo de competitividade, procedimentos de busca possuem um papel crucial para a efetividade econômica. Em contraste com os laços *arm's-length*, firmas ligadas por laços imersos discutem acordos-chave *a posteriori*, ao invés de primeiro buscar preços competitivos. Em adição ao modelo de busca de Simon, Uzzi (1997, p. 50) destaca que “*procedimentos de busca dependem dos tipos de laços sociais mantidos pelo ator, não apenas dos limites cognitivos do tomador de decisões*”. Assim, os atores buscam soluções através dos relacionamentos, mais intensivamente do que extensivamente.

Focalizando sua análise em “*tomada de riscos e investimentos*”, Uzzi (1997) conclui que imersão social promove investimentos para além do nível que poderia

ser alcançado apenas por fatores de mercado e capital. Três razões explicam como a imersão social cria oportunidades econômicas. Primeiramente, aumenta as expectativas de que trocas não-contratuais vão ser compartilhadas. Em segundo lugar, reduz a complexidade de se arriscar ao recorrer a uma estrutura de investidores conhecidos. Por fim, atores estão ligados por diversas formas, provendo meios pelos quais os recursos de um relacionamento podem ser usados por outro.

Em situações de risco de investimento, laços imersos aumentam a capacidade do ator para acessar recursos, para se ajustar a eventos não previstos e para correr riscos. Esses resultados não podem ser alcançados a partir de laços *arm's-length*.

Em relação à *adaptação complexa e às melhorias de Pareto*, Uzzi (1997) descobriu que a imersão social assegura adaptação, porque atores podem melhor reconhecer e implementar soluções coordenadas para problemas organizacionais. Isso ocorre porque esses parceiros mantêm-se atualizados, aumentando a capacidade para adaptação às trocas de mercado de uma forma que não poderia ocorrer através de uma relação limitada pelo auto-interesse. Este tipo de comportamento é quase impossível nas relações baseadas em laços *arm's-length*.

É importante observar que Uzzi (1997) nega as predileções da teoria dos jogos sobre motivos auto-interessados para explicar cooperação. Suas pesquisas sugerem que parceiros continuam a colaborar, até mesmo depois de um visível fim do "jogo". Outra importante consequência das redes imersas é que elas promovem a realocação de recursos em uma situação na qual se transforma uma pessoa melhor sem tornar ninguém pior (melhoria de Pareto).

Uzzi (1997) destacou um paradoxo de imersão social, isto é, os mesmos processos pelos quais cria efeitos positivos sobre a habilidade da organização para se adaptar podem, também, reduzir sua habilidade para tal. Três condições estão relacionadas a esse efeito negativo.

A primeira é a perda de uma organização central da rede. Uma profunda mudança estrutural na rede pode causar um impacto negativo no que concerne à própria viabilidade da mesma. A segunda refere-se aos arranjos institucionalizados que racionalizam o mercado. Se mudanças causarem rupturas nos laços sociais, então pode ocorrer instabilidade, gerando a perda dos benefícios da imersão. Tal

ponto reflete o risco de se construir vantagem competitiva baseada em laços imersos. A terceira é decorrente da alta imersão, isto é, todos os vínculos entre as organizações na rede estão baseados em laços imersos. Esta característica diminui o fluxo de novas informações, porque a conexão com organizações que não pertencem à rede é limitada, bem como a potencialidade de acessar idéias inovadoras. Assim, se estes aspectos sociais (sentimentos de obrigação e amizade) dominarem aqueles que são econômicos, a efetividade da ação econômica pode ruir.

No que se refere a redes altamente imersas, Chen e Chang (2004) chamam a atenção para o fato de elas propiciarem, principalmente, capacidade de inovação incremental. Por outro lado, se as redes são imersas, mas não num nível tão elevado, as organizações criam capacidade de inovação radical, salientando a importância de se compor redes com laços diversos.

Esses aspectos relativos aos efeitos positivos e negativos de imersão social na ação econômica dependem de duas variáveis: da composição da rede e de como a firma é ligada a sua rede. É importante notar que laços imersos aprofundam a rede, enquanto laços *arm's-length* evitam um completo isolamento por demandas de mercado. Então, estrutura de rede que combina laços *arm's-length* e imersos otimiza a *performance* da organização.

A conclusão de Uzzi (1997, p. 60) é que “o nível que a imersão social facilita a ação econômica depende da qualidade dos laços interfirma, da posição da rede e da arquitetura da rede”.

Para sumarizar a sua pesquisa o autor criou um diagrama dos processos e das conseqüências discutidas anteriormente, demonstrado na Figura 4, a seguir:

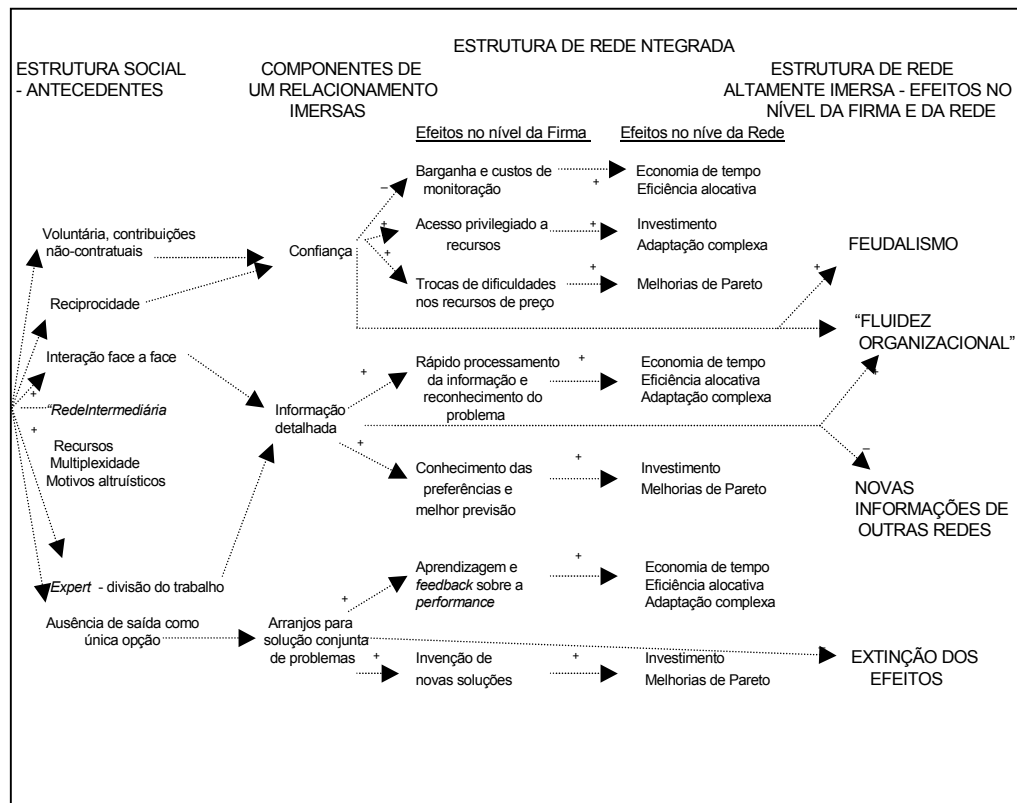


Figura 4: Antecedentes e conseqüências da imersão social e da estrutura de rede interfirma

Fonte: Uzzi (1997, p. 62)

Recentemente, Uzzi e Gillespie (2002) chamaram atenção para um outro mecanismo de estrutura de rede, denominado transitividade de rede. Este mecanismo diz respeito à forma pela qual uma organização focal ganha competência e recursos, oriundos de um laço da rede que aumenta o seu valor, em função do relacionamento de troca que possui com terceiros independentes.

Nesta seção, foi feita uma revisão dos elementos mais importantes da imersão estrutural. Na próxima, a discussão anterior é sintetizada, já que se focalizam os tipos de imersão estrutural, suas características, evidências empíricas e conseqüências positivas e negativas.

1.3.1.1 Imersão estrutural: sintetizando os elementos

Ações organizacionais não estão situadas num vácuo social; elas são conseqüência de ações ocorridas em uma rede social, composta por diferentes e diversos laços. A natureza complexa desses laços chama a atenção para a análise do conteúdo dos mesmos. Entretanto, os autores discutidos na seção anterior estavam mais preocupados com o entendimento da posição na rede do que com a qualidade dos laços interorganizações. Para expandir a compreensão da imersão estrutural e suas conseqüências para a ação econômica, faz-se necessário entender o inter-relacionamento de três aspectos: qualidade dos laços; estrutura dos laços (posição na rede) e arquitetura de rede. A compreensão dos três, como um todo, permite um melhor entendimento de como a organização escolhe um parceiro, quais são as conseqüências desta escolha (em termos de visibilidade e atratividade), quais são os laços e os antecedentes que levam à qualidade dos laços (laços imersos ou *arm's-length*).

A compreensão de como a imersão estrutural afeta a ação econômica vai além da identificação de laços diretos. A arquitetura da rede permite entender como uma organização pode canalizar efeitos positivos pelo fato de ter acesso a oportunidades e a soluções que são conhecidas por algumas organizações, mas não identificadas, ainda que valiosas, para outras (noção de *tertius* rede).

Baseada em Granovetter (1973; 1985; 1992), Gulati (1995; 1998), Uzzi (1996; 1997); Gulati e Gargiulo (1999); Burt (1992); Powell e Smith-Doerr (1994) e Hargadon e Sutton (1997), construiu-se o Quadro1:

Quadro 1: Imersão estrutural: tipos, características e evidências empíricas

IMERSÃO ESTRUTURAL	FOCO		
	QUALIDADE DOS LAÇOS INTERFIRMA	POSIÇÃO NA REDE	ARQUITETURA DA REDE
CARACTERÍSTICAS	Laços imersos (reciprocidade, relacionamentos íntimos)	Centralidade	Capital social
EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS	Confiança	Extensão na qual um ator está ligado a muitos outros no sistema e extensão na qual estes estão ligados a vários outros	Autonomia estrutural
	Informação detalhada		
	Arranjos para solução de problemas conjuntos		

Algumas conseqüências positivas da imersão estrutural para a ação econômica são, a saber, economia de tempo, acordos integrativos, melhoria de Pareto e eficiência alocativa, obrigações recíprocas, ações menos oportunísticas, redução dos custos para desenvolver contratos meticulosos, lealdade, redução dos custos de busca e aumento da aprendizagem. Como conseqüências negativas, pode-se citar diminuição do fluxo de novas informações, ruptura dos laços sociais, que pode gerar instabilidade e perda da vantagem competitiva derivada deles e, por fim, a perda de uma organização central que pode afetar a viabilidade da rede. Como Uzzi (1996; 1997) salienta, as conseqüências serão mais positivas ou negativas dependendo do inter-relacionamento dos três focos citados. Para expandir o ponto de vista do autor, é necessário também analisar o comportamento interno da organização, isto é, como uma organização explora as conseqüências positivas que determinadas circunstâncias estruturais oferecem.

Embora a análise estrutural ofereça grandes vantagens e possa prover explicações para vários aspectos, tais como os discutidos anteriormente, pelo menos duas razões justificam o fato de não utilizá-la isoladamente: uma teoria de ação deve

abarcam a substância de aspectos cognitivos e culturais (DiMAGGIO, 1992; 1994). Estes dois aspectos (cognitivo e cultural) são tratados nas próximas duas seções.

1.3.2 Imersão Cultural

Buscando integrar a análise estrutural e a análise cultural, DiMaggio (1992) propõe que uma abordagem satisfatória de estrutura social requer foco, simultaneamente, tanto nos aspectos estruturais quanto nos aspectos culturais. É importante entender como o relacionamento entre aspectos culturais, sociais e estruturais e as conseqüências empíricas das variações de seus relacionamentos afetam a constituição da ação econômica.

Embora seja usual a premissa de que as relações econômicas influenciam idéias, símbolos e visão de mundo, o inverso não é tão comum. A visão da cultura como moldando as instituições econômicas tem recebido pouca atenção, não tendo sido ainda bem compreendida. Nesta seção é abordado o impacto da cultura sobre a economia e suas atividades.

Em termos gerais, duas visões sobre o relacionamento entre cultura e economia são encontradas na literatura. A primeira enfatiza as formas de cultura que são constitutivas (categorias, concepções de agência, noções de técnica e *script*) (DiMAGGIO, 1994). Para DiMaggio, “cultura provê as categorias e o entendimento que nos permitem engajar na ação econômica” (DiMAGGIO, 1994: p. 28).

A segunda visão, a qual é compartilhada pela maioria dos economistas, centra-se nas formas de cultura que são principalmente regulatórias (valores, normas e rotinas). O foco está nas formas pelas quais normas e convenções constroem a busca individual pelo auto-interesse. Ambas as visões são importantes na medida em que os elementos culturais podem tanto facilitar como inibir determinadas ações e, em muitos casos, tais elementos podem efetuar ambos (DiMAGGIO, 1994).

DiMaggio (1997) destaca que pesquisadores devem elucidar os pressupostos cognitivos por trás de suas teorias de cultura. É necessário compreender os pressupostos em termos do que se acredita que a cultura pode fazer e do que as pessoas podem fazer com ela, bem como os conceitos fundamentais e suas unidades de análise.

Cultura não pode ser reduzida aos valores compartilhados, como é concebido por Parsons, mas conceituada de tal forma que possa congregiar inconsistências. Cultura não é uma agregação de subjetividades individuais, mas pode ser caracterizada como um fenômeno supra-individual (MARTIN, 1992; DIMAGGIO, 1997). No entanto, como um fenômeno supra-individual, não deve ser vista como possuidora, necessariamente, de um alto grau de concordância em torno de valores centrais.

DiMaggio (1992) preocupou-se com os aspectos metodológicos de pesquisas sobre o relacionamento entre cultura e instituições econômicas. Mostrar que determinado efeito é fruto da cultura exige explicar como estes efeitos variaram ao longo do tempo analisado, ou como esses efeitos mudaram dentro da população trabalhada. Outro ponto metodológico que se precisa elucidar é o que o pesquisador entende por cultura e por economia. Explicando-se esses dois aspectos, muitos dos desacordos entre pesquisas que analisam aquele relacionamento poderiam ser resolvidos.

DiMaggio (1994) analisou a economia através das instituições e dos relacionamentos de produção, troca e consumo. Para compreender o efeito cultural, o autor estabeleceu duas condições. A primeira diz respeito a ser necessário distinguir um tipo específico de comportamento cultural entre atores individuais e coletivos, onde comportamento econômico é afetado pela cultura. Pode ser pela influência exercida pela forma como os atores definem situações em seu próprio interesse (efeitos constitutivos), ou como os esforços desses atores em torno de seu auto-interesse são inibidos (efeitos regulatórios), ou, ainda, moldando a capacidade de um grupo para mobilizar e, também, os seus objetivos para mobilizar.

A segunda condição refere ao fato de dever-se demonstrar que tais diferenças não são meramente o resultado de posições estruturais ou condições materiais.

“Cultura não pode ser meramente reflexo das posições estruturais ou das condições materiais para ser defendido um 'efeito cultural” (DIMAGGIO, 1994: p. 28).

Embora cultura seja central para outras ciências sociais, a maioria dos economistas modernos não está muito preocupada com ela. Uma explicação para este descaso reside no fato de que cultura não é facilmente incorporada em modelos que não lidam com variância social derivada de contextos culturais, nos quais eles são construídos e nos quais eles acontecem (DIMAGGIO, 1994). Os modelos econômicos objetivam um alto nível de abstração e generalização (HIRSH; MICHAELS; FRIEDMAN, 1990) o qual não admite, facilmente, a especificidade que os efeitos culturais possam ter em tais modelos generalistas.

DiMaggio (1994) destacou que quando os economistas se referem à cultura é como se ela estivesse concentrada em lugares específicos e em tempos determinados. Em outras palavras, cultura é focalizada como sendo parte de organizações, mas não é comumente abordada como parte de mercados. Economistas usam cultura para entender o passado mas, para eles, o presente parece não ter cultura. No mesmo sentido, sociedades avançadas de mercado têm “menos cultura” do que sociedades menos desenvolvidas. O pressuposto básico é a possibilidade de uma racionalidade culturalmente livre, tanto em termos de *milieu* empírico como em termos de construção da racionalidade econômica.

Para o autor é possível identificar pesquisadores que estudam cultura na produção, na troca e no consumo. Na troca, são atribuídos dois papéis à cultura: o regulatório e o constitutivo. O argumento utilizado é que cultura tem uma importante função na constituição das sociedades de mercado, ou seja, cultura constitui atores racionais, os “átomos” da economia de mercado, e que idéias, tecnologias cognitivas e instituições relacionadas criam referenciais de análise.

Os efeitos da cultura na produção são caracterizados por numerosas tradições de pesquisa as quais têm pouca interpenetração, possuem várias visões de cultura (normativa, simbólica e cognitiva) e diversos pressupostos sobre os nódulos na qual ela se materializa (organização, classe, estado-nação). Pesquisas sobre consumo estão baseadas, principalmente, nos aspectos constitutivos da cultura.

Uma das pesquisadoras que analisou os processos de troca e consumo através da cultura foi Zelizer (1989). Ela demonstrou que estes processos econômicos são uma categoria especial de relação social e desenvolveu um modelo sociológico denominado de “*múltiplos dinheiros*”. Sua pesquisa centrou-se nos papéis fenomenológicos que o dinheiro possui, distanciando-se do papel estipulado pelos economistas neoclássicos. Seu modelo oferece uma abordagem alternativa ao estudo da vida econômica ao defender a proposição de que, embora *parcialmente* autônomos, os fenômenos econômicos “são interdependentes com sistemas variáveis historicamente de significados e estruturas de relações sociais” (ZELIZER, 1989: p. 371).

Dinheiro é retratado nas interpretações clássicas como um instrumento essencial na racionalização da sociedade. Dinheiro foi transformado em uma quantidade abstrata, homogeneizando todas as diferenças qualitativas. Zelizer (1989) desafiou essa interpretação clássica e neoclássica ao demonstrar como o dinheiro é moldado no processo de transformação dos itens, dos valores e dos sentimentos em dinheiro. Afirmou que a qualidade do dinheiro é moldada pelas estruturas social e cultural, pelas distinções institucionalizadas, controles e restrições em usos, recursos, modos de alocação e quantidade de dinheiro.

É importante notar que Zelizer não negou as características quantificáveis e instrumentais do dinheiro, mas defendeu que é necessário ir além delas, endereçando diferentes questões teóricas e empíricas. A autora deteve-se no seguinte questionamento: “*como as mudanças nos relacionamentos sociais e de poder afetam o significado de um dinheiro especial, tais como o seu uso no contexto doméstico?*”

Zelizer (1989) analisou as mudanças no significado social e na estrutura do dinheiro doméstico e, especificamente, considerou as mulheres casadas americanas durante o período de 1870-1930. Para desenvolver o seu modelo de dinheiros especiais, a autora diferenciou os seus pressupostos daqueles que perpassam uma abordagem utilitária. Estes pressupostos estão resumidos no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Abordagem utilitária de dinheiro e o modelo de dinheiros especiais

PRESSUPOSTOS	
ABORDAGEM UTILITÁRIA	MODELO DE DINHEIROS ESPECIAIS
Termos econômicos definem <i>exatamente</i> quais são as funções e as características do dinheiro	Dinheiro é profundamente moldado pelos fatores culturais e pela estrutura social
Na sociedade moderna, todos os dinheiros são os mesmos	Existe uma pluralidade de dinheiros. Cada tipo de dinheiro é moldado por um conjunto de fatores culturais e sociais
Dinheiro e valor não-pecuniário são <i>claramente</i> dicotômicos	A dicotomia assumida pelas abordagens utilitárias é falsa
Todas as áreas da vida social são vistas como constantemente ampliadas, quantificadas e corrompidas por questões monetárias	Cultura e estrutura social colocam limites no processo de monetarização. Fatores extra-econômicos limitam e moldam os <i>usos</i> do dinheiro; os <i>usuários</i> do dinheiro; o sistema de <i>alocação</i> de cada dinheiro; o <i>controle</i> de diferentes dinheiros; bem como as <i>fontes</i> do dinheiro
Embora o poder do dinheiro para transformar valores não-pecuniários seja incontestável, o reverso é totalmente rejeitado	Dinheiro não é um fenômeno exclusivo de mercado. Para capturar o complexo leque de características do dinheiro, uma diferente codificação é necessária para incorporar suas características qualitativamente heterogêneas

Zelizer (1989) mostrou como mudanças na cultura familiar influenciaram o significado e os métodos de alocação de dinheiro de mulheres casadas. Seus achados sugerem que cultura familiar afeta os membros diferentemente, pois *gênero* também provê um tipo de distinção não-mercado no fluxo doméstico de fundos. No seu estudo de caso, ela demonstrou como, apesar da mudança nos métodos de alocação, as diferenças entre os gêneros permaneceram. Seus estudos sugerem, também, que gênero não é apenas uma relação social com implicações para a liquidez do dinheiro, mas também para a classe social.

Seu caso empírico tem implicações para além de suas preocupações com dinheiro doméstico, ao mostrar como uma economia social complexa pode ser mal interpretada e mal entendida pelo paradigma econômico dominante.

Discutindo os variáveis significados do dinheiro, Carruthers e Espeland (1998) desvelam estes significados pela identificação de um *grid* de transações monetárias. Eles argumentam que o significado do dinheiro está representado no seu uso ou, como eles denominam, nas *pragmáticas do dinheiro*. Os autores afirmam que a significância simbólica do dinheiro é assinalada de três formas: pelo *contexto* ou como eles destacam “a ocasião marca o dinheiro” (CARRUTHERS; ESPELAND, 1998: p. 1385); pelos *participantes e testemunhas* da troca e pelas *associações históricas*.

Para demonstrarem seu ponto de vista, os autores exploraram o prêmio recebido em 1996, por Ada Louise Huxtable, uma famosa historiadora e crítica de arquitetura. O prêmio foi concedido pelo Museu da Cidade de Nova York, através do seu prefeito, em função das importantes contribuições de Huxtable para a qualidade de vida dos residentes de Nova York.

A trivialidade do montante do prêmio (apenas US\$ 24) é ricamente simbólica. Ilustra como pensar no significado do dinheiro estritamente em termos do seu valor de troca é extremamente equivocado, pois este montante não tem importância em termos do que pode ser feito com ele, mas o que ele demonstra sobre Huxtable.

A significância do prêmio em dinheiro baseia-se, parcialmente, em uma série de justaposições simbólicas. O montante do prêmio inverte um padrão comum de igualar preço com valor, onde coisas de grande valor ou significância são, freqüentemente, representadas por grandes somas de dinheiro. (CARRUTHERS; ESPELAND, 1998: p. 1385).

Para interpretar contexto e uso, os autores propuseram uma série de categorias que ajudam a pensar sobre o significado, a significância e a legitimidade do dinheiro. Baseados na teoria pragmática de linguagem de Wittgenstein, eles consideram que o significado do dinheiro é algo realizado e revelado no seu uso. O significado do dinheiro depende do que as pessoas, em um contexto particular, fazem com ele.

Da mesma maneira que usamos um instrumento, usamos palavras para fazer coisas. Palavras são ações, sendo importante observar quando certos instrumentos ou palavras são usados e em que contexto. Nem todas as ocasiões ou usos são

apropriados. Mesmo que haja similaridade entre instrumentos, eles produzem diferentes efeitos. Da mesma forma, embora diferentes tipos de dinheiro possam se parecer, eles fazem e significam coisas bastante distintas. Embora significados possam ser ambíguos, eles não são arbitrários. O fato de o significado do dinheiro ser variado, local e prático não significa que ele é completamente maleável.

Ambas as analogias de linguagem como instrumento e como jogo enraízam profundamente os significados da linguagem, no que as pessoas fazem com ela, projetando a diversidade de significados que emergem no seu uso. (CARRUTHERS; ESPELAND, 1998: p. 1388).

O universalismo do dinheiro permite que este penetre em múltiplos contextos; cada um com seu significado e particularidade. O lugar do dinheiro em um fluxo de rede monetária pode influenciar o *status* do dinheiro. Os autores argumentam que o dinheiro é afetado pelos seus *recursos próximos*; seus *recursos últimos* e pelas suas *direções futuras*. Em outras palavras, de onde o dinheiro vem e para onde ele vai, é importante para o seu *status*.

A categoria *fonte próxima do dinheiro* objetiva responder à questão “De onde este dinheiro em particular veio?”. É possível se chamar de *dinheiro sujo* quando ele envolve atividades problemáticas (social ou moralmente), ou indivíduos ilegítimos (por exemplo, ladrões). Pessoas distinguem dinheiro baseando-se nas suas fontes. Por fontes últimas de dinheiro são focalizados o ator e suas características, ou seja, observa-se a atitude deles na forma como o dinheiro é visto e tratado. Seu valor depende do ator: “Quem ou o que criou e disseminou o dinheiro?”.

O significado do dinheiro também depende da sua *direção futura* (para onde ele vai). “A pureza moral do seu uso futuro pode ajudar a contrabalançar a imoralidade da sua fonte” (CARRUTHERS; ESPELAND, 1998: p. 1393). Então, quando “dinheiro sujo” vai para uma “boa causa” ele se transforma em “dinheiro bom”.

Dinheiro carrega consigo uma série de implicações morais e, assim, esforços são feitos para mantê-lo fora de determinados tipos de troca. O seu significado também é afetado pelos lugares em que ele não pode circular e porque ele não pode circular em tais lugares. Ou seja, dinheiro pode ser bom ou ruim, apropriado ou inapropriado, legítimo ou ilegítimo em função da sua inclusão ou exclusão nas redes sociais de troca. Como ele é usado, ou não, reflete e constitui o seu significado.

Ele também deriva o seu significado do modo de avaliação e de sua materialidade⁹. Todas essas são algumas das dimensões do significado monetário do dinheiro. Da mesma forma que uma economia e uma sociedade mudam, mudam também os significados que o dinheiro adquire na rede de fluxo monetário. Dinheiro não pode ser facilmente percebido como não-imerso culturalmente.

Economistas crêem que a racionalidade governa expectativas futuras, mas como Pixley (2002) destaca, quando economistas, tais como Keynes, reconhecem o papel das expectativas, tipicamente o fazem objetivando entender como atores individuais recebem notícias financeiras que formam essas expectativas. Entretanto, a autora ressalta que as expectativas são mantidas não apenas por indivíduos respondendo a indicadores financeiros, mas também através de redes de confiança. Sobre esse aspecto ela defende que confiança impessoal é o principal conceito, sugerindo ser importante não misturar relações impessoais, relações interorganizacionais, com redes de negócios pessoais.

Decisões estão relacionadas com questões confidenciais e com confiança, podendo apenas ser tomadas através da projeção imaginativa do futuro, inspirada nas emoções presentes. Dinheiro não tem um poder universal homogeneizante. Dinheiro envolve múltiplas simbolizações na medida em que possui uma interdependência com contextos culturais e relacionais. Até mesmo onde explicações de eficiência têm prevalecido, como nos métodos de remuneração, é possível identificar a interdependência com os contextos culturais (CARRUTHERS; ESPELAND, 1998; ZELIZER, 1998).

Stark (1990) mostrou a relação entre o sistema de remuneração e o contexto cultural ao realizar um estudo etnográfico em uma fábrica socialista, localizada na Hungria, no período de 1984-1986. Durante os períodos de folga e usando a mesma localização física e a tecnologia empregada nos seus horários de trabalho oficial, um grupo de trabalhadores qualificados organizou-se numa parceria subcontratada para produzir e vender bens.

Para o autor, parceria é uma coleção de diversas formas de capital (humano, social e político), sendo essencial elucidar como esses capitais podem ser

⁹ *Monetary media* é o termo utilizado no original.

comparados, traduzidos e convertidos um no outro ao longo do processo de construção e reconstrução do grupo. Para entender o processo de valorização de qualquer forma de capital é necessário compreender o processo de avaliação que o produz. Como Stark destacou,

através do grupo que eles criaram, para provarem seu valor e confirmarem suas identidades, eles aprenderam novas práticas de avaliação que produziram novas identidades. (STARK, 1990: p. 4).

A renegociação dos termos de acordo entre os ferramenteiros e a empresa socialista que os empregava foi uma oportunidade não apenas para aumentar o nível de remuneração, mas, também, para estabelecer sua justificativa nos termos dos ferramenteiros e no seu próprio código. Um sistema de pagamento foi inventado por eles para marcar sua identidade coletiva independente. O autor mostrou que a criação desse sistema de pagamento representava diferentes conjuntos de relações sociais.

Imersão cultural também é usada para compreender como atividades organizacionais, estratégias e processos são afetados pelos entendimentos e significados compartilhados. Zafirovski (2002) destaca que a produção é socialmente construída e, assim, é necessário identificar as forças sociais (institucional, cultural e política) que perpassam e determinam essas atividades. O autor argumenta que é preciso compreender como a produção baseada no mercado ou no lucro é mais afetada pelas condições sociais do que por uma condição natural e universal.

Dentre os autores que buscam compreender como a organização é afetada pela imersão cultural pode-se citar Abrahamson e Fombrum (1994); Dacin (1997); Guillén (1997) e Martin, Knopoff e Beckman (1998).

Abrahamson e Fombrum (1994) conduziram um estudo para explorar determinantes e conseqüências da macrocultura interorganizacional entendida como *“crenças relativas à organização que são compartilhadas entre gerentes de topo entre organizações”* (p. 730).

A homogeneidade de valores não apenas afeta como a inovação e a sua difusão ocorrem, mas também restringe a adaptação para ambientes em mudança. Homogeneidade de crenças leva a interpretações similares do ambiente, a

estratégias similares e assim por diante. Os autores focalizam a discussão naquilo que estabelece o surgimento e a consolidação da macrocultura e como a última afeta as organizações. Destacam que existe uma estrutura de rede de valor adicionado ligando as organizações que tanto estimula como reflete a face e a persistência de macroculturas relativamente homogêneas.

A homogeneidade afeta três aspectos da macrocultura interorganizacional. Primeiro, o nível de inércia estratégica; segundo, os padrões de inovação e sua difusão e, terceiro, a similaridade dos seus perfis estratégicos. Os autores ressaltaram três tipos de crenças: fronteiras, reputação organizacional e ambiente. A primeira relaciona-se com questões, tais como: *o que constitui uma organização, uma indústria ou uma comunidade?*, e *como os gerentes sabem com que organizações eles estão competindo?* A resposta para essas questões tem importantes conseqüências como, por exemplo, o custo para indústria americana por ter ignorado a indústria japonesa como competidora (ABRAHAMSON; FOMBRUM, 1994).

Baseando-se no conceito de fronteira da categoria de Porac e Thomas, pelo qual se entende um grupo de organizações que são identificadas, simultaneamente, como similares ao outro, mas também diferentes daqueles de fora da categoria, Abrahamson e Fombrum (1994, p. 732) definem uma homogeneidade de macrocultura “como o grau em que categorias de competidores ou simbioses são compartilhados entre gerentes de topo entre diferentes organizações”. Por simbioses eles entendem categorias de organizações percebidas pelos gerentes que têm mútuos benefícios. Esses simbioses podem ser fornecedores, consumidores ou distribuidores.

Em termos de homogeneidade de reputação, os autores enfatizam o grau de concordância entre gerentes de um grupo de organização sobre o *ranking* de reputação de organizações em um grupo. E, finalmente, por homogeneidade nas questões estratégicas, referem-se ao grau de similaridade nas agendas estratégicas dos gerentes de topo de um grupo de organizações.

A proposição dos autores sobre macrocultura, seus determinantes e suas conseqüências está ligada com alguns dos conceitos-chave (densidade de rede, centralidade de rede e equivalência de rede estruturada) da literatura de estrutura de

rede abordados na seção anterior. A representação de seu modelo é apresentada na Figura 5 que segue:

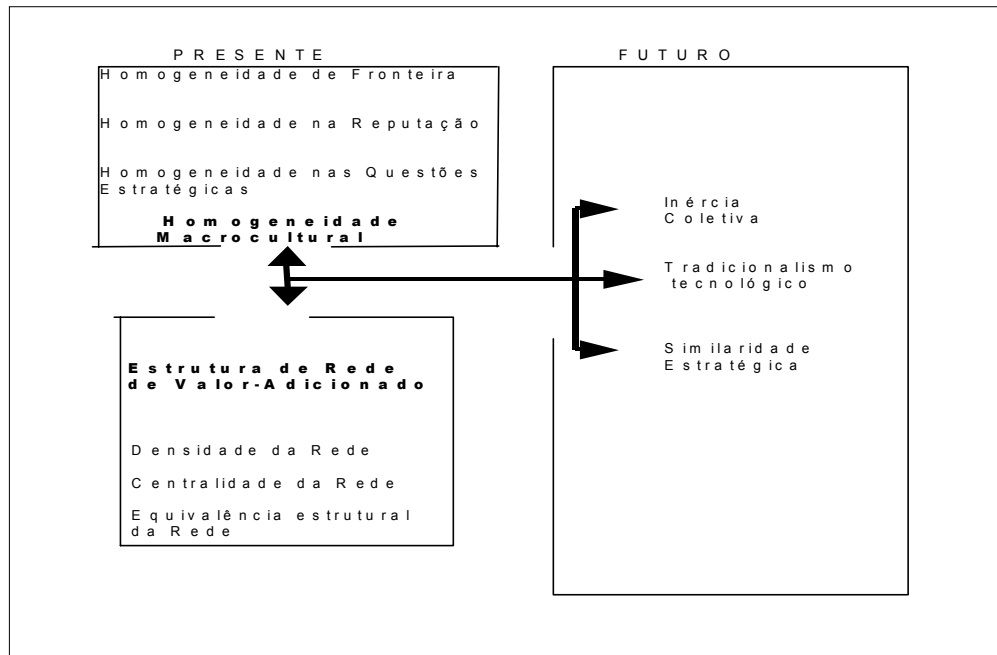


Figura 5: Macroculura: determinantes presentes e conseqüências futuras

Fonte: ABRAHAMSON; FOMBRUM (1994, p. 738)

É importante observar que os autores destacam o fato de não terem se detido em todos os determinantes da homogeneidade macrocultural. Dessa forma, provavelmente outros determinantes podem ser identificados.

Procurando entender o processo pelo qual organizações representam e respondem ao ambiente, Edelman (1992) enfatiza as leis como um processo social. O autor argumenta que as organizações constroem e institucionalizam formas organizacionais para seguir as leis, destacando que elas medeiam o impacto dessas leis na sociedade. O autor detém-se, especificamente, no Ato Civil de 1964, usando dados de uma *survey* nacional de 346 organizações. Ele examina a mediação organizacional da lei no contexto da EEO/AA (oportunidade de empregos igualitários e ações afirmativas).

A Lei EEO/AA refere-se aos mandatos antidiscriminatórios, e um de seus mandatos proíbe empregadores e sindicatos dos trabalhadores, com 15 ou mais empregados ou membros, de discriminarem em função de raça, sexo, cor, religião ou origem nacional.

Leis que normatizam a prática de empregos tendem a propor princípios amplos e, freqüentemente, ambíguos. Estes princípios permitem que as organizações tenham uma extensa autonomia para interpretar o que significa estar em conformidade com a lei em termos tanto das demandas do ambiente externo como também dos interesses internos dos gerentes. É importante entender um aspecto que é comumente omitido por pesquisadores, isto é, o processo pelo qual as organizações respondem às leis. É através dessas respostas que as organizações constroem o significado do que é seguir a lei e, conseqüentemente, são as suas ações que estabelecem o impacto da lei na sociedade.

A EEO/AA e os interesses gerenciais podem ser conflitantes de tal forma que as organizações procuram conformidade legal para manter sua legitimidade, mas, ao mesmo tempo, também tentam minimizar as restrições legais impostas ao poder organizacional e/ou gerencial. Nesse contexto, Edelman (1992) argumenta que o resultado de tal conflito pode levar a um processo de reação à lei. Através desse processo, organizações experimentam, barganham e, conjuntamente com formas institucionalizadas legitimadas, tentam maximizar ambos os interesses. Por essa razão, o autor afirma que as organizações *medeiam* a lei.

Quando leis restringem os procedimentos mais do que a substância, a autonomia das respostas organizacionais é ampliada, pois é difícil identificar discriminações que não sejam óbvias. Este é o caso da EEO/AA, como demonstrado pelo autor e, dessa forma, é mais fácil adotar formas organizacionais que pareçam ser efetivas para lidar com a lei, mas que podem não ter nenhum efeito real substantivo.

Para compreender o processo de mediação organizacional da lei, é necessário considerar a existência de *elaboração estrutural*. Ou seja, visíveis símbolos de concordância são criados pelas organizações, através de suas estruturas formais, visando criar um notável comprometimento com a lei. Baseado em Meyer e Rowan,

Edelman (1992) sugere que as estruturas são gestos simbólicos para a opinião pública visando legitimidade. Mas, por que organizações tentam parecer legítimas? Primeiro, para minimizar a possibilidade de protesto por outros atores (comunidade, sociedades classistas, organizações não-governamentais e assim por diante). Segundo, para trazer segurança à organização em termos da possibilidade de ser processada, assegurando maiores chances de acessar recursos do governo. Por fim, tentam parecer legítimas para minimizar a possibilidade de auditorias por agências regulatórias.

A Lei EEO/AA possui uma ambigüidade intrínseca, isto é, ela prioriza os procedimentos e não os resultados, possuindo uma fraca imposição de procedimentos. Em virtude dessas características, tal lei cria as condições sob as quais as organizações constituem estruturas para lidar com ela (escritórios, posições, regras e procedimentos) que se tornam fonte de sua legitimidade. Intenção é tão importante quanto ação. Por conseguinte, o valor simbólico desse tipo de estrutura não depende de sua efetividade no sentido econômico.

Centrando-se na extensão, na qual normas socioculturais mais amplas moldaram a distribuição de características organizacionais, Dacin (1997) analisou o caso dos jornais finlandeses no período de 1771 a 1963. Pressões derivadas das normas socioculturais ou das conexões entre organizações, as quais são chamadas de pressões institucionais, influenciam a estruturação das organizações. Estas forças agem em conjunto com outras pressões, tais como as forças competitivas. “De fato, uma visão mais completa da ação organizacional reforça a noção que organizações estão inextricavelmente imersas em um sistema dinâmico de processos econômicos, institucionais e ecológicos inter-relacionados” (DACIN, 1997: p. 47).

Em contraste com outros pesquisadores, que têm examinado isomorfismo como um resultado da interconectividade de organizações, Dacin argumenta que o ambiente sociocultural mais amplo possui um papel crucial, podendo variar ao longo do tempo. O estudo de Dacin (1997) baseou-se em dados históricos e longitudinais e buscou demonstrar as implicações para o delineamento de características específicas de novas organizações. Novas organizações são caracterizadas por demonstrarem especial preocupação em termos de legitimidade.

Dacin (1997) revelou como normas nacionalistas predisuseram a adoção do finlandês como língua dominante na publicação dos jornais. Em consonância com os argumentos econômicos, esperava-se, em locais onde a língua sueca fosse dominante, haver maior demanda por publicações de jornais em sueco. Entretanto, durante o período de nacionalismo finlandês, os jornais foram pressionados pelas normas institucionais a publicarem em finlandês. No caso da Finlândia, nacionalismo incorpora diversos valores e crenças, dentre eles, ser o uso do finlandês vital para o início da construção de uma identidade nacional. Suas pesquisas sugerem que, durante este período, o ambiente sociocultural mais amplo foi mais importante na determinação do isomorfismo do que as forças de mercado, embora, de acordo com os dados históricos, as normas institucionais mudaram, em termos de intensidade, ao longo do período examinado. Dessa forma, a fundação de jornais em finlandês era predominante até mesmo em cidades de língua sueca¹⁰.

Embora cultura seja uma construção local, ela ocorre em um contexto mais amplo, o qual também exerce uma força cultural pouco abordada. O referencial de Meyer et al (1997) ajuda a compreender esse processo. Os autores afirmam que diversas características do estado-nação contemporâneo são construídas pelos processos culturais mundiais. Em suas palavras,

modelos de amplitude mundial definem e legitimam agendas para ação local, moldando as estruturas e políticas dos estados-nação e outros atores locais e nacionais, virtualmente, em todos os domínios da vida social racionalizada – negócios, política, educação, medicina, ciência e, até mesmo, família e religião. (MEYER et al, 1997: p. 145).

A sua perspectiva é de que os estados-nação são culturalmente construídos e imersos. Cultura não é apenas construída a partir de sua história local, mas também é estruturada em bases mundiais. A proposição deles sugere que atores contemporâneos se organizam e se legitimam consoante com modelos mundiais que são, relativamente, dependentes de uma aplicabilidade universal. Esses modelos gerais têm mais legitimidade do que modelos alternativos, sendo difícil competir com eles por causa da amplitude de seus valores e usos.

¹⁰ Os achados de Dacin também sugerem que aspectos cognitivos tiveram importantes efeitos nestes processos.

Meyer et al (1997) ilustram sua visão na Figura 6, a seguir. Os autores clamam que estados-nação são, mais ou menos, atores construídos exogenamente, ou seja, que diversos atores tanto interna como externamente ao Estado são menos autônomos e mais atores de *scripts*.

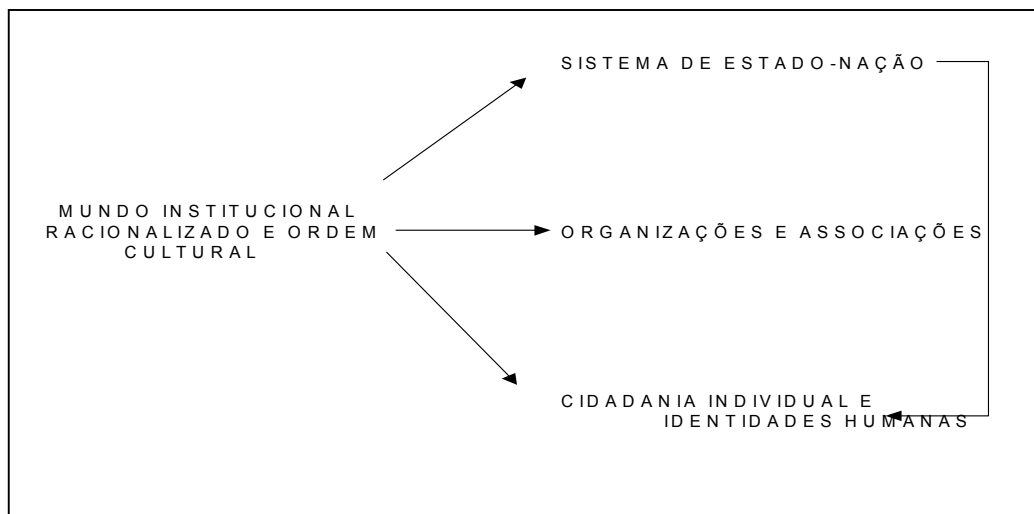


Figura 6: O mundo como representação da cultura

Fonte: MEYER et al (1997, p. 151)

Baseados nesses pressupostos, observações empíricas podem ser feitas. A primeira é a de que estruturas e políticas dos estados-nação mostram evidência de isomorfismo. A segunda, a de que estados-nação fazem esforços para demonstrar que estão em conformidade com o modelo de ator racional. A terceira, a de que são marcados por um esforço para reduzir interferências inesperadas entre propósitos e estruturas, intenções e resultados e, finalmente, a de garantir a estruturação em formas fundamentalmente padronizadas.

É necessário salientar que essas forças culturais mundiais não estão circunscritas ao estado-nação, mas podem ser observadas pela incorporação em pessoas e organizações, mesmo que aquele procure explicar suas ações com base numa racionalidade auto-interessada.

Não se deve confundir a proposta dos autores com uma abordagem parsoniana, pois não assumem que a cultura, na qual os atores estão imersos, é internamente consistente e, principalmente, estática. Elementos contraditórios estão inseridos nos modelos culturais mundiais. Assim, estes modelos apresentam inconsistências e conflitos.

São essas inconsistências que geram dinamismo e contestações. Por outro lado, os elementos contraditórios apresentam-se integrados diferentemente nas sociedades nacionais ou, até mesmo, nas diferentes localidades da sociedade nacional. O Estado do Rio Grande do Sul, a partir da vitória da esquerda nas eleições do governo estadual de 1998, caracterizou-se pela vitória de adeptos de um modelo competitivo com o modelo nacional, o qual é condizente com o modelo mundial.

Como anteriormente salientado, uma teoria de ação requer também o foco nos aspectos cognitivos, que serão abordados na próxima seção. Antes de discutir especificamente o mecanismo cognitivo, é importante compreender que não se defende uma separação rígida entre mecanismo cultural e mecanismo cognitivo.

Como ressalta Dequech (2003), o mecanismo cultural está intimamente relacionado ao conceito de mecanismo cognitivo, embora isso não esteja tão explícito na tipologia de Zukin e DiMaggio. No entanto, o autor defende que esse inter-relacionamento é apontado claramente em outros artigos de DiMaggio e de outros autores da economia sociológica. Assim, o exercício da ação econômica é limitado pelas regularidades estruturais do processo mental que são adquiridas e compartilhadas culturalmente. Nesse sentido, a limitação não se refere unicamente a limitação mental inerente a qualquer ser humano, mas resulta, também, da interação social. Assim, mesmo cultura e cognição não sendo sinônimos, não se pode separá-las tão rigidamente.

1.3.3 Imersão Cognitiva

As pesquisas sobre imersão cognitiva buscam, principalmente, compreender as fontes e as conseqüências da cognição nos diversos níveis de análise. Dessa maneira, tanto no nível individual de ação como no que se refere à ação coletiva, a aspiração da racionalidade econômica sofre interferência dos fatores cognitivos (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999).

Basicamente duas abordagens do mecanismo cognitivo são encontradas nos estudos sobre imersão social. A primeira refere-se aos processos mentais e à conseqüente limitação na racionalidade individual e econômica. A segunda abordagem centra-se na maneira como a cognição social mais ampla causa impacto na ação organizacional. Assim, respectivamente, uma analisa a cognição a partir da concepção de que ela se origina no indivíduo, sendo fruto de seu processo mental, e a outra analisa a cognição enquanto um processo social mais amplo, ou seja, um processo coletivo (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999).

A interpretação da realidade, bem como a constatação da necessidade de uma mudança organizacional, sofre interferência dos fatores cognitivos. Esses fatores, aliados às regras institucionais, indicam que a percepção do ambiente, considerado sob a ótica da racionalidade econômica, é restrita. O que é considerado ambiente concorrencial, ou não, e a maneira de se conduzir a mudança são frutos, dentre outros fatores, da interpretação cognitiva e não somente da racionalidade instrumental (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

O interesse pela abordagem cognitiva na análise organizacional remete ao trabalho de Chester Barnard em 1938. No entanto, somente na década de 1980 e início da década de 1990, seu *insight* sobre a concepção de que o ambiente é percebido subjetivamente foi explorado pelos pesquisadores de uma forma mais ampla (NICOLINI, 1999). Neste período, diversos autores se esforçaram para entender e descrever o fenômeno cognitivo organizacional, fazendo uso de diversas técnicas e métodos (RANSON; HINNINGS; GREENWOOD, 1980; BARTUNEK, 1984; GREENWOOD; HINNINGS, 1988; ISABELLA, 1990; PORAC; THOMAS, 1990; WALSH, 1995).

Para Walsh (1995) é difícil, mesmo para os que pesquisam o tópico, ter uma visão mais ampla do que se sabe ou não sobre cognição pois, até o momento, não se tinha a preocupação de sistematizar a produção científica na área.

Como Nicolini (1999, p. 834) salienta, os estudos sobre cognição organizacional a definem como a computação das representações simbólicas. Representações simbólicas, em conjunto com estruturas mentais, permitem o entendimento de “um processo que, por um lado, ordena e, por outro, reconstrói e ordena elementos independentes encontrados no ambiente externo com características preestabelecidas”. Dessa forma, as estruturas mentais, bem como as representações simbólicas, medeiam o processo estímulo-resposta. O objetivo dos autores que percebem cognição como tal é determinar propriedades causais para as convicções das pessoas.

Nesta abordagem, trabalha-se no chamado nível da representação, e este nível é importante para explicar a variedade de pensamentos, ações e comportamentos. Para entender o que acontece no decorrer do processo entre o *input* e o *output*, ou seja, entre pensamento e ação, os pesquisadores buscam mapear o padrão das representações, sua consolidação e transformação, utilizando o conceito de estrutura de conhecimento. Esta última é definida por Walsh (1995, p. 281) como “um padrão mental que os indivíduos impõem sobre a informação do ambiente para dar forma e significado”. Para o autor, este é um conceito-chave, sendo importante salientar, ainda, que estes padrões mentais dizem respeito ao conhecimento organizado sobre determinado domínio de informação.

Uma segunda abordagem questiona a possibilidade do mapeamento das estruturas cognitivas na medida em que os mapas causais identificados nunca revelam perfeitamente os “verdadeiros” mapas, sendo moldados pelo contexto e pelo discurso público em que se dá a sua revelação (NICOLINI, 1999).

Estas duas abordagens, apesar de divergirem quanto à validade e à veracidade das representações mentais, possuem o mesmo pressuposto de distinção entre informação do ambiente, estrutura de conhecimento e processadores de informação nos níveis individuais e coletivos. Assim, ambas “aceitam, embora implicitamente, a idéia dualista de distinção entre mundo e mente, a qual, portanto, é uma premissa

necessária para defender o papel mediador da estrutura mental” (NICOLINI, 1999: p. 835).

Existe, no entanto, um terceiro grupo que apresenta uma abordagem mais cautelosa, ontológica e epistemologicamente. Eden (1992) e Cossete e Audet (1992) defendem a inadequação dos mapas cognitivos para revelar o que está na mente do ator organizacional, pois estes são representações de representações, muito embora salientem que os mapas cognitivos tenham utilidade como instrumentos de representação.

De forma similar a este grupo, Nicolini (1999, p. 836) defende que

métodos para mapear a cognição organizacional, (...), não se limitam a codificar a realidade ‘lá fora’ em termos de fatos, objetos e eventos, mas constroem esses elementos da realidade que eles descrevem, ao destacar certos aspectos e omitir ou contrastar outros. (NICOLINI, 1999: p. 836).

Como o autor destaca, a construção de métodos apropriados de pesquisa para o entendimento do processo cognitivo foi sempre problemática, tanto no que concerne à *validade* do método como à *eficácia* da técnica. Nicolini (1999) buscou mostrar as diferenças entre dois métodos cognitivos usados na análise organizacional que, embora apresentem divergências teóricas e metodológicas, se baseiam numa abordagem representacional e na separação das práticas do mundo material.

O autor concluiu que são justamente os pressupostos das teorias, e não as suas metodologias, que não permitem a visualização de aspectos significativos. Conquanto se introduza uma dimensão social, permanece-se centrado no indivíduo como um processador de informação, pressupondo um dualismo entre realidade e pensamento, entre o pensar e o fazer, entendendo os símbolos como totalmente desconectados da prática.

Schneider e Angelmar (1993) fizeram uma importante crítica aos estudos cognitivos nas organizações. Afirmaram que a racionalidade que perpassa tais modelos e métodos superenfaziza o nível individual e negligencia o contexto social e organizacional. A lógica simplista de tais modelos assume que pessoas pensam e, como gerentes são pessoas, e as organizações (onde estes processos cognitivos acontecem) são formadas por pessoas, o estudo desses processos pode ser considerado a análise de processos cognitivos nas organizações. Tal silogismo

obscurece a identificação do próprio objeto de pesquisa, ou seja, estuda-se o processo cognitivo dos indivíduos no campo organizacional em lugar do processo social de cognição e a sua relação com as organizações. Até mesmo quando se busca compreender cognição no nível coletivo, esta é representada “mais ou menos” como a soma das partes, ou a agregação das cognições individuais. Mapas cognitivos coletivos geralmente são construídos agregando-se mapas cognitivos individuais mas, como destacam os autores, estes mapas provêm “uma ilustração literal da falácia ao confundir mapa com território” (SCHNEIDER; ANGELMAR, 1993: p. 355).

Os autores chamam atenção que, em medidas agregadoras de cognição coletiva, os dados são coletados, primeiramente, através dos membros da coletividade (indivíduos ou coletividades menores), buscando-se fazer inferências causais. No entanto, como os autores destacam, pode-se utilizar outras formas de coleta de dados para compreender cognição coletiva, endereçada diretamente para a coletividade. Portanto, os membros dessa coletividade não são necessariamente abordados.

Nesse caso, pesquisadores têm coletado dados através da observação sistemática de informantes-chave, que divulgam a cognição coletiva, ou através da observação do processo de comunicação entre unidades. Uma outra fonte de dados da cognição coletiva reside nos materiais produzidos conjuntamente, tais como relatórios anuais, relatórios internos e minutas de encontros, ou qualquer documento organizacional que descreva procedimentos padronizados.

O pressuposto das pesquisas que se centram na cognição coletiva, a partir do nível individual, pode ser posto em dúvida, primeiramente, pelo elo causal que se estabelece entre cognição individual e comportamento organizacional. Schneider e Angelmar (1999) questionam: *Cognição é a causa ou a consequência do comportamento organizacional?*

Considera-se que a organização é um ator social ativo e que transformações que ocorreram ou deixaram de ocorrer não são uma questão de racionalidade mas de racionalização. Como os autores da teoria institucional destacam, o importante

não é tanto a eficiência organizacional no sentido instrumental mas o “parecer racional e eficiente” aos “olhos” das demais organizações.

Gomez e Jones (2000, p. 698) salientam a questão: “como se pode ter certeza de que um ator detém os meios para avaliar a validade da justificativa do outro?” Ou seja, a pergunta nos leva a crer que a resposta gerada para minimizar a incerteza gera outro tipo de incerteza. Os autores afirmam que estas sucessivas justificativas e incertezas geradas só possuem um “fim” na medida em que existem determinadas crenças que são *aceitas sem questionamento*, isto é, que são consideradas como justificadas de fato. Esses sistemas de crenças não justificadas são denominados de *Rational Voids*.

Uma das características essenciais das racionalizações dessas crenças é que elas não são expressas, o que está de acordo com os pressupostos dos atores de que, nas organizações, existe um conhecimento comum que possibilita que a racionalização e a ação aconteçam em função de estarem além do questionamento ou justificativa.

Comportamentos e discursos são percebidos como relacionados porque, implicitamente, se referem ao mesmo *rational void*, o qual possui uma variedade de símbolos. Esta discussão objetiva trazer à tona o conceito de convenção. “Uma convenção é um mecanismo social que se associa ao conceito de *rational void*, isto é, um conjunto de normas não justificadas, com uma ‘tela’ de símbolos, ou seja, uma inter-relação entre objetos, discursos e comportamentos” (GOMEZ; JONES, 2000: p. 700).

Dessa maneira, convenção é um elemento de regularidade o qual provê um conjunto de normas justificadoras em um determinado contexto simbólico tornando determinadas justificativas desnecessárias. Apesar de sua estabilidade, convenções não apresentam um padrão estático, ou seja, elas evoluem, modificam-se ou desaparecem. A lógica de sua evolução relaciona-se a um processo tanto interno como externo à convenção. Para examinar a dinâmica evolutiva da convenção, Gomez e Jones (2000) detêm-se nos processos de rotinização e no fato de que os atores estão relacionados não a uma convenção mas a várias. São estas várias

convenções existentes que competem entre si e que desencadeiam a dinâmica externa da convenção.

No caso do processo interno, a explicação dos autores baseia-se no fato de que os atores agem em determinadas situações de acordo com o que eles acreditam ser um comportamento aceitável (por convenção) por outros atores. No entanto, atores não são agentes passivos. Eles podem deliberadamente optar por não se conformarem a um comportamento aceitável por determinada convenção, por se basearem em outra que é comum e compartilhada por determinados atores.

Na medida em que uma convenção está bem estabelecida os atores sentem-se confortáveis para se guiar por ela. Assim, reproduzem seus comportamentos percebidos como bem-sucedidos, gerando uma rotinização. São os sinais simbólicos que permitem a transmissão desta rotinização. O comportamento de rotina dos atores torna-se uma regra implícita para os novos atores, pois comportamento também carrega informação simbólica. A abordagem de convenção permite o entendimento de como diferentes atores compartilham as mesmas rotinas. "O profundo entendimento das rotinas supõe um entendimento da convenção na qual elas estão arraigadas" (GOMEZ; JONES, 2000: p. 703).

Endereçando justamente a questão de como diferentes atores são capazes de coordenar suas relações de troca, Beamish e Biggart (2001) realizaram uma pesquisa sobre os prédios comerciais na Califórnia. A complexidade deste tipo de prédio requer a coordenação e a cooperação entre diversos e diferentes atores (investidores, bancos imobiliários, arquitetos, engenheiros, inquilinos) que possuem diferentes relações de mercado uns com os outros. Os autores demonstram como convenções de mercado provêm padrões éticos e instrumentos para a tomada de decisão. Os atores fazem julgamentos econômicos mesmo sem ter informações completas, ou seja, os atores utilizam categorias cognitivas coletivas para julgar.

No que se refere aos prédios, o ponto inicial do debate sobre este investimento já parte da discussão dos detalhes de sua construção. O que compreende este tipo de prédio já é presumido pelos diferentes atores, ou seja, já existe uma concepção padrão do que é este produto. Esta concepção padrão é que possibilita a

movimentação rápida de concepções abstratas em planos concretos e também estrutura concepções de valor, *performance* e participação.

Como um objeto material, o prédio comercial não possui um significado intrínseco, constatando-se que o primeiro significado do prédio não está em sua manifestação material mas na sua percepção como um investimento. Assim, apesar de construções terem sido por muito tempo entendidas como expressões de idéias, atualmente a construção social em torno do significado delas está principalmente vinculada a uma concepção de objeto financeiro (BEAMISH; BIGGART, 2001).

Com a pesquisa, os autores demonstraram a diferença entre a análise dos economistas e a dos sociólogos no que se refere à ordem de mercado. Os economistas centram suas respostas no sistema de preços como um processo competitivo impessoal e pressupõem que os desequilíbrios na oferta e na procura de bens geram a alteração dos preços permitindo novamente um equilíbrio. Mesmo acreditando que o mercado, na realidade, não funciona de forma tão regular como anteriormente explicado, os economistas ainda centram suas explicações nas predições das condições que permitem um equilíbrio de mercado

Já os sociólogos, preocupados menos com prescrições e mais com explicações, encaram este modelo como insuficiente. Assim, procuram analisar a ordem do mercado como uma consequência da interação de significados. É desta forma que a análise da imersão cognitiva para compreender a dinâmica de mercado é extremamente importante.

Conforme salientado anteriormente, não existe uma única convenção, mas uma variedade de convenções que competem e que não estão isoladas umas das outras. Essas convenções possuem inter-relação e interferem umas nas outras. É essa competição que produz a emergência, transformação ou o desaparecimento de convenções.

1.3.4 Imersão Política

O quarto mecanismo apresentado é o mecanismo político. Sua principal contribuição é a análise da atividade econômica através das diferenças de poder entre atores organizacionais e entre estes e as instituições sociais. Vários estudos enfocam conjuntamente os mecanismos culturais e políticos. Dentre os estudos que trabalham o mecanismo político a maioria enfoca as pressões externas e não internas.

Analisando como gerentes de multinacionais estruturam as transações econômicas, de forma a reduzir o custo da intervenção do governo, Jacobson et al (1993) estudaram três casos de intervenções do governo da empresa-mãe em organizações multinacionais americanas na antiga União Soviética. Os autores demonstraram como a análise desses casos, a partir dos custos de transação (TCE), não permite capturar a complexidade do fenômeno. Os autores concluem que a estrutura das relações sociais teve um papel mais do que meramente friccional nas transações econômicas. A intervenção do governo nas transações econômicas altera os custos de transação ainda que, ao analisá-los sob a perspectiva da TCE, não se consiga detectá-los.

Em TCE só se consideram as duas partes objetivamente envolvidas na transação, desconsiderando a potencialidade para intervenção de atores políticos nas transações econômicas privadas. No entanto, a pesquisa conduzida pelos autores revelou a necessidade de se examinar custos de transação originários dos contextos políticos e sociais. Os executivos de empresas multinacionais devem considerar o impacto potencial da intervenção governamental no conjunto de contratos e devem utilizar-se de estratégias legais e *lobbying* político para convencer tribunais e atores políticos.

Boddewyn e Brewer (1994) criticam também o “silêncio” da TCE e da teoria de agência sobre os fenômenos “não-mercado” que afetam as atividades econômicas. Os autores salientam também o fato de que, quando levados em consideração, os fatores políticos são percebidos apenas como coação.

Para superar estes problemas desenvolvem um modelo teórico para a análise do comportamento político das organizações econômicas. A proposição de Boddewyn e Brewer (1994) é de que o comportamento político não ocorre num *vacuum*, mas é condicionado por fatores organizacionais, por fatores do setor e do ambiente não-mercado, incluindo o governo. Os autores defendem que, para alcançar determinados objetivos estratégicos tais como – eficiência, poder de mercado e legitimidade –, são necessárias variadas intensidades e comportamentos políticos. Estes fatores estão todos interagindo, sendo constituídos e constituintes dos comportamentos políticos e de suas conseqüências. A figura a seguir indica a interação destes processos.

FATORES	COMPORTAMENTO	OBJETIVOS
Condicionantes Interativos	Político de Negócios	Relativos a Estratégicos
Na Firma	Formas	Eficiência
	Não-Barganha	
Na Indústria	Aceitar	
	Evitar	
No Ambiente Não-Mercado	Interceptar	Poder de Mercado
	Barganha	
	Conflito	
	Parceria	
		Legitimidade
	Intensidade	

Figura 7: Um modelo integrado de comportamento político de negócio

Fonte: BODDEWYN; BREWER (1994, p. 121)

Através do modelo os autores ilustram a necessidade de superar os pressupostos sobre a natureza da imersão política das organizações e o papel do governo nas atividades econômicas. Diferentes atores possuem um papel ativo na constituição destas atividades sendo necessárias mais pesquisas para clarear a especificidade destas relações.

Atendendo à chamada de Jacobson et al (1993) para que mais pesquisas sobre o relacionamento entre multinacionais e atores políticos fossem realizadas e, baseando-se no modelo de Boddewyn e Brewer (1994), Hadjikhani (2000) publicou um artigo sobre o comportamento político dos atores de negócio. Seu objetivo foi entender como se dá o processo de interação entre as organizações multinacionais e os atores políticos.

O autor buscou superar a visão presente na maioria dos artigos que analisam somente a autoridade do governo sobre as multinacionais. Para Hadjikhani atores políticos não são uma força coercitiva externa nem possuem uma influência homogênea. Por sua vez, as multinacionais não possuem um papel passivo neste contexto. Sua proposição é de que as multinacionais possuem um papel ativo na organização de atividades, visando influenciar atores políticos em países estrangeiros.

Guler, Guillén e Macpherson (2002) defendem que a dependência de recursos é fonte de isomorfismo coercitivo. Assim, as multinacionais coagem os atores com quem se relacionam para que atendam às suas exigências e padrões. A influência das multinacionais vai ser mais forte sobre os diferentes atores na medida em que, como compradores, possuem relevância.

Na mesma linha que Jacobson et al (1993), Hadjikhani (2000) buscou superar a visão diádica das relações econômicas considerando que existe uma diversidade de atores “não-mercado” que afetam estas relações. Para que se possa expandir a visão restrita na díade, o autor propôs a utilização de teoria de rede, permitindo entender como atores (de negócios e não-negócios) estão inter-relacionados um com o outro e se afetam mutuamente. O autor elaborou o seu modelo teórico sobre o comportamento político dos atores de negócio composto de três conjuntos de fatores: as características, os objetivos e o comportamento interativo dos atores. Influência pode ser vista como a consequência das características dos atores e seu relacionamento interativo, bem como se refere às ações realizadas no sentido de convencer os atores políticos a dar suporte às ações específicas. A figura a seguir ilustra o modelo.

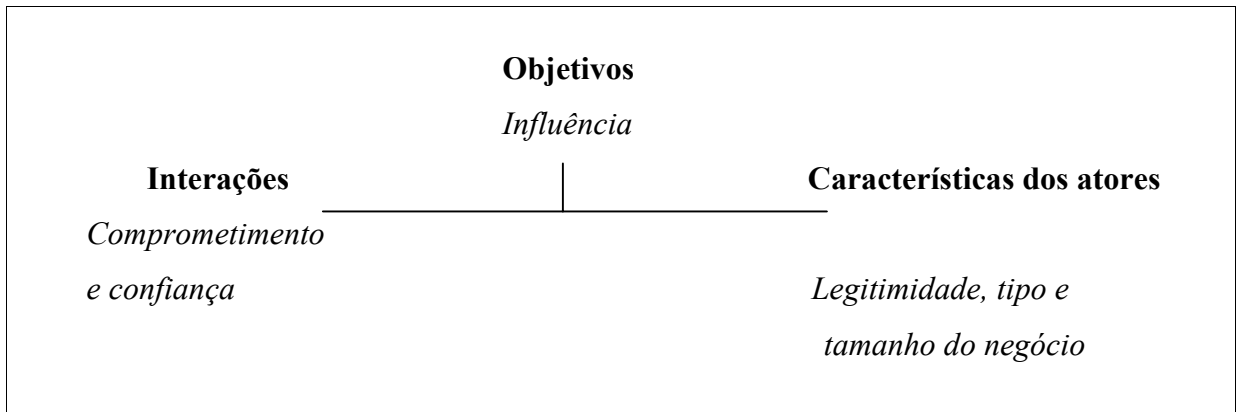


Figura 8: O comportamento político dos atores de negócio

Fonte: HADJKHANI (2000, p. 98)

O estudo de caso de Hadjkhani (2000) focalizou três grandes multinacionais suecas – *Eletrolux*, *ABB* e *Ericsson* e sua interação com as unidades políticas europeias. O autor concluiu que tanto os atores do negócio em foco como os atores políticos não agem como indivíduos isolados, estando conectados com uma variedade de atores, dentre eles a mídia e as organizações não-governamentais que também interagem no processo. Dentre as suas conclusões, importa destacar a diferenciação existente no grau de imersão social das organizações. Dessa forma, o fato de não possuírem o mesmo nível de imersão política leva a uma heterogeneidade de relacionamentos entre os atores políticos e organizações, mesmo que sejam do mesmo setor.

Mas o que dirige a regulação do Estado na economia? Como as condições políticas e institucionais modelam as opções de governança das indústrias? Para responder tais questões Schneiberg e Bartley (2001) desenvolveram uma teoria que buscou superar a noção comum que perpassa a visão de regulação, ou seja, a de que o Estado regula as indústrias para proteger o cidadão comum contra os excessos que os chamados capitalistas possam cometer visando maximizar os seus benefícios.

Em seu artigo, diferentemente desta noção comum, os autores apresentam três abordagens que fornecem explicações sobre a regulação do Estado: controle corporativo¹¹, análise de interesse do grupo e neo-institucionalismo.

A primeira abordagem adota a visão de que a regulação não ocorre para cercear o capitalismo ou os capitalistas mas “como o produto de *forças de mercado* e interesses das *firmas* em controlar competição ou centralizar o poder econômico” (SCHNEIBERG; BARTLEY, 2001: p.102). Portanto, regulação provê benefícios-chave para as organizações, como também permite que estas alcancem seus objetivos quando não têm como fazer isto de forma privada. Assim, para esta abordagem, o que leva à regulação são as condições de mercado, os interesses dos capitalistas e sua habilidade para controlar o Estado. Nesta abordagem, são as forças de mercado e a dinâmica intrafirma que dirigem a regulação.

A teoria de grupos de interesse aborda um leque mais amplo de atores, não somente nas forças de mercado e nas indústrias, mas também nos consumidores, nos trabalhadores, dentre outros grupos. Observa-se como estes atores têm poder político sendo, portanto, atores-chave no processo de determinação da regulação. O surgimento das regulações ocorre na medida em que este amplo leque de atores possui força suficiente para desafiar as organizações, utilizando o Estado para desafiá-las.

A terceira abordagem, o neo-institucionalismo, centra-se nos fatores culturais ou na regulação como um veículo para se alinhar com modelos prevalecentes de racionalidade. A regulação pode ser decorrência de crises de legitimidade e/ou da instituição de novas concepções de desenvolvimento econômico, estabilização ou controle. Nessa perspectiva, regulação ocorre quando o modelo que a perpassa é endossado por profissionais e autoridades públicas, bem como quando o Estado desenvolve capacidades administrativas. É a legitimação que leva à adoção de estruturas e políticas.

A proposta dos autores comunga com as duas últimas abordagens no sentido de que eles também propõem que é necessário ir além das explicações centradas na regulação como dirigidas pelas forças de mercado mas também pretendem

¹¹ *Capture Theory* é o termo usado no original.

contribuir com as demais abordagens. Para eles as políticas do Estado são moldadas tanto pela contestação política como pelas forças institucionais. Os autores constroem uma análise multinível enfocando a dinâmica de mercado intra-indústria, bem como as lutas políticas e institucionais sobre a ordem de mercado.

A conclusão dos autores é de que as lutas políticas e as instituições são importantes por moldarem as opções organizacionais e criarem pontos demarcadores para a evolução da ordem na indústria. Eles demonstraram que é a dinâmica institucional e política mais ampla que sustenta a regulação do setor, isto é, regulação emerge em decorrência dos problemas de legitimidade, das forças contra-organizacionais dinâmicas e das lutas políticas. Como eles afirmam “o endosso da ordem privada baseia-se em condições políticas e institucionais específicas, incluindo o balanço do poder entre a indústria e os *outsiders* e o desenvolvimento das capacidades do Estado para desviar interesses corporativos da perseguição puramente sectarista” (SCHNEIBERG; BARTLEY, 2001: p.135).

O referencial teórico sobre imersão política gera questões que merecem ser analisadas:

- Como as relações de troca econômicas são e foram moldadas pelos atores organizacionais, bem como pelo relacionamento entre estes atores e entre estes e as instituições sociais?
- Como as regras políticas constituem e são constituídas pelas ações no nível organizacional e da indústria?
- Como esta construção afeta ou afetou as características organizacionais?
- Como as assimetrias de poder influenciam na ação econômica, criando tanto oportunidades como limites?

1.4 O MODELO DE ANÁLISE

O referencial teórico apresentado permitiu a construção do modelo de análise que norteará a pesquisa empírica. Primeiramente, buscou-se uma fundamentação teórica e empírica que superasse a visão de que as organizações respondem e possuem determinadas características decorrentes puramente de um processo racional de busca de eficiência. Construiu-se um referencial teórico para permitir a análise das relações entre Estado, organização e demais atores sociais de forma a dar sustentação à pesquisa realizada.

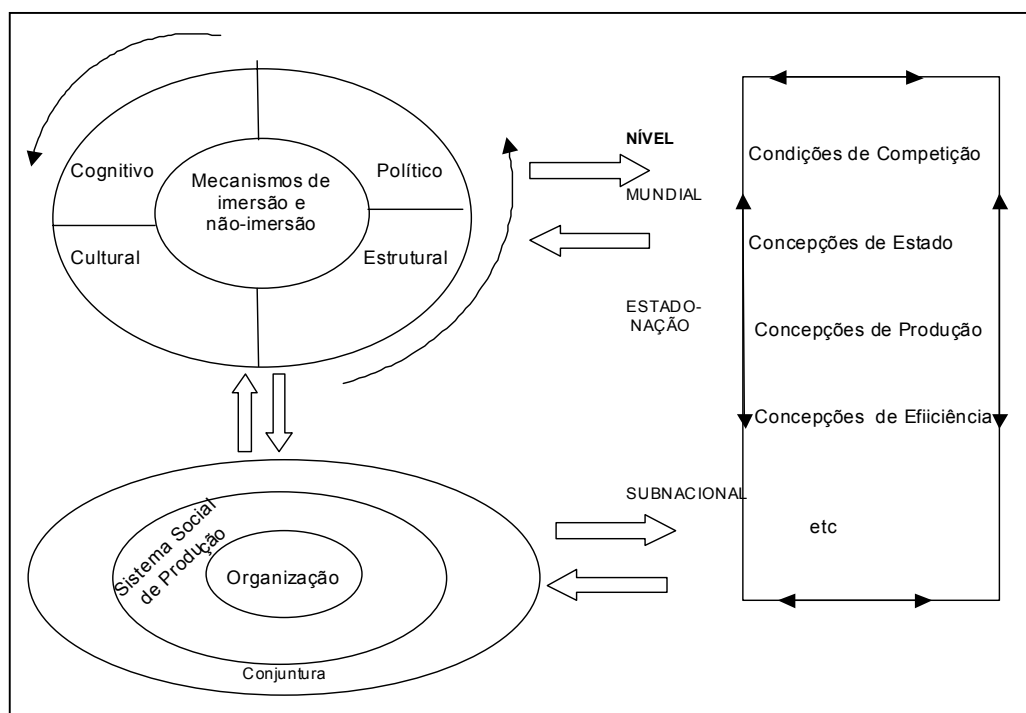


Figura 9: Modelo de análise da relação da organização com os mecanismos de imersão social e suas fontes macro

A representação gráfica do modelo de análise ilustra que organizações econômicas e Estado, com seus diversos atores e esferas, não são entidades

totalmente independentes. A dinâmica interativa entre estes diversos atores e instituições organiza a atividade econômica de tal forma que, apesar de haver forças globalizadoras, sua difusão e incorporação ocorrem de forma diferenciada.

Mercado, organizações e Estado, portanto, não são autônomos. As características estruturais do Estado, bem como suas ações, moldam o mercado e a economia. No entanto, a autoridade do Estado sofre interferências na medida em que outras esferas do Estado (subnacional), bem como atores externos e organizações diversas (ONU, FMI, multinacionais, ONGS, Banco Mundial – BIRD), também exercem pressões.

Neste sentido, entende-se que o Estado se encontra inserido em um processo de racionalização mundial. Contudo, pressupõe-se que esse processo gera inconsistências produzindo a dinâmica necessária para também se transformar. Dessa forma, concepções de eficiência, condições de competição, concepções de produção são frutos dessa dinâmica que se estabelece entre os diferentes atores sociais. Não existe um único processo de racionalização moldando inevitavelmente os processos e as características organizacionais, mas processos de racionalização que competem entre si. Por sua vez, as organizações econômicas não são atores passivos no processo, possuindo um papel ativo na construção e reconstrução de processos de racionalização.

O *constructo* de imersão social objetiva possibilitar a análise dos processos de interação entre o nível macro, meso e micro, destacando a natureza contingente da ação econômica. A classificação dos mecanismos de imersão social de Zukin e DiMaggio (1990) é retratada no modelo de análise. É importante notar que esses mecanismos não são independentes e, simultaneamente, constituem e são constituídos pelos demais. Da mesma forma, não se considera que imersão social é uma força determinante que impossibilite a ação organizacional. As setas de interação entre os formatos (oval e retângulo) retratam esta concepção. Cada mecanismo de imersão foi abordado a partir da perspectiva anteriormente descrita. Não se pressupõe que todos os mecanismos possuem a mesma relevância, contudo, também não se deseja *a priori* estabelecer quais são os mais relevantes.

2 METODOLOGIA

A escolha de como a pesquisa é realizada relaciona-se à posição epistemológica do pesquisador. Os estudos organizacionais têm sido, predominantemente, orientados por uma epistemologia atrelada ao projeto modernista, o positivismo. Positivismo, de acordo com Burrell e Morgan (1979), procura compreender e prever o que acontece no mundo social através da busca por *regularidades*, fazendo uma análise *causal* de seus elementos constituintes.

A epistemologia positivista está baseada essencialmente numa abordagem tradicional a qual domina as ciências naturais. Procura-se, através desta, estabelecer leis sociais da mesma forma que se elaboram leis nas ciências naturais. O método é encarado como a garantia de se coletar os *dados certos para provar* determinado ponto (CARTER; JACKSON, 1993; CÁLAS; SMIRCICH, 1999). A partir dessa concepção, pesquisadores buscam a promulgação de características *universais* da realidade e, conseqüentemente, das organizações.

A epistemologia do pensamento moderno estabelece sua crença no pensamento racional, ou seja, na crença de que os seres humanos são sujeitos autônomos, cujos desejos e interesses são independentes dos desejos e interesses dos outros (COOPER; BURRELL, 1988; CÁLAS; SMIRCICH, 1999). Nesta tese, em contraposição aos pressupostos anteriores, defende-se a necessidade de desenvolver conceitos que permitam capturar a variância e a complexidade dos fenômenos sociais. Assim, delineou-se a realização empírica deste projeto conforme explicitado a seguir.

2.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA: AS PERGUNTAS DE PESQUISA

O problema de pesquisa – ***Qual a influência dos mecanismos de imersão social (estrutural, cultural, cognitivo e político) na ação econômica do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos?*** – foi verificado empiricamente a partir das seguintes perguntas:

- Quais são os tipos de laços que o setor possui e como eles se constituíram?
- Como esses diferentes tipos de laços influenciam na ação econômica do setor?
- Como a estrutura e o conteúdo destes laços influenciam/influenciaram a ação econômica do setor analisado?
- Quais são as normas legais que têm ou tiveram maior influência no setor?
- Como a manutenção/transformação de convenções afetam/afetaram a ação econômica do setor analisado?
- Como se dá o processo de interação entre as organizações do setor e os chamados atores não-mercado (tais como governo)?
- Como as regras políticas constituem e são constituídas pelas ações no nível do setor?
- Como os elementos culturais regulam e constituem a ação econômica do setor?

2.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO

As categorias analíticas do estudo são ação econômica, imersão social das organizações, imersão estrutural, imersão cultural, imersão cognitiva e imersão política.

Ação econômica refere-se a "um modo particular de distribuir e coordenar serviços humanos para o fim de produção de bens" (WEBER, 1992b: p. 87).

A operacionalização desta categoria ocorreu através da identificação das ações dos atores no sentido de moldar a distribuição e a coordenação objetivando a produção de bens ou serviços relacionados ao setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos.

Imersão social das organizações refere-se ao inter-relacionamento entre estrutura social e atividade econômica, ou seja, refere-se à natureza contingente da ação econômica (POLANYI, 1947; GRANOVETTER, 1985; ZUKIN E DIMAGGIO, 1990). A operacionalização desta categoria analítica ocorreu através de seus mecanismos, que são, a saber, estrutural, cultural, cognitivo e político.

Imersão estrutural refere-se à compreensão de como as estruturas de rede sociais e as qualidades de suas relações afetam a atividade econômica (ZUKIN; DIMAGGIO, 1990).

A operacionalização desta categoria analítica, por sua vez, deu-se através da identificação de laços fortes e laços fracos, do conteúdo que flui através deles e da observação das circunstâncias nas quais as organizações recorrem aos laços fortes e aos laços fracos.

Laços fortes são caracterizados pela natureza pessoal dos relacionamentos de negócio, e laços fracos são caracterizados pela natureza não-repetitiva das interações e pelo foco exclusivo em questões econômicas, não existindo reciprocidade entre os parceiros (UZZI, 1996; 1997)

Zukin e DiMaggio (1990) retratam imersão cognitiva como a forma que o exercício da ação econômica é limitado pelas regularidades estruturais do processo mental. Para analisar o processo social de cognição e sua relação com as organizações, escolheu-se o conceito de convenção. Convenção é um mecanismo social que se associa a um conjunto de normas que tornam determinadas justificativas desnecessárias (GOMEZ; JONES, 2000).

A operacionalização de convenção ocorreu por meio da identificação da reprodução de comportamentos tidos como bem-sucedidos, tornando-os rotinizados. Tais comportamentos transformam-se em regra implícita entre os diversos atores organizacionais e, portanto, as convenções tornam-se categorias cognitivas coletivas para julgar. Assim, as concepções padrões foram identificadas através da concepção do que é o produto comercializado, qual é o mercado-alvo, das características do parceiro confiável. Buscou-se identificar se houve transformações e/ou preservação de categorias cognitivas coletivas.

Imersão cultural refere-se à forma com que as estratégias econômicas e os processos organizacionais são afetados pelos entendimentos coletivos compartilhados (ZUKIN; DIMAGGIO, 1990). No que concerne a esta pesquisa, pressupõe-se que as ações organizacionais são gestos simbólicos direcionados para a opinião pública com o objetivo de obter legitimidade (MEYER; ROWAN, 1992). Dessa maneira, símbolos visíveis são criados pelas organizações através de suas estruturas formais.

A operacionalização dessa categoria – imersão cultural – ocorreu por meio da verificação de quais elementos do ambiente organizacional (regras, políticas, características estruturais, e práticas organizacionais) foram constituídos ou regulados por aspectos culturais da comunidade.

Imersão política refere-se às assimetrias de poder que afetam as fontes e os meios da ação econômica (ZUKIN; DIMAGGIO, 1990). No que diz respeito a essa categoria analítica, buscou-se compreender como os atores privados do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos interagem com os atores não-mercado, interagem entre si e com os demais atores que compõem o setor no mundo. Para operacionalizá-la fez-se uso da identificação das ações realizadas pelas

organizações do setor foco de análise, no sentido de convencer os demais atores políticos a dar suporte às suas ações ou limitar ações de terceiros.

2.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

2.3.1. *Design* e Perspectiva da Pesquisa

O método adotado neste trabalho é o estudo de caso, especificamente do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos. Segundo Bruyne et al (1977) este método permite o estudo em profundidade de casos particulares, possibilitando uma análise intensiva e minuciosa. Nesse sentido, possibilita a compreensão das características holísticas do fenômeno em análise (YIN, 1994). A utilização deste método justifica-se pela possibilidade de apreensão de convenções, preferências, significações, permitindo a compreensão de uma realidade que, ao mesmo tempo, é única e diversa (FRANCO, 1986; LUDKE; ANDRÉ, 1986;).

O critério para a escolha do caso seguiu o utilizado por Uzzi (1997; 1999), o qual sugere a escolha de setores que sofram fortes pressões competitivas pois, nestes setores, teóricos organizacionais modernos e aqueles baseados na Economia dos Custos de Transação advogam que as relações sociais possuem um papel residual.

Concernente com o objetivo deste estudo, que visa não somente à descrição dos eventos, mas captar o significado subjacente aos mesmos, será adotada uma abordagem predominantemente qualitativa. Richardson (1985, p.39) salienta que esta abordagem permite “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

A estratégia qualitativa de pesquisa centrou-se na identificação de eventos, atividades e escolhas ao longo do tempo, o que permitiu compreender a dinâmica do

processo de estruturação do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos, suas mudanças, seus atores principais e eventos mais marcantes. Esta estratégia permitiu o desenvolvimento de uma narrativa marcada pelo tempo e pelo mapeamento dos relacionamentos entre os diferentes atores (públicos e privados), pois não se buscou fazer meramente uma descrição do encadeamento cronológico dos fatos, os quais influenciaram a ação econômica, mas compreender como esta foi tanto constituída historicamente como também constituiu o processo.

As categorias analíticas desta pesquisa foram analisadas através de uma perspectiva histórica. Assim, buscou-se compreender o processo de estruturação do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos desde a sua formação até os dias de hoje, para tanto, iniciou-se com a própria formação da colônia de São Leopoldo e com a chegada dos imigrantes alemães em 1824. Os dados históricos e longitudinais foram usados para identificar seqüências de eventos e para analisar como essas seqüências estão relacionadas com antecedentes bem como moldam conseqüências, ou seja, para possibilitar a compreensão tanto de sua formação como de sua transformação.

Concernente com a pesquisa sobre imersão, utilizou-se uma análise multinível e *cross nível* (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999). Analisaram-se as fontes macro (o papel das políticas e do Estado, as identidades sociais e a constituição política, econômica e social do Vale do Sinos), as relações interatores, os atores privados (suas ações e articulações) e as conseqüências para as ações econômicas do setor. Utilizaram-se diferentes níveis para compreender suas inter-relações conforme Figura 9 do modelo de análise, elaborada pela autora (p. 88).

É importante ressaltar que, neste trabalho, o relacionamento entre macro e micro não é percebido como se este último estivesse sujeito ou contido no primeiro “como se um fosse o exterior do outro ou o micro a miniaturização do macro” (MAURICE, 2000: p. 17). A antítese macro/micro é percebida de modo distinto nesta tese, pois é concebida dentro de uma relação dialética. Nesse sentido, entende-se como um conjunto de relações interdependentes nas quais tanto os atores como os espaços se relacionam com a sociedade mais ampla, isto é, tanto o macro constitui o micro como o macro é constituído pelo micro. Assim, é de fato o processo de construção dos atores e espaços que está refletido no relacionamento macro/micro (MAURICE,

2000). No entanto, este relacionamento não pode ser percebido como hierárquico, o que muitas vezes ocorre, dando ao macro o *status* de causalidade.

Espaço relaciona-se a “processos e a qualidade das relações entre atores e as formas de socialização as quais eles estão sujeitos” (MAURICE, 2000: p.19). Não há atores sem espaço e espaço sem ator, não é algo externo aos agentes ou a ação humana. Como o espaço, o ator em si é uma construção social e parte do espaço que ajuda a moldar sua identidade, assim como o espaço é, em si, estruturado pela ação e estratégias do ator. O espaço é tanto a esfera de atividade como o recurso.

Como destaca Maurice (2000) a construção dos atores é revestida de uma dimensão temporal e histórica que ajuda a moldar a identidade desses atores e sua forma de existência na sociedade. Portanto, é possível falar em atores localizados num sistema de tempo-espaço.

2.4 TIPOS DE DADOS E FORMAS DE COLETA

Este trabalho examinou a contingência histórica da imersão social na ação econômica do setor calçadista do Vale. Dados primários oriundos de entrevistas semi-estruturadas foram combinados com dados secundários para identificar como a imersão social constituiu a ação econômica do setor e suas transformações, desde a sua formação até a atualidade.

A variedade de dados coletados permitiu a triangulação dos dados, ampliando a compreensão do fenômeno analisado. Dados secundários foram coletados através: a) de artigos científicos e dissertações sobre o *cluster* calçadista do Vale, o processo de colonização e a formação e consolidação da identidade teuto-brasileira (ROCHE, 1969; SEYFERTH, 1989; 1994; KLEIN, 1991; SANTOS, 1992; RUAS, 1993, 1995; SCHMITZ, 1993, 1995, 1998, 1999; CRUZ, 1995; ORSATTO, 1995; PICCININI, 1995; SCHÄFFER, 1995; ZAWISLAK, 1995; BAZAN, 1997; COSTA; FLIGENSPAN, 1997; RUSCHEL, 1999; HUMPHREY; SCHMITZ, (2000), (2002); SCHMITZ; KNORRINGA, 2000; BAZAN; NAVAS-

ALEMÁN, 2001; COSTA, 2002, SANTOS, 2004; SCHNEIDER, 2004); b) de documentos das entidades, revistas especializadas (como por exemplo, a *TECNICOURO*), relatórios avaliativos realizados por diferentes órgãos do Estado também foram utilizados (ABICALÇADOS, 2001, 2002, 2003; FUNCEX, 2002; GORINI E SIQUEIRA, 2002).

Os dados primários foram coletados através de visitas assistemáticas às entidades representativas, durante o ano de 2003 e 2004, e através de entrevistas semi-estruturadas realizadas em 2004. Utilizaram-se entrevistas semi-estruturadas, pois esta técnica permite ao entrevistado expressar-se de forma mais espontânea, dando liberdade para que outras questões surjam, além de valorizar a presença do pesquisador. Além disso, é a técnica mais adequada no que tange às informações sobre assuntos complexos. As perguntas do roteiro de entrevista originaram-se tanto da teoria quanto das informações colhidas previamente pela pesquisadora. Nesse sentido, os dados secundários foram de suma importância para que fosse possível criar um roteiro adequado (SELLTIZ et al, 1975; SMIRCICH, 1983; TRIVINÓS, 1987).

A partir das fontes anteriormente citadas, dados sobre o setor calçadista foram coletados em diferentes níveis: mundial, nacional e setor. Dados relativos à cadeia mundial de calçados foram utilizados buscando fazer uma relação com as oportunidades e limites do setor calçadista do Vale do Sinos. No nível da nação e da região do Vale do Sinos, aspectos econômicos, legislativos e sociais foram coletados para se compreender a imersão das organizações. Dados relativos às transformações no nível organizacional também foram enfocados.

No que se refere à coleta de dados primários, ao iniciar as entrevistas, a pesquisadora explicou o objetivo do trabalho e solicitou a permissão do uso do gravador, salientando o anonimato quanto às informações fornecidas. Buscou-se criar um clima de simpatia, confiança e lealdade, tendo em vista a necessidade de se estabelecer um *rapport* (SMIRCICH, 1983; TRIVINÓS, 1987). Além da gravação, o registro das entrevistas foi feito também através de anotações como forma complementar, pois para Trivinós (1987) esta combinação (gravador/anotações) contribui para uma melhor compreensão do fenômeno analisado.

Os sujeitos participantes da pesquisa foram os integrantes do grupo de dirigentes do primeiro escalão das entidades coletivas representativas do setor

coureiro-calçadista do Vale do Sinos, ou representantes indicados por eles. Representantes do governo estadual também foram entrevistados. Ao entrar em contato com as organizações, explicava-se o objetivo da pesquisa e era solicitada a indicação de um representante que tivesse uma vivência histórica dentro do setor calçadista. Foram entrevistadas dez pessoas com duração mínima de 1 hora e 30 minutos e máxima de 4 horas. Todos os entrevistados, conforme lista abaixo, com exceção do coordenador do Grupo Redes do Estado, estão atuando no setor por um período mínimo de 7 anos e máximo de cerca de 37 anos. Os entrevistados foram os seguintes:

- Diretor-Executivo da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo (ACINH);
- Representante da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) com experiência em vários governos;
- Coordenador do Grupo Redes do Governo do Estado do RS;
- Consultor da Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro (ASSINTECAL) e ex-empresário do setor de componentes;
- Representante da Direção da Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro (ASSINTECAL);
- Presidente do Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA) e empresário do setor de componentes;
- Superintendente da Feira Nacional de Calçados (FENAC) e vice-presidente da Associação Comercial, Industrial e de Serviços (ACI);
- Consultor da Associação das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul (AICSUL);
- Coordenador do grupo de Extensão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS);

- Secretária-Executiva da Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos (ABRAMEQ) e representante da entidade no Conselho Deliberativo do Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA).

2.5 ANÁLISE DOS DADOS

Combinando dados da entrevista com análise histórica, foram examinadas características da imersão social em diferentes períodos de tempo, os quais revelaram mudanças na dinâmica competitiva e no relacionamento entre os atores em diferentes níveis (THORNTON; OCASIO, 1999).

A seleção dos períodos de tempo baseou-se nos dados secundários que revelaram mudanças econômicas e organizacionais relevantes para o setor, sugerindo momentos de transição. Nesse sentido, recorreram-se às entrevistas tanto para confirmação destes períodos como para compreender a relação deles com a imersão social.

A análise dos dados históricos objetivou identificar variações que permitissem estipular momentos cruciais de mudança. Identificados esses períodos analisaram-se semelhanças e diferenças entre eles sob diversos aspectos: o papel dos atores públicos e privados, seus relacionamentos e as transformações ocorridas nas organizações. Assim, foi possível identificar os três primeiros períodos que mostraram as mudanças nos atores, considerados críticos para a estruturação do setor e para a crise da década de 90. Com base nesses períodos, o roteiro de entrevista foi estruturado.

Compatível com a abordagem predominantemente qualitativa, a análise dos dados foi realizada de forma descritiva e interpretativa, pautada na literatura de imersão social, revisada na fundamentação teórica, para que se identificassem aspectos concernentes aos quatro mecanismos de imersão (estrutural, cognitivo, político e cultural). Para tanto, todas as entrevistas foram integralmente transcritas e

organizadas posteriormente, de acordo com as categorias analíticas e os períodos selecionados. Ou seja, para cada período analisaram-se os quatro tipos de imersão, identificando aspectos que alteraram ou permaneceram, bem como suas conseqüências para a ação econômica do setor.

As entrevistas receberam um código para que se mantivesse tanto o anonimato da entidade como também do entrevistado, assim receberam aleatoriamente, os códigos que variam de **E1** a **E10**, atendendo aos pedidos de alguns participantes.

A técnica utilizada para analisar os dados primários foi análise de conteúdo, pois permite o desvelar do conteúdo manifesto ou latente das mensagens orais e escritas (TRIVINÓS, 1987). Esta técnica admite entender como os participantes da pesquisa usam determinadas categorias em atividades concretas (SILVERMAN, 1995). Por sua vez, os dados secundários foram analisados através da técnica de análise documental, a qual permite a identificação em documentos de questões que propiciem informações relevantes sobre o fenômeno em estudo (BRUYNE et al, 1977; LUDKE; ANDRÉ, 1986).

2.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A impossibilidade de compreensão integral dos fenômenos remete a limitações as quais o pesquisador é obrigado a considerar. Nesse sentido, Morgan (1986) salienta que, ao desvendar determinados aspectos da realidade, outros permanecem obscuros, tendo em vista a necessidade de se aprofundar determinadas interpretações em detrimento de outras, relegando para um segundo plano aspectos importantes da realidade organizacional.

Cabe destacar, ainda, que algumas dificuldades foram encontradas no decorrer da pesquisa empírica no que se refere, principalmente, a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) e a Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins (ABAEX). Esta última, embora tenha sido contatada diversas

vezes por semana durante um longo período, não se conseguiu um contato direto com seu Presidente ou com outro representante. Entretanto, de acordo com os dados primários, a ABAEX está “meio desativada” e, talvez, por isso não foi possível encontrar um representante da Direção, somente a secretária. Esta última intermediou os contatos que não foram bem sucedidos. Os entrevistados também afirmaram que a entidade está sem um líder que efetivamente a represente.

Com relação a ABICALÇADOS, as constantes viagens dos seus representantes, dificultaram a efetivação da entrevista. Embora tenham se colocado à disposição e inclusive marcado horário, um imprevisto impossibilitou a realização do encontro, o qual se tornou inviável posteriormente em função da longa duração da viagem internacional que os dois representantes indicados pela entidade iniciaram. Para compensar essa limitação, a pesquisadora analisou dados secundários produzidos pela própria entidade (ABICALÇADOS, 2001; 2002; 2003), bem como pesquisas que faziam referência ao papel dessa entidade (BAZAN, 1997; BAZAN; SCHMITZ; KNORRINGA, 2000; NAVAS-ALEMÁN, 2001).

O fato de a coleta de dados primários ter se realizado com os representantes das entidades coletivas e não com os diretores das organizações pode ser considerado um fator limitante. Entretanto, levando em conta a temática do trabalho e a amplitude e característica da mesma, para que fosse viável a sua execução, optou-se por entrevistar somente os representantes das entidades. Isso permitiu um maior detalhamento e aprofundamento das questões concernentes ao setor.

Para reduzir o impacto dessa limitação, coletaram-se dados secundários resultantes de *surveys* e estudos de casos nas organizações do setor, bem como se obteve acesso ao banco de dados do grupo de Extensão Empresarial da UNISINOS, o qual contém um diagnóstico de gestão de mais de 800 empresas do setor. Esses dados foram utilizados para confrontar/corroborar os dados levantados junto às entidades representativas, não sendo identificado nenhum aspecto discrepante com os dados primários.

No que concerne aos entrevistados, pode-se ressaltar que três deles, representantes das entidades do setor, pronunciaram-se como empresários ou ex-empresários. Dois dos entrevistados desenvolvem atividades de consultoria às

empresas do setor, demonstrando grande afinidade com a dinâmica das organizações. Por sua vez, os representantes do governo do Estado do Rio Grande do Sul, desenvolvem trabalhos diretamente nas empresas, tendo realizado essas atividades em mais de uma gestão no Estado. Acrescente-se, ainda, que dois, falando pelo Estado e por uma das entidades, são pesquisadores no setor, tendo realizado trabalhos de pesquisa de doutorado sobre o mesmo.

O método adotado também pode ser considerado um aspecto limitante, pois não permite a generalização dos resultados para outros setores. No entanto, considerando que o tema tem sido pouco explorado, o resultado da pesquisa compensa essa limitação ao produzir generalizações teóricas para dar suporte a novos estudos no setor calçadista e em outros setores. É sabido que enfoques de natureza sócio-cultural para compreensão da ação econômica têm sido insuficientemente explorados nos estudos empíricos e teóricos no Brasil.

3 O COMPLEXO COUREIRO-CALÇADISTA: ASPECTOS HISTÓRICOS E CARACTERÍSTICOS

3.1 A HISTÓRIA DO CALÇADO E O COMPLEXO COUREIRO-CALÇADISTA

Um dos primeiros calçados que se tem notícia data, aproximadamente, de 2000 a.C., sendo utilizado como peça para abrigar e proteger os pés. Foram os romanos, os primeiros a moldar a sola e o cabedal (parte de cima do calçado) e a fazer fôrmas diferentes para os pés esquerdo e direito. Estas fôrmas foram reinventadas pelos ingleses em 1818.

O processo de produção de calçados foi acelerado a partir da invenção da máquina de costura, tornando-o mais barato e melhor e, no início do século XX, entrou na era da produção em massa. No entanto, ainda hoje, caracteriza-se por ser uma produção semi-artesanal, absorvendo grande quantidade de mão-de-obra. Neste sentido, o setor está sempre migrando para regiões que oferecem mão-de-obra mais barata e abundante, sendo esta característica encontrada em todo o mundo.

Pode-se observar que o setor de calçados caracteriza-se por ser de baixas barreiras à entrada¹², revelando-se, portanto, um tipo de indústria encontrada em diferentes regiões e países. As fases do processo produtivo do calçado são:

¹² É um setor no qual não são necessários grandes investimentos, bem como a tecnologia e a matéria-prima são de fácil acesso (O MERCADO DE CALÇADOS, 2000).

modelagem, corte, costura, montagem e acabamento. Estas diferentes etapas podem ser realizadas em estabelecimentos e locais distintos. Embora algumas destas etapas sejam passíveis de automação, o setor utiliza mão-de-obra intensiva, não requerendo qualificações especiais e ainda utilizando tecnologia artesanal (COSTA, 2002).

No que se refere às características do produto, este se vincula à moda, apresentando modelos e estilos diversos, bem como diferentes materiais (couro, tecidos, materiais sintéticos, dentre outros) e finalidades. Existem calçados sociais, esportivos, casuais, para segurança, direcionados ao público masculino, feminino e infantil (COSTA, 2002)

“Uma peculiaridade da produção de calçados é a aglomeração de empresas geograficamente localizadas” (COSTA, 2002: p.1). No Brasil, produzem-se calçados, principalmente, no Rio Grande do Sul (Vale do Sinos) e São Paulo (Franca, Jaú e Birigui). No exterior, pode-se citar a Itália (Brenta e Marche), o México (Guadalajara e Leon) e a Coréia do Sul (Pusan). Apesar desta peculiaridade, a forma de organização industrial difere bastante, pois há pequenas unidades produtivas na Itália, Espanha e Taiwan, e pequenas, médias e grandes, no caso do Brasil, da China e da Coréia do Sul. É importante observar que países produtores não são os maiores consumidores de calçados. Baseando-se em dados da ABICALÇADOS (2003), constata-se que, em 2001, a América do Norte era responsável por apenas 2,55% da produção, mas consumiam 19,17%.

O setor possui uma característica migratória, isto é, a produção de calçados transfere-se de um país para outro, de tempos em tempos. Em âmbito mundial, este movimento ocorreu em duas fases. A primeira, a partir da década de 70, com a transferência da produção para o Brasil e para os chamados Tigres Asiáticos – Coréia do Sul, Taiwan e Hong Kong. Estes países, antes responsáveis por 7% das exportações mundiais, passam para cerca de um terço delas, no final da década de 80. Este movimento será apreciado mais detalhadamente tanto nacionalmente como internacionalmente nas próximas seções.

Como conseqüência do processo de industrialização dos países acima citados, ainda nos anos 80, inicia-se a segunda fase do movimento migratório. Esta fase está

relacionada ao aumento salarial, ocorrido principalmente nos países chamados Tigres Asiáticos. Assim, a produção foi em direção a países como China, Filipinas, Indonésia, Tailândia, dentre outros, que possuíam mão-de-obra mais barata.

A indústria calçadista faz parte do complexo coureiro-calçadista, que é composto tanto pelo segmento secundário, quanto pelo segmento terciário da economia. O complexo está presente nos setores de Indústrias e Serviços e no de Comércio, da seguinte forma (MOSMANN, 1995a):

A. Indústrias e Serviços

- a1. couros e peles – curtumes e empresas de acabamento de couro;
- a2. fábricas de componentes – indústrias produtoras de adesivos, saltos, solados, contrafortes, palmilhas, injetados plásticos, dublagem, serigrafia e embalagens;
- a3. fábricas de máquinas e equipamentos para os setores de couro e artefatos de couro bem como para calçados;
- a4. fábricas de calçados e de artefatos de couro (cintos, pastas, bolsas, artigos de viagem e de vestuário em couro); e
- a5. prestadores de serviços específicos e relacionados – veículos de comunicação especializados, entidades e instituições, ensino profissional específico, ateliês de costura, feiras setoriais, empresas de representação para o mercado interno, tecidos, “não-tecidos”, materiais alternativos, produtos químicos e petroquímicos, despacho aduaneiro e transportes.

B. Comércio – formado pelas lojas de calçados e artefatos de couro.

Atualmente cerca de 6000 empresas integram o complexo brasileiro, empregando, em 2002, em torno de 270.000 pessoas diretamente. Aproximadamente, 650 milhões de pares/ano são produzidos, dos quais 170 milhões são destinados à exportação (ABICALÇADOS, 2003). Os dados sobre o desempenho do setor calçadista demonstram que, em 1964, foram exportados US\$172 000 dólares chegando a mais de 1 bi, vinte anos depois. O 2° bi foi praticamente atingido

em 1993, com a exportação de cerca de 180 milhões de pares de sapatos. Após o chamado “boom de 1993”, as exportações entram em queda, originando a chamada “crise” do complexo coureiro-calçadista. Esta crise será abordada com mais detalhes na seção 3.3.1.1.

A seguir, contextualiza-se este complexo em âmbito internacional bem como sua trajetória no Brasil.

3.2 A INDÚSTRIA DE CALÇADOS EM ÂMBITO INTERNACIONAL E NACIONAL

Existem dois padrões de concorrência mundial no mercado de calçados, ou seja, um vinculado a preço, outro baseado em fatores tais como *design*, conforto, qualidade, moda, *griffes*, dentre outros (COSTA; FLIGENSPAN, 1997).

Principalmente no que se refere à concorrência por preço, desde o final da década de 60, vem ocorrendo um processo de internacionalização da produção, ou seja, um deslocamento da fabricação de calçados das economias desenvolvidas em direção a países de menor desenvolvimento. Durante o período chamado *Golden Age*, ou seja, do pós-Segunda Guerra Mundial até o início da década de 70, os países de industrialização avançada possuíam elevadas taxas de expansão de emprego e renda, associadas ao aproveitamento da força de trabalho em atividades econômicas de maior valor agregado. Assim, ocorreu a transferência da produção de bens de mão-de-obra intensiva para regiões e países que possuísem as características produtivas exigidas. No caso do calçado, os EUA que, até o fim da década de 60, importavam apenas uma pequena parte chegam, na metade da década de 90, produzindo apenas 10% de sua necessidade interna (COSTA; FLIGENSPAN, 1997; COSTA, 2002).

As transformações geográficas da produção de calçados associam-se fortemente à redução dos custos de produção, principalmente àqueles relativos à mão-de-obra. As diferenças de custo podem ser observadas na Tabela 1, abaixo:

Tabela 1: Custo da mão-de-obra na indústria calçadista

CUSTO DA MÃO-DE-OBRA NA INDÚSTRIA CALÇADISTA (US\$ POR HORA)			
País	1994	1997	Varição percentual
Vietnã	0,14	0,29	107
China	0,20	0,49	145
Indonésia	0,30	1,50	500
Tailândia	0,50	1,16	132
México	0,60	n.d.	-
Filipinas	0,70	0,98	40
Taiwan	1,90	4,90	158
Coréia do Sul	2,10	3,82	82
Estados Unidos	6,80	7,30	7

Fonte: adaptado de **O Mercado de Calçados** (2000, p. 134)

Pelos dados acima, pode-se afirmar que, apesar do custo da mão-de-obra ter mais do que dobrado em países como Vietnã, China e Indonésia no período indicado, seu custo é incomparavelmente menor do que o dos EUA. Estas condições peculiares permitiram o ingresso de países como Brasil, Taiwan e Coréia do Sul no mercado de calçados internacional no final da década de 60. No entanto, a partir de 1980, uma nova entrada de países asiáticos, liderados pela China, transforma novamente a geografia, contando também com grande disponibilidade de mão-de-obra e salários baixos. Ao final da década de 90, os países asiáticos já eram responsáveis por cerca de 2/3 das exportações físicas mundiais.

As Tabelas 2 e 3 demonstram o *ranking* de países produtores e exportadores de calçados no período de 1997 a 2001, de acordo com a ABICALÇADOS.

Tabela 2: Ranking de países produtores de calçados – 1997-2001

Países	1997		1998		1999		2000		2001	
	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%
China	5.252,0	47,9	5.520,0	50,3	5.930,0	51,9	6442,0	53,33	6628,0	54,24
Índia	680,0	6,2	685,0	6,2	700,0	6,1	715,0	5,92	740,0	6,05
Indonésia	527,2	4,8	316,3	2,9	507,0	4,4	499,0	4,13	487,6	3,99
Brasil	520,0	4,7	516,0	4,7	499,0	4,4	580,0	4,80	610,0	4,99
Itália	460,0	4,2	424,9	3,9	380,9	3,3	390,0	3,23	375,2	3,07
México	260,0	2,4	270,0	2,4	275,0	2,4	285,0	2,36	217,0	1,77
Tailândia	276,0	2,5	260,0	2,4	257,7	2,3	267,0	2,21	273,1	2,23
Vietnam	206,0	1,9	212,7	1,9	240,8	2,1	303,0	2,51	320,0	2,62
Paquistão	205,0	1,9	226,8	2,1	240,4	2,1	241,0	2,00	242,0	1,98
Turquia	270,0	2,5	276,7	2,5	227,0	2,0	219,0	1,81	211,0	1,73
Espanha	207,5	1,9	220,8	2,0	212,9	1,9	203,0	1,68	209,3	1,71
Demais países	2.091,0	19,1	2.049,4	18,7	1.954,5	17,1	1935,0	16,02	1907,1	15,60
Total	10.954,7	100,0	10978,6	100,0	11425,2	100,0	12079,0	100,0	12220,3	100,0

Fonte: ABICALÇADOS (2002; 2003)

Tabela 3: Ranking de países exportadores de calçados – 1997-2001

Países	1997		1998		1999		2000		2001	
	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%
China	2.996,0	47,0	3.086,1	49,7	3.425,8	52,1	3867,0	52,73	3961,0	49,93
Hong Kong	1.258,6	19,7	1.025,5	16,5	969,5	14,7	1023,0	13,95	1667,0	21,01
Itália	414,7	6,5	381,8	6,2	346,7	5,3	362,0	4,93	353,7	4,46
Vietnam	176,1	2,7	185,5	3,0	221,2	3,4	277,0	3,78	291,8	3,68
Indonésia	226,8	3,6	172,7	2,8	217,2	3,3	208,0	2,84	192,9	2,43
Brasil	142,0	2,2	131,0	2,1	137,2	2,1	163,0	2,22	171,2	2,16
Espanha	152,6	2,4	150,4	2,4	133,3	2,0	142,0	1,94	141,7	1,79
Tailândia	156,7	2,5	128,9	2,1	124,1	1,9	133,0	1,81	138,3	1,74
Portugal	93,2	1,5	93,0	1,5	95,2	1,4	89,0	1,21	91,0	1,15
México	30,0	0,5	39,0	0,6	83,0	1,3	87,0	1,19	20,0	0,25
Demais países	728,2	11,4	811,3	13,1	821,4	12,5	983,0	13,40	903,6	11,39
Total	6374,9	100,0	6205,2	100,0	6574,6	100,0	7334,0	100,0	7932,2	100,0

Fonte: ABICALÇADOS (2003; 2002)

É importante mencionar que a liderança dos países asiáticos, no que se refere às exportações, está vinculada aos segmentos de produção dirigidos ao consumo de produtos médios e inferiores dos países avançados, os quais necessitam grande volume de produção e um preço baixo, sendo este o principal atributo de concorrência. Os calçados voltados ao público de maior poder aquisitivo permanecem como objeto de interesse para os fabricantes de países desenvolvidos por meio da manufatura local. Para este público, desenvolvem-se estratégias de melhoria de qualidade, desenvolvimento de marca própria e criação de *design*, bem

como a subcontratação nas fases de produção que necessitam amplamente de trabalho direto. Assim, conclui Costa:

Embora, como vimos, a maior fração de produção física de calçados esteja sendo localizada em países asiáticos, quando se consideram os calçados produzidos não em quantidade física, mas em valor, constata-se que a maior fatia de mercado está em mãos de calçadistas sediados em países desenvolvidos. (COSTA, 2002: p. 5).

O autor destaca ainda que, de acordo com dados da OIT, publicados em 2000, a Europa detinha 57,4% da produção mundial de calçados em dólares americanos, seguida pela Ásia, com 23,7%, e pelas Américas, com 18,9%. Estes dados são referentes ao ano de 1997.

Quanto às importações, observa-se que o principal mercado de consumo é constituído pelos países da Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), tendo como principais importadores individuais EUA, Hong Kong, Japão e Alemanha. Os EUA são responsáveis por cerca de 25% das importações, seguidos por Hong Kong, com cerca de 24%. No que concerne ao mercado consumidor individual de calçados, a China é o principal país (23,4%), seguido pelos EUA (16%) (ABICALÇADOS, 2003).

Uma outra alteração pela qual o setor passou, desde os anos 80, diz respeito a uma modesta taxa de crescimento, fruto, possivelmente, tanto da recessão econômica de 1990-1993, como da queda, no crescimento demográfico, apresentada pelos países desenvolvidos. Além disso, o próprio padrão de consumo de calçados vem sofrendo alterações. Dentre elas, pode-se destacar o aumento do uso de calçados esportivos e de calçados confeccionados com materiais sintéticos.

Acrescentem-se, ainda, as mudanças em termos de comercialização, provocadas pela alteração no padrão de compra das redes varejistas. Se nas décadas de 70 e 80, pedidos de 100 mil pares de calçados eram comuns, na década de 90, pedidos entre mil e três mil pares passam a ser freqüentes, embora ainda se observe grande volume de compras por redes que vendem no *low market* (mercado de massa).

Embora, a indústria calçadista seja uma das grandes empregadoras mundiais, o setor também apresentou uma redução de 13,5% neste aspecto entre 1980 e 1997

(COSTA, 2002). No entanto, quando se analisa a distribuição de empregos por região, observa-se um aumento relativamente elevado na Ásia, em decorrência, sobretudo, da transferência para essa região da produção calcada em volume e utilização de mão-de-obra intensiva.

3.3 SETOR CALÇADISTA NO BRASIL: HISTÓRICO, TRANSFORMAÇÕES E TENDÊNCIAS

O Brasil está entre os maiores pólos produtores e exportadores de calçados do mundo. O setor ocupa o sexto lugar na pauta de exportações brasileiras e é considerado importante, pelo motivo de possuir um alto poder de geração de empregos. Tais características apóiam-se no fato de que possui baixo custo de mão-de-obra e abundância de matéria-prima (couro) (O MERCADO DE CALÇADOS, 2000).

Desde o início da década de 70, o setor já possuía expressiva importância no que concerne às exportações, que saltaram de US\$ 8 milhões, em 1970, para US\$ 1,1 bilhão em 1990. Esta expressiva expansão retraiu-se, a partir de então, tendo como principal causa a concorrência de países cujos salários são mais baixos (especialmente a China), sendo ainda agravada pela política cambial do Plano Real em 1994. Assim, em 1999, atinge o menor valor desde 1991, compatível com os valores exportados em 1988 e 1989. Em 2002, o valor exportado foi de US\$ 1,4 bilhão e 164 milhões de pares (O MERCADO DE CALÇADOS, 2000; ABICALÇADOS, 2003).

O Brasil é, também, um dos maiores pólos consumidores de calçados, sendo praticamente todas as suas necessidades supridas pela produção local. É importante observar que o aumento da concorrência foi expressivo também no que se refere ao mercado interno, levando muitas empresas, de grande e médio porte, a se mudarem para o Nordeste. Esta realocação foi movida pela busca de menores custos, oriundos de menores salários e incentivos fiscais proporcionados por aqueles Estados. Dessa forma, surgiram novos pólos calçadistas, destacando-se, os

do Ceará, Bahia, Paraíba e Pernambuco (COSTA; FLIGENSPAN, 1997; O MERCADO DE CALÇADOS, 2000).

Expressiva parcela do faturamento do setor é oriunda do mercado externo. Assim, a partir de 1999, em decorrência da desvalorização cambial, desde janeiro, o setor voltou a apresentar desempenho positivo. Em 2000, obteve um faturamento de R\$ 15 bilhões, sendo composto por cerca de 4 mil empresas e 150.000 trabalhadores.

No Brasil, o desenvolvimento do complexo coureiro-calçadista teve início no Rio Grande do Sul, sendo a indústria de calçados uma das primeiras indústrias de transformação a se desenvolver no país.

Antes do final da década de 1860, a indústria de calçados era de pequena escala e local. Como o sapato era feito basicamente à mão, a indústria era operada por artesãos em pequenas oficinas, empregando entre 3 e 4 pessoas. Estas inúmeras oficinas começaram a dar lugar para produção em fábricas, a partir da década de 1870, com a crescente introdução de máquinas. Produziam-se, principalmente, sapatos de couro de qualidade inferior para homens e mulheres. Sapatos de criança, chinelos e os de melhor qualidade eram importados da Europa, especialmente, da Inglaterra. Entre 1913-1914, a indústria de calçados já estava fortemente estruturada no Brasil e já supria cerca de 97,3% do consumo local.

Como dito anteriormente, a inserção do Brasil no mercado internacional ocorre durante a primeira fase do movimento migratório mundial. Assim, em 1969, inicia-se o processo de exportação e, já em 1970, exportou-se US\$ 8 milhões em calçados, chegando, em 1990, a US\$ 1,1 bilhão. A importância dos calçados na pauta de exportação brasileira ocorre já no início da década de 70 e esta expressiva participação gera a implantação de outros setores ligados à indústria calçadista no Rio Grande do Sul. Dessa maneira, o avanço tecnológico do setor coureiro-calçadista vincula-se à implantação dos setores de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes no Rio Grande do Sul.

A inserção internacional está relacionada a um tipo específico de calçado, o calçado de couro feminino (baixo e com o cabedal de couro trançado a mão), de baixo/médio preço e dirigido ao mercado norte-americano. Concomitantemente, o

setor passa por um processo de modernização, com maior nível de mecanização, melhorando a qualidade do calçado. A indústria preparou-se para um mercado mais exigente e obteve ganhos de produtividade, oriundo dos tamanhos de lotes de compra, assim como mais do que triplicou o volume de emprego nos anos 70. É durante este período que novos atores passam a fazer parte do setor, dentre eles, destacam-se os agentes e as empresas exportadoras.

Uma característica relevante do setor é que, até a década de 80, a demanda sempre foi maior que a oferta, fazendo com que a indústria calçadista de Novo Hamburgo – RS – não sentisse necessidade de buscar novos mercados. Este aspecto pode explicar o fato de a indústria não ter uma estratégia de *marketing* agressiva ou buscar fortalecer a imagem do setor, bem como possuir uma marca conhecida no mercado.

No entanto, a partir de meados da década de 80, a situação se altera tendo em vista a entrada no setor de países que pagavam salários mais baixos, especialmente, a China. Diante da nova realidade, os produtores passaram a fabricar calçados de melhor qualidade, a atender pedidos menores com prazos mais curtos de entrega e a oferecer novos tipos de modelos de calçados.

O setor coureiro-calçadista passou por uma crise a partir do segundo semestre de 1994. No documento intitulado “A crise do complexo coureiro-calçadista”, são destacados alguns fatores que acarretaram os problemas vivenciados pelo setor. Primeiramente, o mercado interno de calçados tem um baixo desempenho há alguns anos. Segundo, apesar de ter havido uma melhoria na qualidade do produto exportado, o montante exportado vem declinando desde 1993. Em decorrência, as empresas exportadoras que se dedicavam integralmente ao mercado externo, passam a disputar também o mercado interno, objetivando minimizar as dificuldades encontradas por elas para exportar. Dessa forma, além do mercado interno ter-se retraído, aumentou o número de produtores de calçados disputando o mesmo mercado. Destaca-se, ainda, a entrada de produtos de baixo preço, provenientes da China, no mercado interno (MOSMANN, 1995b).

Com relação ao mercado europeu, o Brasil perdeu expressiva fatia. Para a ACI, o fato deve-se a nossa moeda, que estava sobrevalorizada, e às moedas

espanholas e italianas terem sofrido expressiva desvalorização em 1994, permitindo que esses países aumentassem seu percentual de venda.

Em decorrência da política cambial brasileira, que sofre uma defasagem acumulada antes do Plano Real (cerca de 8%), deságio (10%) e uma defasagem pós-Real (praticamente 25%), a Associação Comercial, Industrial e de Serviços (ACI) ressalta que a exportação de bens de menor valor agregado (o caso do calçado) vem sendo afetada incisivamente apesar dos esforços dos empresários para qualificar o produto, racionalizar os custos e melhorar os índices de produtividade. Aliados a esses fatores que dificultam a formação de preços competitivos internacionalmente, tributos internos são embutidos nos produtos exportados.

Já no que se refere ao Mercosul, a situação não difere. A Argentina, preocupada em proteger seus fabricantes, incluiu o sapato brasileiro em sua lista de adequação/exceção, taxando a importação do mesmo em 27%, enquanto que, no caso do sapato argentino, este sofre incidência zero para entrar no mercado brasileiro. Além disso, a Argentina não permite a exportação de seu couro em estágio “*wet blue*”¹³, já o Brasil, em 1994, exportou mais “*wet blue*” do que couro acabado.

Para a ACI, três aspectos foram considerados urgentes para debelar a crise. Primeiro, para reoxigenar as empresas, seria necessário crédito não proveniente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A justificativa da entidade para tal pleito reside no fato de que as pequenas e médias empresas possuem dificuldade no que concerne às exigências e às contrapartidas obrigatórias, bem como aos destinos exigidos pelo BNDES quanto ao dinheiro fornecido através dos financiamentos. Neste tocante, em 10/05/1995, a direção do BNDES lançou a *Operação-Programa do Couro e Calçado* e, através dele, criou um mecanismo de crédito para o complexo coureiro-calçadista, voltado ao capital de giro. No entanto, este capital deveria ser vinculado a algum tipo de investimento da empresa tomadora do financiamento. A Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo (ACINH) defende empréstimos via Banco do Brasil, conforme fica claro na seguinte afirmação “eis que essa instituição tem capilaridade em todos os

¹³ *Wet Blue* é a primeira fase de curtimento do couro (SANTOS, 2004)

rincões do território nacional e, em suas múltiplas agências e postos, os funcionários locais *conhecem* as empresas e os empresários” (MOSMANN, 1995b: p. 10). Este crédito atenderia a empresas voltadas tanto para o mercado externo quanto para o interno a partir de um mecanismo desburocratizado e de mais fácil acesso.

O segundo aspecto necessário para debelar a crise seria o frear as importações, ou seja, pleiteou-se a criação de uma taxa que sustasse as importações que ainda estavam por ocorrer em 1995. Numericamente, o setor solicitou a tarifa de 70%, para países da OMC, e tarifa de 1000%, para a China, sugerindo também a adoção simultânea de três procedimentos: aumento da Tarifa Externa Comum (TEC) para 70% em combinação com os países parceiros do Mercosul; adoção, conjugada ou não, da quota de importação e da sobretaxa através do sistema de salvaguardas. Para tanto, seria necessária a criação imediata do Código de Salvaguardas e, por fim, a abertura de processo de *dumping* contra China.

A terceira solicitação foi a desgravação dos tributos internos nas exportações, visando compensar o desajuste cambial e, conseqüentemente, reaquecendo a competitividade internacional dos exportadores calçadistas. A proposta é de “reintegro” antes mesmo da reforma tributária. Acrescente-se, ainda, o pedido de reativação da Câmara Setorial do Couro, Calçados e Afins.

No que se refere ao Rio Grande do Sul, a ACINH enalteceu as ações do Governador Antônio Britto que, desde janeiro de 1995 até o fim do seu mandato, vinha apoiando o setor. O governador intercedeu junto ao BNDES para que o pleito dos curtumes de Estância Velha fosse atendido, promoveu reuniões no Palácio Piratini, participou de encontros com o Vice-Presidente da República na Feira Nacional de Calçados (FENAC), coordenou em Brasília audiência juntamente com oito setores exportadores do Rio Grande do Sul e mobilizou os ministros da Fazenda, do Planejamento e da Indústria-Comércio-Turismo quanto aos procedimentos necessários ao cerceamento das importações. De acordo com a associação, prefeitos, sindicalistas, operários, empresários e dirigentes de entidades do setor calçadista apóiam a permanência do governador como coordenador e orientador da parceria do setor com o governo federal. Para a ACI o setor calçadista “se ajudado, sem benesses nem favores, mas com medidas apropriadas, ele dará prontas respostas, reencetando sua performance” (MOSMANN, 1995b: p.14).

Buscando responder às críticas feitas ao setor, Gilberto Mosmann, então diretor-superintendente da ACINH, destaca que os incentivos fiscais às exportações desapareceram em 1985, restando somente o mecanismo dos ACC (Adiantamento de Contratos de Câmbio). Nesse sentido, busca reagir às afirmações de que o êxito das exportações calçadistas era oriundo do sistema de incentivos governamentais e de que a qualidade e a produtividade do setor não evoluíram em função de uma baixa ou lenta inovação tecnológica. Para Mosmann, outros fatores comprometeram o desempenho do setor, dentre eles, o engessamento cambial, impedindo a formulação de preços internacionais competitivos e a grande desvalorização da lira e da peseta que propiciaram a competitividade do sapato italiano e espanhol no Mercado Comum Europeu e a perda quase que total da fatia brasileira neste mercado (MOSMANN, 1995c).

No que se refere à China, o diretor destaca três conseqüências. A primeira ocorreu em 1992 e seu efeito se fez presente nas exportações de sapato de baixo preço (os “huarachis”, de estilo indígena-mexicano). No entanto, a partir de 1993, o Brasil recuperou-se voltando a aumentar o número total de exportações. A segunda foi a ameaça chinesa no mercado doméstico, principalmente, para os produtores voltados ao mercado interno. Já a terceira, refere-se à exportação, pela China, de sapatos de maior valor agregado, utilizando-se de mecanismos de *dumping* (MOSMANN, 1995c).

As mudanças que se observaram no início da década de 70 marcam uma era de desaceleração do crescimento econômico das economias avançadas em função do esgotamento do modelo de produção industrial. A economia de escala e a crescente mecanização da produção são utilizadas para alcançar redução dos custos aliados a uma planta produtiva verticalizada, cuja mão-de-obra se caracteriza por ser de baixa qualificação. Adotou-se, como estratégia mercadológica, à baixa diferenciação de produtos e o preço baixo como elemento propulsor de ampliação/manutenção da fatia de mercado. No entanto, a superação da eletromecânica e da forma *taylorista/fordista* de produção, bem como a alteração no padrão de consumo leva ao início de um novo ciclo (COSTA; FLIGENSPAN, 1997).

Esta nova “era” é possível pelos avanços oriundos da microeletrônica, da tecnologia de informação, da biotecnologia e de novos materiais. As empresas

começam a adotar práticas de flexibilidade como um novo imperativo para se ter competitividade. Da mesma forma, a relação organização-fornecedor passa por transformações, isto é, relações que antes eram pautadas na lei do menor preço (*arm's-length*) passam a ser pautada por relações de parceria e confiança (*embedded*).

Esse processo mundial de reestruturação industrial, aliado à estabilização da moeda brasileira e à chamada “guerra fiscal”, traçam um novo ambiente competitivo para as empresas do setor em análise. Para os autores,

tal como os planos de estabilização de preços que começaram a vigorar anteriormente no México e na Argentina, o Plano Real, de 1994, também está baseado em uma âncora cambial – incorporando a apreciação da moeda nacional ao processo de abertura comercial -, e na elevação das taxas de juros (COSTA; FLIGENSPAN, 1997: p. 11).

A combinação de uma moeda nacional valorizada e a abertura comercial tornou as importações baratas e acarretou problemas à competitividade das exportações.

Uma análise feita pelo diretor assistente do *Instituto de Calçados Britânico Satra*, Peter Perkins, intitulado *Global Footwear 2010*, cujo objetivo era antever o futuro do setor calçadista para os anos que virão, conclui que (TECNICOURO, 1998):

1. haverá crescimento do sudeste asiático como produtor de calçados no mundo;
2. a marca será um fator crescente de competitividade;
3. empresas ligadas à pesquisa e à distribuição de calçados serão mais influentes mundialmente;
4. ocorrerá um aumento da venda de calçados em supermercados e lojas de vestuário;
5. haverá maior foco dos consumidores no conforto e na qualidade dos calçados;
6. será observada crescente influência das restrições ambientais no desenvolvimento tecnológico das atividades vinculadas ao setor;

7. haverá crescente desenvolvimento de novos materiais de alta *performance* e qualidade; e
8. haverá crescente difusão do uso de tecnologia de informação entre os segmentos que compõem o setor.

O diretor do Instituto destaca, ainda, que a migração geográfica em direção a países e regiões de mão-de-obra abundante e baixos salários permanecerá nos próximos anos. Esse fato é decorrente da continuação do emprego de mão-de-obra intensiva no processo produtivo dos calçados, pois a tecnologia empregada pelo setor visa, principalmente, à melhoria qualitativa do produto e à eficiência do processo produtivo e não à substituição do trabalho direto.

No que se refere aos países desenvolvidos, ele acrescenta que são esperadas medidas que visem proteger e preservar a sua capacidade produtiva, principalmente, no que concerne à perda de empregos e à diminuição da renda que adviria com o crescente ingresso de calçados oriundos dos países menos desenvolvidos. Essas medidas provocarão restrições na expansão do setor.

Outro aspecto que permanecerá restringindo a expansão do setor é a lentidão no crescimento da população mundial (ou até o seu declínio), principalmente, daquelas referentes a países desenvolvidos, ou seja, justamente, daqueles que são o maior mercado consumidor de calçados. Embora, a moda pudesse atenuar esses efeitos, o fato de a população mundial estar envelhecendo minimiza esse aspecto tendo em vista que esses consumidores são menos sensíveis a ela (TECNICOURO, 1998).

Percebe-se, além disso, que a conscientização quanto à necessidade de preservar o meio-ambiente, gerará crescentes restrições quanto ao uso de produtos agressores, levando a busca de materiais alternativos, bem como gerando pressões para a reciclagem e reaproveitamento de materiais e resíduos. Decorrente desse aspecto, espera-se uma migração das organizações para regiões cuja legislação seja menos rígida (TECNICOURO, 1998).

Finalizando, o estudo sobre o futuro do setor salienta a manutenção da utilização de materiais sintéticos na produção de calçados, inclusive aqueles que imitam ou

que são peles alternativas para o couro bovino. Em decorrência, poderá se constatar um menor consumo de couro de gado e o desenvolvimento tecnológico constante de materiais e tecnologias que possibilitem maior conforto.

3.3.1 Setor Calçadista no Brasil: Características Produtivas e Organizacionais

O setor calçadista brasileiro é formado fundamentalmente por empresas de capital nacional (O MERCADO DE CALÇADOS, 2000). Das quase 7 mil organizações produtoras de calçados, cerca de 94% são micro e pequenas empresas, 5% são médias e 1% são grandes. No entanto, a participação de empresas de micro e pequeno porte em termos de emprego é de apenas 30,0%. De acordo com dados da ABICALÇADOS (2003), constata-se uma expressiva concentração exportadora nas maiores empresas, ou seja, em 2002, US\$ 1,516 bilhão exportado foi fruto de apenas 930 empresas e, desse valor, 46,9% (US\$ 711 milhões) concentraram-se em apenas 14 empresas.

No que se refere à relação entre tamanho da empresa e empregos na indústria brasileira de calçados, Costa (2002) baseou-se nos dados do MTb/Rais de 2000, para formular a tabela abaixo:

Tabela 4: Número de estabelecimentos por estrato de tamanho e emprego na indústria brasileira de calçados

Tamanho	Estabelecimentos		Emprego	
	Nº	%	Nº	%
Microempresa	5.317	77,4	24.224	10,1
Pequena	1.101	16,1	47.922	19,9
Média	355	5,2	75.658	31,5
Grande	87	1,3	92.588	38,5
Total	6.860	100,0	240.395	100,0

Fonte: COSTA (2002, p. 16)

As grandes empresas atuam fortemente na produção de tênis. Estas organizações utilizam tecnologia mais sofisticada e investem com maior intensidade em *marketing*. Dentre elas, destacam-se a AZALÉIA (marca *Olympikus*), a SÃO PAULO ALPARGATAS (marcas *Rainha* e *Topper*, além do licenciamento da marca *Mizuno*), a VULCABRÁS (marcas licenciadas *Reebok* e *Ked's*), a CAMBUCI (marca *Penalty*) e a ORTOPÉ (marca *Ortopé*) (O MERCADO DE CALÇADOS, 2000).

As empresas de médio porte são especializadas em calçados de couro. Os norte-americanos são os principais contratantes da produção destas organizações, as quais não atuam com marcas próprias. Estas empresas atuam também no segmento de calçados masculinos e calçados infantis. Já as micro e pequenas empresas estão presentes em todos os segmentos (calçados masculinos, femininos, infantis, esportivos, dentre outros) e utilizam, preponderantemente, processos artesanais. É importante salientar que poucas empresas se integram verticalmente. Uma exceção é a AZALÉIA que desenvolve desde as atividades de acabamento do couro até a comercialização dos seus produtos (O MERCADO DE CALÇADOS, 2000).

Baseando-se em estimativas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Costa (2002) assinala que a indústria brasileira de calçados produziu, em 2000, cerca de 530 milhões de pares. Cerca de 70% são destinados ao mercado interno, sendo praticamente auto-suficiente neste mercado.

Tabela 5: Evolução da produção brasileira de calçados

Ano	Produção (milhões de pares)
1989	592
1990	509
1991	468
1992	530
1993	583
1994	541
1995	543
1996	554
1997	544
1998	520
1999	499
2000	580
2001	610
2002	642

Fonte: Formulada a partir de COSTA (2002) e ABICALÇADOS (2003).

Na Tabela 6, é possível notar a concentração da produção de calçados brasileiros no Rio Grande do Sul, São Paulo, Ceará e Minas Gerais.

Tabela 6: Distribuição do emprego e de empresas da indústria brasileira de calçados por unidade de Federação – 31/12/2001

Unidade da Federação	Emprego		Empresas	
	Nº	% de empregos Estado	Nº	Média de emprego empresa
Rio Grande do Sul	129.585	52,08	2.773	47
São Paulo	45.607	18,33	2.092	22
Ceará	27.353	10,99	198	138
Minas Gerais	15.398	6,19	1.271	12
Bahia	10.431	4,19	94	111
Paraíba	7.883	3,17	90	88
Santa Catarina	3.771	1,52	283	13
Demais Estados	8.791	3,53	561	16
Total	248.819	100,0	7.362	34

Fonte: ABICALÇADOS (2003, p. 7)

Pela tabela, pode-se afirmar que cerca de 70% do emprego e 69% dos estabelecimentos do setor concentram-se no Rio Grande do Sul e São Paulo. Sendo que, no RS, concentram-se cerca de 50% dos empregos e 37,6% dos estabelecimentos. Os dois Estados também se caracterizam por apresentar conglomerados de indústrias (*clusters*) de diferentes segmentos, articulados pelo calçado como principal produto do arranjo produtivo.

Nas duas regiões também se encontra, vinculada ao setor, a existência de trabalho a domicílio e sem vínculo formal de emprego bem como ateliês (ou bancas) prestadores de serviços produtivos. Baseando-se em pesquisa anterior, Costa (2002) estima que cerca de 20% da mão-de-obra empregada diretamente na produção das fábricas de calçados, vinculam-se a atividades domiciliares e/ou ateliês. É a partir dessa subcontratação que se possibilita a flexibilidade produtiva, artifício utilizado por diferentes portes de empresas. No entanto, aquelas que precisam atender a padrões mais exigentes de qualidade, internalizam as atividades

comumente realizadas pelos ateliês e pelo trabalho a domicílio, para manter o controle.

No que se refere às exportações, a partir do ingresso do Brasil, na década de 70, pode-se observar que o setor vem se mantendo razoavelmente competitivo. A Tabela 7 ilustra a situação brasileira:

Tabela 7: Brasil – Série histórica de exportações de calçados:1970-2002

Ano	Valor (US\$ milhões)	Pares (milhões)	Preço Médio (US\$)
1970	8	4	2,19
1975	165	35	4,76
1980	387	49	7,89
1985	907	133	6,84
1990	1.107	143	7,74
1991	1.177	133	8,85
1992	1.409	158	8,91
1993	1.846	201	9,16
1994	1.537	171	8,97
1995	1.414	138	10,25
1996	1.567	143	10,98
1997	1.523	142	10,69
1998	1.330	131	10,16
1999	1.278	137	9,33
2000	1.547	163	9,52
2001	1.615	171	9,44
2002	1.449	164	8,83

Fonte: Adaptado de ABICALÇADOS (2003, p. 19)

Como salientado anteriormente, a base da competição internacional brasileira reside nos baixos preços oriundos tanto da quantidade como do custo da mão-de-obra. No entanto, outros fatores também colaboraram com a atuação brasileira, dentre eles, os incentivos fiscais e creditícios fornecidos pelo governo e os *clusters* que contribuíram para o aumento da eficiência e da redução de custos de produção e de transação.

No que se refere ao destino das exportações, o Estados Unidos é o principal destino, responsável por cerca de 70%. A Tabela 8 ilustra o destino das exportações brasileiras no período de 1998-2002:

Tabela 8: Exportações brasileiras de calçados, segundo países selecionados de destino: 1998-2002

PAÍS	1998		1999		2000		2001		2002	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
EUA	915	69	876	69	1079	70	1104	68	1023	71
Reino Unido	104	8	106	8	101	6	94	6	101	7
México	2	0	2	0	9	1	22	1	38	3
Canadá	29	2	25	2	33	2	30	2	37	3
Argentina	74	6	88	7	123	8	133	8	16	1
Demais Países	206	15	181	14	202	13	232	15	234	15
Total	1330	100	1278	100	1547	100	1615	100	1449	100

Fonte: ABICALÇADOS (2001; 2002; 2003)

No que concerne às exportações brasileiras por tipo de calçado, observa-se a oscilação da participação de calçados com cabedal de couro e o aumento da participação, principalmente, dos calçados com plástico montado. A Tabela 9, na seqüência, ilustra essa tendência no período de 1998 a 2002:

Tabela 9: Exportações brasileiras por tipo de calçado – 1998/2002

Tipos de calçado	1998		1999		2000		2001		2002	
	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%
Cabedal de couro	1.161	74	1.125	85	1.338	72	1.380	68	1266	72
Plásticos montados	81	14	83	15	130	18	166	22	128	20
Cabedal têxtil	54	4	48	4	57	4	50	4	38	3
Injetados	14	6	12	5	10	4	11	5	8	4
Outros	19	2	10	1	12	1	8	1	9	1
Total	1330	100	1.278	100	1.547	100	1.615	100	1449	100

Fonte: ABICALÇADOS (2001; 2003)

Como alertado pela TECNICOURO de 1998, em função da alteração dos hábitos de consumo, ocorre um declínio na aceitação de calçados confeccionados a partir do couro bovino, observando-se uma diminuição no abate de gado e gerando uma certa inelasticidade na oferta de couros (COSTA, 2002).

O ambiente competitivo do setor sofre alterações a partir da década de 90, o que será abordado no próximo item.

3.3.1.1 O cenário da década de 90 e os ajustes realizados

Foi no início da década de 90 que ocorreu a chamada abertura da economia brasileira a partir da queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias. Essa queda ocorreu simultaneamente à implantação de uma política de estabilização que gerou valorização do câmbio e juros elevados, produzindo um efeito negativo na indústria de calçados, com fechamento de empresas, eliminação de postos de trabalho e a demanda do setor por proteção. Esse efeito pode ser observado na diferença de

valor exportado em 1993 e 1999, respectivamente, US\$ 1,9 bilhão e US\$ 1,3 Bilhão (vide Tabela 10).

Por sua vez, no mercado interno, observa-se o aumento das importações, principalmente, pela entrada dos calçados chineses. A Tabela 10 também ilustra tal situação:

Tabela 10: Balança comercial do setor calçadista brasileiro – 1992/2000

Ano	Exportação US\$ milhões	Importação US\$ milhões	Saldo (*) US\$ milhões
1992	1.473	19	1.454
1993	1.932	41	1.891
1994	1.624	89	1.535
1995	1.499	211	1.288
1996	1.650	212	1.438
1997	1.594	206	1.388
1998	1.387	117	1.270
1999	1.342	55	1.287
2000	1.617	49	1.568

Fonte: COSTA (2002, p. 20)

(*) O autor alerta para o fato de que, dentre os valores expressos na tabela, podem estar incluídos valores referentes a partes de calçados.

Pode-se notar, a partir dos números apresentados, o expressivo aumento ocorrido entre 1994 e 1999, quando, então, volta a declinar. Este pico de importações vincula-se ao período de valorização cambial. Passado o período, as importações brasileiras de calçados não são expressivas. A seguir, indica-se a procedência dos calçados importados, mostrando os países asiáticos como os principais fornecedores (vide Tabela 11).

Tabela 11: Importações brasileiras de calçados por país de origem

País	1999		2000		2001		2002	
	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%
China	16,3	32,6	19,1	43,8	17,5	34,6	25,6	57,1
Indonésia	10,7	21,5	6,5	14,9	5,3	10,5	3,2	7,1
Vietnã	3,8	7,7	5,1	11,6	4,0	7,8	4,0	8,9
Tailândia	2,2	4,5	3,4	7,8	4,8	9,4	2,1	4,8
Hong Kong	1,6	3,2	3,0	6,9	4,2	8,4	1,8	3,9
Itália	1,5	3,1	1,9	4,4	7,0	13,8	2,4	5,4
Espanha	1,0	2,0	0,8	1,8	1,0	2,0	0,9	2,1
Estados Unidos	0,6	1,2	0,6	1,4	1,0	2,0	1,5	3,3
Taiwan	0,4	0,9	0,5	1,2	1,2	2,5	0,4	1,0
Argentina	9,5	19,1	0,5	1,1	0,5	0,9	0,3	0,8
Demais países	2,1	4,2	2,2	5,1	4,3	8,1	2,8	5,6
Total	50,0	100,0	43,7	100,0	50,8	100,0	45,0	100,0

Fonte: ABICALÇADOS (2002; 2003)

No mesmo período (1995-1998) em que as importações sofrem elevação e que a valorização cambial está presente, constata-se uma grande redução da mão-de-obra direta empregada. A indústria de calçados brasileira diminui 55,9 mil empregos, havendo uma recuperação parcial em 1999 e 2000. No entanto, os índices apenas recuperam os números de emprego existentes em 1994 (COSTA, 2002).

Costa (2002) ressalta que o impacto negativo sofrido pelo setor não é oriundo somente dos custos, mas também da mudança no padrão de consumo. O calçado de couro, principal produto brasileiro do setor, perde espaço para calçados esportivos e calçados confeccionados com material sintético. Também, em função do fraco desempenho econômico mundial e da queda no crescimento demográfico, se observa uma taxa de crescimento modesta na demanda internacional por calçados. Além disso, altera-se o padrão dos pedidos por parte das empresas importadoras, isto é, passa a existir maior fragmentação e maior volatilidade dos

mercados. É importante lembrar que todas essas alterações haviam sido já identificadas como tendências no estudo da TECNICOURO em 1998.

Como afirmado anteriormente, em meados de 1995, o governo brasileiro criou um Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista através do BNDES, estabelecendo linha de crédito emergencial e elevando as alíquotas dos calçados importados, atendendo à demanda dos representantes do setor (COSTA; FLIGENSPAN, 1997; GORINI; SIQUEIRA, 2002; COSTA, 2002).

O programa implantado pelo BNDES visou tanto à modernização produtiva do setor como à modernização da gestão, tendo vigorado de abril de 1995 a junho de 1998. O montante de desembolsos efetuados foi de cerca de US\$ 189 milhões, mas outros programas também foram criados para alavancar a competitividade, perfazendo um total que ultrapassa os US\$ 300 milhões. Os demais programas do BNDES para o setor foram: Nordeste Competitivo, Apoio à Exportação de Produtos Manufaturados, Apoio à Indústria de Bens de Consumo Não-Duráveis, Comercialização de Máquinas e Equipamentos, e o de Conservação do Meio Ambiente. Os valores dos financiamentos concedidos ao setor através do Programa estão contidos na Tabela 12, a seguir:

Tabela 12: Desembolsos realizados pelo Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista do BNDES – 1995 a 1998

Desembolsos do Sistema BNDES para o Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista (em US\$ mil)						
Unidade da Federação	1995	1996	1997	1998	Total	Participação (em %)
Ceará	-	7.108	4.876	9.222	21.206	11,2
Rio Grande do Norte	-	-	-	3.398	3.398	1,8
Paraíba	-	1.001	587	-	1.588	0,8
Pernambuco	1.942	958	1.386	117	4.403	2,3
Sergipe	-	1.123	1.564	-	2.687	1,4
Nordeste	1.942	10.190	8.413	12.738	33.283	17,6
Minas Gerais	2.140	3.850	7.172	2.441	15.603	8,3
Rio de Janeiro	-	301	26	-	327	0,2
São Paulo	5.688	17.487	7.557	-	30.732	16,3
Sudeste	7.828	21.638	14.754	2.441	46.661	24,7
Paraná	-	920	2.611	-	3.531	1,9
Santa Catarina	1.882	1.402	916	-	4.200	2,2
Rio Grande do Sul	21.914	56.285	14.468	7.059	99.726	52,8
Sul	23.796	58.608	17.994	7.059	107.457	56,9
Mato Grosso do Sul	-	188	-	1.252	1.440	0,8
Distrito Federal	-	-	7	-	7	0,0
Centro-Oeste	-	188	7	1252	1.447	0,8
Total	33.566	90.624	41.168	23.490	188.847	100,0

Fonte: O MERCADO DE CALÇADOS (2000, p. 72)

Os dados da tabela disponibilizados pela área de Planejamento do BNDES não permitem uma análise da relação entre volume de financiamento liberado e o tamanho da empresa. No entanto, conforme Mosmann (1995b), as pequenas empresas tiveram maior dificuldade de acesso. Observa-se, ainda, que a região Sul foi a que mais recebeu recursos, sendo que o Rio Grande do Sul ficou com cerca de 53% do total desembolsado.

Estas transformações do setor confundem-se com as próprias transformações ocorridas nas organizações do Vale do Sinos. Na seção a seguir, enfoca-se, especificamente, essa região, abordando aspectos históricos e transformações ocorridas.

3.3.2 O Vale do Rio dos Sinos

A formação do pólo industrial calçadista do Vale do Rio dos Sinos teve início na região de Novo Hamburgo e o próprio processo de desenvolvimento econômico da cidade e região confunde-se com o desenvolvimento do setor coureiro-calçadista e com a chegada dos primeiros imigrantes alemães, em 1824. A agricultura, aliada à criação de animais, originou o artesanato, visando à confecção de artefatos de couro, principalmente arreios para montaria (ABICALÇADOS, 2003).

Era a fabricação de selas e arreios, e não a de calçados, que predominava na geração de renda e emprego. Esse aspecto justifica-se tendo em vista que eram os animais de tração que percorriam os diferentes pontos do Brasil, sendo utilizados como meio de carregamento de carga e meio de locomoção (COSTA; FLIGENSPAN, 1997). De acordo com Santos (2004), consultor da Associação das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul (AICSUL), em 1858, dados oficiais apontam a existência do primeiro aglomerado industrial do setor coureiro no RS, existindo até uma rua denominada Rua dos Curtumes. Esses curtumes fabricavam lombilhos (que eram usados para substituir a sela comum), rédeas e outras utilidades para a montaria. É a partir das oficinas de curtume que surgem as primeiras fábricas de calçados, utilizando as aparas de couro, ou seja, o excedente da matéria-prima, confeccionavam-se chinelos, botas e sapatos para serem vendidos no comércio local.

No entanto, o consumo de calçados era muito baixo em função do padrão de vida da população. Foi a partir da Guerra do Paraguai (de 1864 a 1870) que a produção caseira passa a dar lugar a indústria calçadista de uma maneira mais significativa, pois a produção cresce consideravelmente no período (ABICALÇADOS, 2003). A crescente urbanização e a queda pela procura de produtos de montaria contribuíram para o desenvolvimento dos curtumes e das fábricas, levando à busca de novos mercados e à introdução de máquinas na fabricação dos calçados¹⁴.

¹⁴ Consulte-se www.leather.com.br.

É somente no final do século passado que surgem os estabelecimentos especializados em calçados, frutos do acesso a fontes artificiais de energia (uso de máquinas movidas a vapor); da construção da usina hidrelétrica em São Leopoldo em 1912 (utilização de energia elétrica); do adensamento populacional em algumas localidades, gerando uma ampliação de mercado; da construção de ferrovias (como a que ligou Porto Alegre a São Leopoldo e Novo Hamburgo, no RS, e a *Cia Mogiana de Estradas de Ferro* em Franca, SP), facilitando a comunicação (COSTA; FLIGENSPAN, 1997).

A estrutura do setor era formada por pequenos estabelecimentos com pouca mecanização. O tamanho das empresas aumentava lentamente acompanhando o crescimento da população e de sua renda *per capita*. Para Costa e Fligenspan (1997, p. 27) “o traço manufatureiro dessa atividade levava a que a eficiência fosse obtida principalmente através da cooperação e divisão do trabalho no interior dos estabelecimentos”.

A primeira fábrica propriamente dita surge em 1888, a *Pedro Adams Filho & Cia Ltda*, cujo proprietário possuía também um curtume e uma fábrica de arreios. Em 1901, o mercado consumidor já era estadual, sendo o transporte das mercadorias feito de carroça. A produção mesclava a utilização de máquinas na montagem e na costura com o processo artesanal nas demais etapas (ABICALÇADOS, 2003; www.leather.com.br).

Baseando-se no livro *Trabalhando o couro: do serigote ao calçado “made in Brazil”*, de Lígia G. Carneiro, Costa e Fligenspan (1997) comentam sobre a instalação do fabricante americano de calçados *United Shoes Machinery Co.*, após a 1ª Guerra Mundial. Foram os equipamentos dessa empresa que tornaram mais eficiente o processo de fixação das solas ao cabedal. Porém, os fabricantes de calçados arrendavam as máquinas da *United*, que exigia exclusividade, retardando a atualização tecnológica do setor.

A especialização em determinada linha de produto só acontece anos mais tarde e, em 1918, a fábrica de Adams Filho já produzia sapatos masculinos e femininos, concentrando-se nestes últimos a partir de 1930 (www.leather.com.br).

A especialização que o setor calçadista apresenta atualmente, com Franca produzindo calçados masculinos e o Vale do Sinos, o calçado feminino, não pode ser atribuída à entrada do Brasil no mercado internacional. O Vale do Sinos, desde o início da década de 30, já apresentava uma intensificação na produção de calçados femininos, estando sua posição consolidada desde a década de 50. Neste período, Franca apresentava uma produção em dobro de calçados masculinos em relação aos femininos, e o Vale do Sinos, o inverso.

A entrada de forma sistemática no mercado mundial marca um momento de mudança para o setor calçadista brasileiro. É no final da década de 60 que se observa também uma maior mecanização das organizações, assim como o tamanho característico das mesmas sofre um aumento. É também por volta de 1969 que se realiza a primeira Feira Nacional de Calçados (FENAC). Neste período ocorre, também, uma transformação nas características das exportações. Se até este momento eram de baixo valor e originárias de iniciativas individuais, passam a ser intermediadas pelos agentes de exportação. Observa-se, além disso, uma mudança quanto às exigências de qualidade que, por sua vez, geram maior atenção a esse quesito no processo produtivo e no produto final. Da mesma forma, outros atributos de eficiência passam a ser considerados, dentre eles, o cumprimento do prazo de entrega. Embora possam ser observadas práticas mais profissionais, as organizações do setor ainda possuem uma gestão preponderantemente familiar e a produção apresenta um forte conteúdo artesanal (COSTA; FLIGENSPAN, 1997).

Desde então, o setor expandiu-se de forma acelerada e o Estado exerceu um importante papel nesta fase através da concessão de incentivos fiscais e creditícios às exportações, além da política cambial de paridade do poder de compra da moeda brasileira, iniciado em agosto de 1968. É importante destacar que essas ações não estavam voltadas diretamente ao setor em análise, mas tiveram um importante impacto no mesmo. Foi nesse período que o setor aumentou de forma extensiva, incorporando mão-de-obra, aumentando a utilização de equipamentos e o uso de matérias-primas. A produção aumentou e o calçado brasileiro ganhou mais competitividade (COSTA; FLIGENSPAN, 1997).

Como já salientado anteriormente, o RS é responsável por cerca de 80% das exportações e, no que se refere ao Estado, Novo Hamburgo foi o centro propulsor.

Em seguida, outras cidades do Vale do Sinos inserem-se, dentre elas: Estância Velha, Campo Bom e Parobé.

Os municípios da região do Vale, através de suas prefeituras, criaram infra-estruturas, desde loteamentos até ações voltadas à habitação, saneamento, transportes, comunicações, saúde, dentre outras, para atender ao movimento de atração de mão-de-obra do interior de seus próprios municípios ou de outras regiões do Estado para as zonas urbanas, gerando uma aglomeração populacional. Por outro lado, a disputa pelas empresas por mão-de-obra, em função da concentração industrial, provoca a organização e reivindicação dos trabalhadores por uma participação nos benefícios advindos com o crescimento do setor (COSTA; FLIGENSPAN, 1997).

Assim, devido ao aumento do custo da mão-de-obra e à pressão sindical, as organizações deslocam-se para o interior dos municípios da região ou subcontratam mão-de-obra no interior, com menor remuneração. Essas ações são facilitadas e propiciadas pela própria natureza do processo produtivo, o qual pode segmentar-se em tarefas.

Em decorrência também das exportações de calçados, a estrutura industrial do setor começa a apresentar maior concentração técnica e econômica. Se até o final da década de 60, raramente encontravam-se empresas com mais de 500 empregados, em meados da década de 90, podia-se observar uma forte presença de grandes empresas, algumas com mais de 10.000 trabalhadores.

Dados do início da década de 90 mostram que no Vale do Sinos, existiam 130 empresas dedicadas à atividade de curtimento, 43 produzindo máquinas para couro e calçados, 219 fabricantes de componentes, 26 na indústria de borracha, 722 empresas prestadoras de serviços (ateliês), 84 agentes de exportação e carga, dentre outras ocupações. Em termos de treinamento e formação técnica da mão-de-obra, existem escolas de calçados e curtimento vinculados ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Essas escolas prestam também serviços tecnológicos às organizações, isto é, realizam análises químicas em materiais e testes físico-químicos para couro e calçados, que são credenciados pelo Instituto

Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) (COSTA; FLIGENSPAN, 1997).

Ainda prestando serviço na área de ensino, a Fundação Escola Técnica Liberato Vieira da Cunha atua no nível técnico em Novo Hamburgo. Em nível superior, tem-se a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), em São Leopoldo e, em Novo Hamburgo, a Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior (FEEVALE). Na área tecnológica, outra instituição que presta serviço é o Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA), fundado em 1972 e mantido por empresas associadas às áreas de calçados e artefatos, curtumes, máquinas e equipamentos, serviços e componentes. O Centro presta assessoria técnica aos associados, treina pessoal, realiza análises e testes, emitindo laudos e também presta serviços de CAD (*Computer Aided Design*), além de publicar a revista *Tecnicouro*. É este conjunto de organizações voltadas ao setor coureiro-calçadista que permite denominá-lo de *cluster* industrial (COSTA; FLIGENSPAN, 1997; O MERCADO DE CALÇADOS, 2000).

3.3.2.1 O Vale do Sinos e a década de 90

Para fazer frente a já citada crise da década de 90, o Vale do Sinos contou não somente com o Programa do BNDES, mas também com o Programa de Recuperação da Cadeia Produtiva Coureiro-Calçadista do governo gaúcho. Este programa foi implantado em julho de 1999, estando voltado, principalmente, para os micro e pequenos empresários. Cinco linhas de ação compõem o programa, são elas: qualificação produtiva, promoção comercial, fomento às atividades associativas, disponibilização de linhas de crédito e medidas tributárias (O MERCADO DE CALÇADOS, 2000).

Por sua vez, as organizações de médio e grande porte realizaram ajustes internos para fazer frente à crise. A Tabela 13 apresenta as transformações na produção e na venda, ocorridas de 1992 a 1997.

Tabela 13: Transformações na Produção e Vendas das Médias e Grandes Empresas de Calçados do Vale do Sinos – 1992 a 1997

Discriminação	Aumentou	Diminuiu	Não alterou	N (nº respondentes)
Número de modelos de calçados	37	1	3	41
Número de linhas de calçados	35	-	6	41
Terceirização da produção	26	2	11	39
Número de empregados	17	18	4	39
Vendas para o mercado externo	14	14	7	35
Vendas para o mercado interno	21	6	7	34
Automação da produção	31	-	9	40
Qualidade do calçado	37	-	3	40
Treinamento da mão-de-obra	29	1	9	39
Preço do calçado vendido	17	17	5	39
Total de empresas da pesquisa: 42				

Fonte: COSTA; FLIGENSPAN (1997, p.47)

É possível notar que houve um grande incremento por parte dos modelos e linhas de calçados bem como uma preocupação com a melhoria da qualidade do produto através de mais treinamento e práticas diretas voltadas à qualidade. O aumento da automação na produção também foi significativo nas organizações pesquisadas.

Segundo Costa e Fligenspan (1997) a queda nas vendas ao mercado externo produziu também mudanças nas estratégias adotadas pelas organizações do setor, algumas buscando se fortalecer no mercado interno, outras, agiram no sentido de diversificar o destino de suas exportações. Uma opção tem sido o Mercosul, embora ainda seja um mercado incipiente. A Tabela 14 demonstra essas alterações nos últimos cinco anos, isto é, de 1992 a 1997.

Tabela 14. Alterações nas Estratégias de Mercado das Médias e Grandes Empresas de Calçados no Vale do Sinos

MERCADOS	N (nº de respondentes)
1. Mercado Externo	
- manteve os mesmos países	24
- direcionou vendas para outros países	11
2. Mercado Interno	
- manteve os mesmos estados	15
- direcionou vendas para outros estados	10
Total de empresas da pesquisa: 42	

Fonte: COSTA; FLIGENSPAN (1997, p. 50)

Outra medida tomada pelas organizações para fazer frente à crise foi deslocarem-se do Vale do Sinos para o Nordeste, atitude similar tomada por algumas empresas de Franca, São Paulo. Este deslocamento foi ao encontro da política de concessão de incentivos adotadas por alguns estados brasileiros – particularmente, Ceará e Bahia. Dentre os incentivos, destacam-se:

(...) i) aqueles associados ao Imposto sobre circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) para o financiamento de capital fixo ou capital de giro das empresas em novos projetos de investimentos ou ampliação dos já existentes, e isenção de imposto de renda; ii) os associados ao estabelecimento de infra-estrutura – terrenos, energia, transportes e apoio logístico governamental para a participação em feiras – e isenção de impostos municipais; iii) financiamento automático às exportações correspondente a um percentual – cerca de 10% - do valor exportado, em condições vantajosas de pagamento e prazo; iv) os referentes ao custo de mão-de-obra, que se manifesta em um valor em torno de um salário mínimo e sem a incidência de encargos sociais, pois a mão-de-obra é contratada indiretamente pelas empresas através de **cooperativas de trabalho**, onde não há vínculo empregatício e a remuneração é referida aos serviços prestados. (COSTA, 2002: p. 24-25).

Costa (2002) salienta, ainda, que até a organização dessas cooperativas de trabalho era de responsabilidade dos Estados, bem como a seleção e treinamento dos trabalhadores, antes mesmo da instalação das empresas na região. Em pesquisa realizada por Costa e Fligenspan (1997), os autores identificaram os

motivos que estariam influenciando no deslocamento do Vale do Sinos para o Nordeste. A Tabela 15, a seguir, fornece tais elementos.

Tabela 15: Motivos para deslocamento de empresas de calçados para outras regiões do país – médias e grandes empresas do Vale do Sinos

MOTIVOS	MI	I	PI	SI	N
• Mão-de-obra melhor qualificada nessas regiões	-	4	1	13	18
• Mão-de-obra não sindicalizada nessas regiões	4	13	7	3	27
• Salários menores nessas regiões	19	20	2	-	41
• Esgotou-se a capacidade de expansão na região do Vale do Sinos	-	3	7	8	18
• Melhorar as condições de competitividade com concorrentes asiáticos	16	15	2	1	34
• Melhorar a rentabilidade da empresa	15	17	-	1	33
• Proximidade do mercado consumidor	1	11	5	7	24
• Escassez de mão-de-obra no Vale do Sinos	-	2	8	8	18
• Fornecedores são mais eficientes e confiáveis nos prazos de entrega nessas regiões	-	1	3	14	18
• Essas regiões oferecem melhores condições através de:					
- impostos menores	25	13	-	-	38
- incentivos fiscais	25	16	-	-	41
- terreno mais barato	16	14	3	-	33
- energia mais barata	10	4	4	1	19
- transporte mais barato	6	8	2	1	17
- apoio logístico governamental (feiras, etc.)	6	7	6	1	20
- crédito mais fácil e barato	13	16	-	-	29
Total das empresas pesquisadas: 42					

Fonte: COSTA; FLIGENSPAN (1997, p. 58)

MI= muito importante; I= importante; PI= pouco importante; SI= sem importância e N= n^o. de respondentes

É possível notar que os impostos menores bem como os incentivos fiscais foram os principais motivos alegados pelas empresas para se deslocarem, seguido pelo menor salário da região. É este conjunto de alegações que possibilitaria recuperar a rentabilidade e a competitividade internacional do calçado brasileiro, ou seja, são os fatores relacionados exclusivamente ao custo e não à existência de um aglomerado industrial desenvolvido que leva ao deslocamento das organizações do Vale do Sinos para o Nordeste brasileiro (COSTA; FLIGENSPAN, 1997; COSTA, 2002).

É interessante destacar que a chamada “Guerra Fiscal” é proibida pela Lei Complementar n.24, de 7.1.1975. A única possibilidade de concessão de incentivos por parte dos Estados é quando aprovado por *unanimidade* pelos membros do Conselho de Política Fazendária (CONFAZ). Mesmo tendo a proteção da lei, raramente se aciona juridicamente os Estados (COSTA e FLIGESNPAN, 1997).

Por sua vez, o governo gaúcho ciente deste problema, lançou o programa FUNDOPEM NOSSO EMPREGO visando por fim à migração das organizações calçadistas. Este programa, embora não criado especificamente para o setor calçadista, atende especialmente a ele, pois concede incentivo às empresas de acordo com o número de empregos gerados. Assim, sendo a indústria calçadista intensiva em mão-de-obra, o setor possuía grande potencial para se beneficiar. Como efeito deste programa, a AZALÉIA desativou sua fábrica em Campina Grande/Pb e investiu em uma nova unidade no Vale do Sinos (O MERCADO DE CALÇADOS, 2000).

Nesta seção resgataram-se os principais acontecimentos que ocorreram no setor calçadista desde o seu surgimento até a década de 90. O Quadro 3 sintetiza os principais períodos e mudanças ocorridas:

Quadro 3: Características contextuais, produtivas, organizacionais e de exportação do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos

CARACTERÍSTICAS	PERÍODOS		
	1824 à década de 60	Década de 70 e 80	Década de 90
CONTEXTUAIS	<p>Chegada dos primeiros imigrantes alemães</p> <p>Internacionalização da produção mundial no final da década de 60 e internacionalização da produção brasileira</p>	<p>Consolidação do Brasil como exportador</p> <p>Inserção de outras cidades do Vale do Sinos e próximas do Vale</p> <p>Alta Concentração industrial: poucas empresas respondiam por cerca de 60% das vendas</p> <p>Demanda maior que a oferta – situação que se altera a partir de meados da década de 80</p> <p>Entrada dos países asiáticos, principalmente China</p> <p>Modesta taxa de crescimento do consumo de calçados</p> <p>Aumento do uso de calçados esportivos e de calçados confeccionados com material sintético</p>	<p>Países asiáticos responsáveis por 2/3 das exportações físicas mundiais</p> <p>Abertura da economia brasileira: queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias</p> <p>Política de estabilização : valorização do câmbio e juros elevados</p> <p>Aumento da concorrência no mercado internacional e mercado nacional</p> <p>Relocalização em estados do Nordeste de plantas industriais de empresas de grande e médio porte</p> <p>Surgimento de novos pólos calçadistas (Ceará, Paraíba, Pernambuco e Bahia)</p> <p>Queda nos valores exportados e aumento nas importações de calçados (entre 94 e 99)</p>

Quadro 3 (cont.)

CARACTERÍSTICAS	PERÍODOS		
	1824 à década de 60	Década de 70 e 80	Década de 90
PRODUTIVAS	<p>Passagem da produção caseira de calçados para a indústria calçadista a partir da Guerra do Paraguai</p> <p>Introdução das primeiras máquinas na fabricação de calçados</p> <p>Pouca mecanização</p>	<p>Grandes volumes de pedido</p> <p>Maior nível de mecanização</p> <p>Melhoria da qualidade do calçado</p> <p>Ganhos de produtividade</p> <p>Planta produtiva verticalizada</p> <p>Esgotamento do modelo de produção/ Alteração no pedido: lotes menores e prazos mais curtos de entrega</p>	<p>Pedidos menores com tempo de entrega mais curto</p> <p>Aumento da participação dos calçados com plástico montado e diminuição de calçados com cabedal de couro</p> <p>Grande redução da mão-de-obra direta</p> <p>Aumento da automação</p> <p>Incremento nos modelos e linhas de calçados</p>
ORGANIZACIONAIS	<p>Pequenos estabelecimentos: indústria de pequena escala e local, suprindo quase totalmente o mercado interno</p>	<p>Aumento no volume de emprego e no número de empregados por empresa</p> <p>Aumento do tamanho das organizações</p> <p>Mudança na relação organização fornecedor: da lei de menor preço para relação baseada na parceria e confiança</p>	<p>Fechamento de empresas</p> <p>Eliminação de postos de trabalho</p>
EXPORTAÇÃO	<p>Exportação de baixo valor e fruto de iniciativas individuais</p>	<p>Base de competição internacional brasileira: baixos preços oriundos da quantidade do produto e do custo de mão-de-obra</p> <p>Entrada de outros atores: os agentes de exportação para intermediar</p>	

O quadro ilustra a identificação de três períodos considerados marcantes na história do setor calçadista e serviu como base orientadora para formulação do roteiro de entrevistas. Assim, no próximo capítulo, será abordada a influência dos diferentes mecanismos de imersão social na ação econômica do setor analisado, levando-se em consideração que a análise histórica permite um melhor entendimento da formação das características organizacionais como constituinte e constitutiva de uma estrutura social mais ampla (KIESER, 1987; DACIN, VENTRESCA; BEAL; 1999).

4 A AÇÃO ECONÔMICA DO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA DO VALE DO SINOS: ASPECTOS CONSTITUTIVOS E CONSTITUINTES

Nesta seção analisam-se os aspectos históricos e longitudinais, considerando as fontes, os mecanismos de imersão e as conseqüências para a ação econômica do setor em foco no estudo. Nesse sentido, a narrativa é baseada nos períodos identificados a partir da análise dos dados secundários, conforme Quadro 3, acrescido da análise dos achados empíricos oriundos das entrevistas.

4.1 DO ANO DE 1824 AO ANO DE 1960 – O SETOR E SUA IMERSÃO SOCIAL: AS CARACTERÍSTICAS DA COLONIZAÇÃO E A IDENTIDADE ÉTNICA COMO PILARES PARA A COOPERAÇÃO EXISTENTE NO PERÍODO

A compreensão deste período remete à própria estruturação do município de Novo Hamburgo. As características diferenciadas na colonização desta região propiciaram o surgimento da chamada identidade teuto-brasileira. A seguir, aborda-se como estas características de colonização e de imigração contribuíram para construção dessa identidade que, por sua vez, se reflete na formação da pequena empresa calçadista, ou seja, como a imersão social contribui para a formação do próprio setor em análise.

A partir do século XIX, medidas para garantir a soberania dos governantes do Brasil sobre as províncias do Sul foram tomadas visando à ocupação e à defesa das investidas portuguesas. Assim, apesar dos alemães terem vindo para o Brasil sob o rótulo de “colonos”, o interesse real do Império Brasileiro era a segurança nacional. Estimulou-se também a vinda de imigrantes europeus de diversas etnias. No que se refere aos alemães, embora o seu número não seja muito expressivo comparativamente aos demais, sua importância deve-se ao fato de que estes se concentraram em algumas regiões do país, formando *colônias etnicamente homogêneas* e, dessa forma, diferenciando-se do modo de vida luso-brasileiro, predominante no Brasil daquela época (SCHÄFER, 1995; RUSCHEL, 1999).

No Rio Grande do Sul, os imigrantes provinham, inicialmente, do noroeste da Alemanha. No entanto, a partir de 1826, os imigrantes vinham de ambas as margens do Rio Mosela e da região de *Hunrueck*, caracterizada por ser uma região montanhosa dividida em comunidades rurais. A imigração não interrompe o uso da língua e da cultura de origem que eram mantidas através de escolas, igrejas e associações de diferentes cunhos (religioso, cultural e econômico). Assim, os descendentes destes imigrantes mantiveram modo de vida peculiar que proporcionou a formação de uma identidade para o grupo. Para Schäfer, identidade étnica

é um modo de ser fruto de uma produção mental. Esta produção mental se constitui de elementos que orientam as ações de um grupo social, no meio físico e social em que ele vive, a partir de seus valores sociais, materiais e religiosos. Na medida em que os integrantes de um grupo social possuem uma identidade comum, este grupo se torna um grupo étnico. (SCHÄFER, 1995: p.3).

Embora o processo de formação de identidade seja algo bastante complexo, se estabelece seguindo alguns princípios, ou seja, se constitui a partir de uma dimensão contrastiva e também de uma dimensão ideológica (BARBOSA, 1992). A primeira dimensão envolve uma diferenciação de *nós* em relação aos *outros*, isto é, inerentemente, explícita ou implicitamente, ocorre um processo de comparação, por isso nunca é construída de forma isolada mas por oposição.

Para Barbosa (1992) estas oposições não pressupõem uma posição igualitária mas possuem um valor relativo dado pelos grupos envolvidos. Assim, inerente a

construção da identidade encontram-se mecanismos de poder e dominação, constituindo esta dinâmica, hierarquias econômicas, políticas e simbólicas.

No que se refere à dimensão ideológica da identidade, a autora salienta que a concepção de ideologia vincula-se à concepção antropológica e não à concepção marxista, assim, está relacionada ao pressuposto de que “a manipulação de uma série de símbolos sociais cria uma consciência coletiva, tornando a identidade *“ela própria uma ideologia e uma forma de representação coletiva”*” (BARBOSA, 1992: p. 128) (grifo no original).

A forma de colonização ocorrida na região em estudo propiciou a construção de identidades étnicas uma vez que as colônias alemãs, instaladas próximas às colônias de imigrantes portugueses, se formaram de maneira bastante diferenciada, sendo constituídas por diversos elementos que facilitavam o contraste, não somente no sentido da língua e do modo de ser, mas na própria estruturação da colônia, no tamanho da terra e no apoio recebido do Império.

Para Schäfer (1995) os descendentes dos imigrantes alemães, ao possuírem uma identidade comum, formavam um grupo étnico, denominado teuto-brasileiro. É justamente a sua diferenciação frente a outro grupo étnico – luso-brasileiro – que proporcionou diversos momentos de conflito na história do Brasil. Um dos mais expressivos, ocorreu durante a Campanha de Nacionalização, entre 1937 e 1945, no governo Vargas, abordado a seguir.

A instalação das colônias alemãs desde o seu início se estabeleceu de modo conflituoso, sofrendo resistências tanto dos fazendeiros de café do Sudeste como dos estancieiros do Sul. A política de colonização alterou-se ao longo de sua vigência, tanto no que se refere às condições de fornecimento de terra como também no que se refere ao controle sobre as mesmas, sendo, por vezes, submetidas a uma intensa supervisão e, por outras, largadas totalmente ao acaso (BAZAN, 1997).

Até 1830, os primeiros imigrantes recebiam um lote de terras de 77 ha e o governo arcava com as despesas de viagem, fornecia auxílio monetário *per capita*, mantimentos para subsistência, animais, ferramentas e sementes. Após a chegada ao Brasil, eram automaticamente naturalizados e tinham liberdade de praticar seus

cultos. Por outro lado, a única obrigação que possuíam era a de manutenção da terra por 10 anos.

Em 1830, em função de conflitos intermitentes sobre os gastos orçamentários das colônias, o governo imperial suspendeu a vinda de novos imigrantes. A partir de 1846, a colonização passou para a iniciativa privada e ficou a cargo das Companhias de Colonização. Outras medidas foram tomadas a partir de 1848, com a redução do tamanho do lote para 48,4 ha e o condicionamento do título de propriedade a cinco anos de desbravamento. Dois anos depois, implanta-se a Lei da Terra e a doação passa a ser proibida, a terra passa a ser vendida ao colono que inicia a sua vida com uma grande dívida. Depois da proclamação da República, os colonos compravam apenas 25 ha por família, tendo que pagá-lo em, no máximo, cinco anos (BAZAN, 1997).

Para um melhor entendimento da construção desta identidade, faz-se necessário compreender que os imigrantes e os seus descendentes foram obrigados a criar soluções para a sua sobrevivência não apenas econômica e material, mas também cultural e religiosa. No que se refere ao aspecto cultural, o sistema de ensino somente foi oferecido aos imigrantes e seus descendentes a partir da transferência da família real portuguesa para o Brasil. Dessa forma, os moradores da comunidade articularam-se de maneira a criar uma associação escolar, construindo uma pequena escola comunitária, para que as crianças fossem alfabetizadas e também para que recebessem ensinamentos religiosos. Como os imigrantes alemães não sabiam a língua portuguesa e tinham dificuldade de aprendê-la, estas escolas lecionavam na língua materna (ROCHE, 1969; BAZAN, 1997).

O espaço das associações era perpassado por outras relações comunitárias tais como batizados, casamentos, missas, festas e outras reuniões da comunidade e, dessa forma, centrava as relações sociais da comunidade. Uma sociedade estruturada desta forma favorece a criação de laços de solidariedade e a formação de códigos de conduta semelhante.

Uma outra especificidade da colonização alemã, que a diferencia das luso-brasileiras, é a existência de pequenas propriedades agrícolas em lugar de latifúndios que preponderavam até então. Em contraposição ao isolamento das

grandes propriedades, observava-se que a pequena propriedade era cercada por uma infinidade de vilarejos e povoações (ROCHE, 1969; SCHÄFER, 1995).

Estas pequenas propriedades deram origem a agricultura familiar minifundiária, representadas simbolicamente como atividades menores e periféricas se comparadas às estâncias pecuárias gaúchas pertencentes aos luso-brasileiros. Da mesma forma, a participação política dos colonos alemães se restringia à escolha de um imigrante como diretor de colônia, enquanto que os estancieiros tinham acesso às instâncias superiores do processo decisório (BAZAN, 1997). Esta representação política dos estancieiros pode ser observada durante a República, quando tiveram como presidentes, por exemplo, João Goulart e Getúlio Vargas.

Quanto à disposição dos núcleos coloniais, a forma mais usada era a chamada “espinha de peixe”, ou seja, um travessão era planejado ao longo de um curso de água. Este travessão facilitava o desenvolvimento comunitário e a integração dos habitantes (SCHÄFER, 1995).

De acordo com Schäfer (1995), o sistema de pequena propriedade proporcionou a auto-suficiência familiar e, na medida em que houve excedentes agrícolas, estes foram comercializados. Os colonos que possuíam condições transportavam estes excedentes até os centros consumidores. Essa produção de excedentes propiciou o desenvolvimento de artesanato e deu origem às pequenas empresas familiares (serrarias, marcenarias, moinhos, ferrarias, entre outros). Tais estabelecimentos concentravam-se perto das sedes paroquiais ou, também chamadas, vendas. Para a autora, a origem da indústria de couro e de tecido está vinculada ao desenvolvimento de algumas comunidades centrais que originaram as cidades e permitiram a transformação das pequenas oficinas em indústrias.

A prática de associativismo evitou a marginalização sociocultural. Criaram-se associações de canto, teatro, bolão, futebol, tiro ao alvo, dentre outros, para sanar as necessidades tanto sociais como materiais da comunidade. A *Sociedade Orpheu de São Leopoldo* foi fundada em 18 de janeiro de 1858 e é a mais antiga do Brasil. Na medida em que essas associações se expandiam, federações regionais eram criadas, objetivando a unificação do trabalho. A partir do final do século XIX, a

imprensa também passa a ter um importante papel na atividade comunitária, sendo veículo de integração dos diferentes núcleos coloniais.

Por outro lado, no fim do século XIX, quando as colônias se organizaram e cresceram economicamente, conflitos em torno do controle político do governo surgiram, pois as mesmas eram consideradas “enclaves de estrangeiros” (BAZAN, 1997: p. 78). O fortalecimento da identidade étnica teuto-brasileira foi alimentado também pelo que ocorria na Alemanha, onde o nacionalismo se propagava e firmava-se o conceito de superioridade racial.

Assim, se por um lado as relações entre os teuto-brasileiros e o governo brasileiro e as demais comunidades acirravam-se, por outro, a partir de 1890, o Ministério das Relações Exteriores da Alemanha manifestava o seu interesse pelos alemães e seus descendentes que residiam fora da Alemanha. Em 1896, Guilherme II, visando construir uma Alemanha Maior, inicia uma política de preservação da germanidade dos alemães e de seus descendentes, tendo em vista um mercado consumidor potencial dos produtos das indústrias alemãs. Agentes foram enviados ao Brasil e influenciavam a imprensa, as escolas e as associações estimulando-as a preservar a germanidade, fazendo uso, inclusive, de subvenções financeiras e materiais. Esta situação leva as elites e as autoridades brasileiras a perceberem as zonas de imigração como um perigo ao Brasil (SCHÄFER, 1995).

Se por um lado existia o fortalecimento de valores considerados germânicos, como o de superioridade da raça, por outro, cresciam também os conflitos e os temores da existência de tal núcleo dentro do Brasil. É esta dinâmica que é necessária para o estabelecimento das identidades teuto-brasileira e luso-brasileira, que se constroem e se diferenciam, justamente, pelos contrastes e existências de ambas, envolvendo hierarquias políticas, econômicas e simbólicas. No que se refere a esta última, reforçava esta hierarquia o fato de que os descendentes dos alemães tinham dificuldade de falar o português e, além de não conhecerem totalmente a língua, o português era falado com forte sotaque, fato este que até os dias atuais, após várias gerações, ainda se percebe.

Tal aspecto é enfatizado por Bazan (1997) que afirma ter sido criado um estereótipo em torno dos teuto-brasileiros, como indivíduos rústicos, sem manejo

social, reforçando os aspectos mutuamente discriminatórios pois, em contraposição a mitificação do teuto-brasileiro, surge a figura do “*brasileiro, preguiçoso, cachaceiro e ocioso* que, ao contrário dos colonos, não tem capacidade de trabalho proveniente de sua herança étnica” (p.90) (grifo no original).

Em contrapartida, dentre os teuto-brasileiros, reforçava-se a representação do imigrante como um herói civilizador, cuja luta, bravura e sofrimento são reverenciados. “A colonização aparece como uma saga de heróis, valorizada e tomada como modelo exemplar de comportamento. Nessa saga misturam-se a devoção religiosa e a valorização da coragem” (BAZAN, 1997, p. 88)

Assim, embora os teuto-brasileiros possuíssem uma série de diferenciações, pois provinham de lugares diferentes da Alemanha, bem como apresentassem condições diferenciadas enquanto colonos, permaneciam unidos sob o signo de *brasileiros de origem alemã*. As diferenças internas se diluem no interior da comunidade pois a percepção do contraste e da oposição está centrada no que está fora dela, adotando-se uma postura homogeneizante frente aos que estão de fora.

A reação contra essa postura foi a busca da criação de uma “nação brasileira”. Dessa maneira, os agentes do governo ordenaram o fechamento de escolas, associações e igrejas nas comunidades teuto-brasileiras. Este conflito vai ser agravado durante a 2ª. Guerra Mundial, quando o Brasil se posiciona contra a Alemanha (SCHÄFER, 1995).

Como o ensino religioso era muito importante para os imigrantes alemães, a preservação da língua alemã tornava-se essencial, no sentido de permitir a leitura e a interpretação da palavra de Deus de acordo com o entendimento da sociedade alemã. Portanto, o fechamento daquelas instituições leva ao chamado “endurecimento dos limites étnicos” (SEYFERTH, 1994: p. 22) pois as mesmas eram usadas como canais de manutenção e atualização étnica.

Como Seyferth (1989) destaca, a afirmação da identidade étnica ocorre através dos contatos interétnicos e sua essência relaciona-se à oposição a outros grupos, ou seja, quando cada um busca explicar suas diferenças em relação ao outro, acaba por mostrar suas próprias peculiaridades. Para a autora, a falta de assistência do Estado e de recursos, levou os colonos a se organizar de tal forma que esta

repercutiu pelo século XX. Além disso, os conflitos interétnicos entre os descendentes e imigrantes alemães e os luso-brasileiros não foram pacíficos como se descreveu anteriormente, reforçando a identidade étnica teuto-brasileira. É somente após a constituição de 1946 que os teuto-brasileiros retomam o direito de reabrir seus clubes, sociedades e associações, com exceção das escolas (SCHÄFER, 1995).

Como salienta Bazan, diversos autores embasam a inferência de

que o senso de pertencimento a uma mesma origem e descendência cultural teria efetivamente atuado como uma força capaz de promover a cooperação entre os agentes econômicos do setor calçadista na região. Ou, em outras palavras, que a etnicidade, enquanto forma de identidade social, teria atuado como elemento a fomentar a cooperação. (BAZAN, 1997: p.40-41).

Este senso de pertencimento pode ser percebido ainda hoje quando pessoas da região se identificam como alemães e são denominados por outros como “o alemão e a alemoa (*sic*), o *fritz* e a *frida*”, refletindo a maneira de se perceberem diferentes e serem percebidos como tal.

No entanto, embora as comunidades étnicas possam ser referenciadas pelo senso de pertencimento, isto não significa a inexistência de competição interna entre seus membros. No interior destas comunidades, estruturas sociais verticalizadas eram encontradas (BAZAN, 1997).

A família e a sociedade camponesa caracterizavam-se por possuir uma organização do tipo patriarcal, na qual o homem era o chefe de família, sendo a autoridade máxima no âmbito doméstico e exercendo na esfera pública ou coletiva, os cargos mais importantes. Ainda no âmbito doméstico, ocorriam conflitos religiosos que tinham no casamento interconfessional o seu apogeu bem como problemas em relação à sucessão e à partilha de terras (BAZAN, 1997).

Acrescente-se, ainda, o conflito em torno dos lotes de terras em função de má demarcação, substituição da doação pela venda e diminuição do tamanho dos mesmos. Entendendo a propriedade como espaço de poder, observou-se que os aspectos citados levaram a uma maior concentração da propriedade e a conflitos firmados em torno de questões econômicas.

Bazan (1997) chama a atenção que, na segunda metade do século XIX, o desenvolvimento econômico da colônia de São Leopoldo propiciou o surgimento de duas categorias econômico-sociais – os pequenos camponeses e os comerciantes. Estes (os comerciantes) foram os que conseguiram acumular capital econômico e se diferenciar socialmente da comunidade.

As relações cooperativas comunitárias não pressupunham uma igualdade de benefícios, ou seja, embora favorecesse a comunidade como um todo, no que se refere à relação entre os donos de vendas e os agricultores, os primeiros eram privilegiados. Para Bazan (1997, p. 94) “isso acontecia quando redes de fidelidade, parentesco, conhecimento, sempre amalgamadas pela etnicidade, intervinham nas relações de troca”. Portanto, a troca era desigual pois a condição para tal era balizada por fatores não-econômicos ou materiais.

Este aspecto denota como a relação de troca não se baseava em uma abordagem utilitária. O *contexto* da troca, seus *participantes* e *testemunhas* e as *associações históricas* provenientes dos que estavam nela envolvidos determinavam o valor de troca caracterizando que, embora houvesse características quantificáveis a serem utilizadas, as relações de troca eram antes balizadas pelo seu significado social, ou seja, pela sua imersão cultural (ZELIZER, 1989; CARRUTHERS; ESPELAND, 1998; PIXLEY, 2002).

Os donos das vendas eram reconhecidos pelos colonos como pessoas de confiança e com ele depositavam suas economias, pagando uma taxa para tal. Assim, estabeleceu-se uma rede de financiamento para diversos fins, dentre eles, a compra de mercadorias. Estes financiamentos, embora realizados a partir dos depósitos dos colonos (os quais já pagavam uma taxa para tal), sofriam a incidência de uma taxa de juros (ROCHE, 1969).

Outro grupo de poder dentro da comunidade era o constituído pelos professores, fabriqueiros, padres e pastores que exerciam um papel regulatório e moralizante na comunidade. Assim, enquanto os comerciantes eram o grupo economicamente dominante, estes últimos ocupavam os cargos socialmente reconhecidos como de prestígio. Neste mesmo período, outra dicotomia surge, os cidadãos e os colonos de áreas rurais. Os primeiros buscavam se diferenciar dos últimos através de hábitos

mais refinados da cultura européia em contraposição à figura rústica dos colonos (BAZAN, 1997).

Contudo, mesmo com essas diferenciações internas, o espírito associativo dos imigrantes alemães e seus descendentes, ilustrados pela organização de atividades gremiais e profissionais é percebido por Klein (1991), Bazan (1997), Schmitz (1995; 1998), Schneider (2004) dentre outros, como tendo grande importância ao longo da consolidação do setor calçadista gaúcho. Para Klein (1991) esta influência é percebida inclusive no surgimento das diversas instituições associativas ainda existentes (ACINH, ABICALÇADOS, ASSINTECAL, dentre outras).

Pode-se inferir que estas redes de alta densidade (GRANOVETTER, 1992) possibilitaram a formação de grupos coesos que além de compartilharem informações geravam também estruturas normativas e culturais. Os vínculos não-econômicos desses atores foram significativos no âmbito econômico tendo em vista que, como Schmitz (1993) salienta, exerceram papel fundamental tanto nos compromissos sociais firmados pelos empresários como também na própria rede de cooperação empresarial do período em análise.

Bazan (1997) mapeia as diversas explicações que norteiam a industrialização das colônias. A primeira delas percebe o surgimento da indústria calçadista do Vale do Sinos como uma evolução linear do artesanato do couro à sua industrialização. Uma segunda explicação percebe o fenômeno decorrente da concorrência do artesanato com os produtos manufaturados, principalmente, pelo fato de que o primeiro não havia possibilitado a acumulação de capital, objetivo que foi alcançado pelos comerciantes.

A crise do artesanato colonial em função da diminuição do consumo de artigos em couro para montaria é a terceira forma de explicar o fenômeno. A crise é decorrente da concorrência de produtos manufaturados importados, a qual gerou o incremento na produção de calçados substituindo os artigos de montaria e acarretando a especialização produtiva do artesanato coureiro-calçadista

A autora, baseando-se em Singer (1977) e Carneiro (1986), apresenta dados do início deste processo, em 1858. Em São Leopoldo, o número de oficinas e de artesãos ligados ao beneficiamento do couro era o seguinte: 20 lojas de sapateiros,

45 fábricas de lombilho, 160 lavrantes de lombilho, 2 lojas de coureiros, 32 curtumes, 16 lojas de tamanqueiros e 32 fábricas de cepos para tamancos.

Já em 1901, apesar de ainda ser predominante as pequenas oficinas artesanais, empresas de maior porte já eram encontradas como as de Alfredo Stumpf e Gerhardt Adams. O crescimento da produção de calçados foi proporcionado por vários fatores já citados anteriormente, entretanto, é importante salientar o papel do governo no desenvolvimento das indústrias de transformação de produtos oriundos da agropecuária, no caso do setor em análise, a taxa sobre produtos importados chegou a 115,4 % em 1913, índice superior a de outros países. No entanto, até os anos 30, as empresas do setor não se caracterizavam como estabelecimentos fabris (BAZAN, 1997).

É somente nos anos 30 que se observa uma transformação objetiva do país que, até então, de acordo com Ramos (1966, p. 446), “nem mesmo era verdadeira nação, do ponto de vista histórico-concreto, pois carecia de elementos imprescindíveis, isto é, um mercado interno, sem o qual não se processa a livre circulação de pessoas e coisas no espaço nacional”. Foi somente com a crise mundial de 1929, que ocorre a deterioração dos preços de nossos produtos exportados. A solução foi fomentar a expansão das atividades industriais no país para que fornecesse os suprimentos importados, acelerando o padrão de crescimento do setor industrial em análise.

De acordo com Ramos (1966), as importações na década de 1921-1930 somaram 674.479 libras-ouro reduzindo para 300.349 libras ouro na década seguinte. Para o autor, este foi um fato decisivo para a formação de um mercado interno inexistente até então.

Até a década de 30, quase todo o calçado produzido no Vale do Sinos era feito à mão, quando, a partir da criação da Companhia Hamburguesa de Energia, houve a substituição do trabalho manual por máquinas. Contribuiu decisivamente também para esta passagem a *United Shoes Machinery Co* (USM) que instalou uma filial em Novo Hamburgo e dominou o mercado na década de 40, arrendando as máquinas aos produtores. A *United Shoes Machinery Co* também havia contribuído com o processo de industrialização americano e se beneficiava do isolamento do Brasil em relação à Europa em função da 2^a Guerra Mundial (KLEIN, 1991).

Os anos seguintes foram de crescimento econômico para o setor calçadista e, após a Segunda Guerra Mundial, nos anos 50, a política desenvolvimentista de Juscelino Kubtschek, propiciou a vinda de investimentos estrangeiros para as indústrias de bens de capital e de consumo duráveis. O chamado Programa de Metas de 1956 estava centrado em 30 pontos: energia elétrica, energia nuclear, carvão mineral petróleo, aparelhamento de ferrovias, portos, marinha mercante, construção de rodovias, siderurgia, alumínio, metais não ferrosos, frota aérea, trigo, armazéns e silos, cimento, borracha, exportação de minérios, indústria automobilística, formação de pessoal técnico, armazéns frigoríficos, matadouros, fertilizantes, construção naval, mecanização agrícola, papel e celulose, álcalis e material elétrico pesado (RAMOS, 1966).

Como consequência, abriram-se estradas, incentivou-se a produção de caminhões e automóveis e, definitivamente, os mercados regionais foram integrados, impulsionando a produção de calçados. De acordo com Bazan (1997), em 1950, havia 471 indústrias calçadistas no Estado, o dobro que tinha em 1940 e entre 1960 e 1970. Enquanto no restante do país o número de estabelecimentos diminuía, no Rio Grande do Sul aumentava de 570 para 756, crescimento que não foi acompanhado pelo número de funcionários por estabelecimento. Este último chegou a decair, no mesmo período, no Vale do Sinos.

No entanto, para que se passasse da fase artesanal da confecção de calçados para a fase da manufatura, diversos obstáculos tiveram que ser superados, dentre eles, a falta de equipamentos e a dificuldade de acessar fontes de energia. Como salienta Bazan (1997), muitas dessas dificuldades foram solucionadas no contexto social, fruto da rede de sociabilidade da sociedade colonial. O conhecimento mútuo, o parentesco e a expectativa de reciprocidade, em função da coesão social e dos valores étnicos, tiveram papel fundamental na formação das empresas, seja através de favores, empréstimos financeiros e/ou maquinário, seja do intercâmbio de conhecimento técnico.

A origem germânica e o parentesco também perpassavam as relações entre operários e empregadores antes da industrialização estabelecer formas típicas de assalariamento. Para Schneider,

o trabalho traz consigo um elemento de identificação étnica, que passa a ser referido e exaltado como elemento ou fator de diferenciação societária. Essa característica, ao mesmo tempo que identifica o grupo entre si, diferencia-o em relação aos demais tipos de assalariados. (SCHNEIDER, 2004: p. 39).

É a etnicidade que vai diferenciar os operários, principalmente, quando do início do período exportador, abordado na próxima seção. Nesse sentido, será o elemento diferenciador entre os chamados operários *antigos* e os operários *vindos de fora*.

As pesquisas de Bazan, Schneider e outros anteriormente citados, reforçam a importância de se analisar as organizações econômicas considerando-as como socialmente construídas e consequência de ações de indivíduos socialmente situados em redes de relações pessoais (NOHRIA, 1992). Os dados primários e os secundários, obtidos nesta pesquisa, reforçam quão importantes foram os laços fortes estabelecidos entre os atores do setor calçadista neste período, pois propiciaram soluções conjuntas de problemas e trocas de informações, permitindo a superação das dificuldades e a passagem da fase artesanal para a fase de manufatura. É possível constatar que o comportamento econômico dos atores está imerso em redes de relações interpessoais, e os laços sociais destes atores possuem papel fundamental na constituição do setor, corroborando os argumentos dos autores de imersão social, dentre eles, Granovetter (1985; 1992) e Uzzi (1996; 1997).

As características peculiares da estrutura da colonização alemã propiciaram o surgimento de uma comunidade coesa, cujos laços de solidariedade tiveram papel fundamental na sua preservação, tanto no sentido material como no sentido simbólico. A representatividade social inferior ao da colônia luso-brasileira em lugar de criar mecanismos para que se tornassem mais próximos aos lusos, fortaleceu a sua identidade como teuto-brasileiro. Esta identificação e a necessidade de superação promoveu a cooperação entre os membros da comunidade também no sentido de uma reafirmação simbólica, política e econômica, aspectos estes de extrema importância na caracterização da estruturação inicial do setor.

A reconstrução do processo de formação dos laços entre os membros da comunidade alemã do Vale do Sinos permite compreender como esses laços fortes foram criados bem como porque eles foram preservados. A confiança advinda do

senso de pertencimento à identidade teuto-brasileira mostra como ela serviu de base para a criação das primeiras empresas calçadistas, conectando o dono do capital e o detentor de conhecimento através do contexto social que os cercava. A reputação tinha um papel crucial nestes casos, pois as conseqüências negativas de um comportamento oportunístico, dos que estavam inseridos naquele contexto social, era temida; por sua vez, a certeza de que o parceiro não agiria oportunisticamente advinha dos códigos de condutas respeitados por aquela comunidade. A disponibilidade do parceiro, sua capacidade e confiabilidade estavam imersas neste contexto.

Dessa forma, pode-se perceber o papel regulatório que os elementos culturais (DIMAGGIO, 1997) exerceram no sentido de constranger a busca individual pelo auto-interesse como também moldaram a própria capacidade do grupo de mobilizar-se (DIMAGGIO, 1997). Além disso, ser um profissional do setor calçadista era percebido como algo distinto no âmbito local (BAZAN, 1997). Assim, revestia-se de uma significação social.

As trocas anteriormente salientadas ocorriam geralmente em ambientes informais propiciados pelo convívio comunitário. Para Bazan (1997) a cooperação no que se refere ao treinamento de pessoal, à comercialização conjunta do produto e à sua venda dificilmente ocorria.

A criação de empresas entre indivíduos de origem social diferente era comum, pois o que prevalecia era o senso de pertencimento a uma mesma comunidade. Além disso não havia limites rígidos entre ser artesão ou empresário, pois era comum o primeiro transformar-se no segundo tendo em vista que a associação, muitas vezes, ocorria entre o detentor de conhecimento do processo de produção e detentor do capital, equilibrando as relações de poder entre ambos. As hierarquias sociais não eram profundamente delimitadas, mas mesmo quando estas hierarquias eram bem marcadas, ocorriam no contexto das relações sociais salientado anteriormente (BAZAN, 1997).

No entanto, desde o início da estruturação do setor, a competição em várias dimensões (econômica e simbólica, por exemplo) também estava presente. Se ao fundarem as empresas, indivíduos sem laços familiares se uniam, tão logo

pudessem crescer, cada um com sua empresa, se separavam. Neste momento, surgia, então, a empresa familiar que não só competia com outras pelo mercado existente, mas também disputava pelo capital simbólico que se construía ao ser reconhecida pela comunidade como a *melhor* empresa, *mais* bem administrada ou *mais* antiga (BAZAN, 1997). Veja-se o depoimento:

A tal ponto que as empresas disputavam entre si a melhor festa de natal dos seus funcionários, quer dizer, havia uma certa concorrência de que tal empresa deu uma festa fantástica com seus colaboradores e a outra queria superar isso. (E1).

Embora a competição estivesse presente, ela ocorria imersa no contexto social, onde o senso de pertencimento étnico e as suas representações derivadas faziam com que a cooperação também os mantivesse unidos, ocorrendo inserida dentro um código social de conduta que os empresários deveriam respeitar como membros daquela coletividade.

Em um depoimento a Bazan (1997, p. 123), um fornecedor de couros de Novo Hamburgo afirma: “Todo o Vale, as fábricas de calçado, foram pegando credibilidade, enquanto tu olha um Silva, um Souza, tu fica desconfiado”. Isso denota como a construção da identidade étnica teuto-brasileira, em oposição à identidade luso-brasileira, agiu no sentido de construção de uma convenção social (GOMEZ; JONES, 2000), na qual os atores utilizam categorias cognitivas coletivas para julgar, sentindo-se confortáveis ao se guiarem por ela. Assim, se os luso-brasileiros são, *a priori*, merecedores de desconfiança, por sua vez, uma outra convenção, reveste os “alemães” de credibilidade.

A etnia como elemento integrador torna-se ainda mais pulsante considerando que, em função das políticas de nacionalização do governo Vargas, uma série de medidas repressivas foi tomada, como já descritas anteriormente e, dessa forma, o Estado reforçou e recriou o sentido da identidade étnica. É nesse contexto de reafirmação do herói civilizador, desbravador, ou seja, do fortalecimento da figura do teuto-brasileiro que surge a primeira Feira Nacional do Calçado (FENAC) em 1963. Embora o evento estivesse voltado para a venda de calçados, também estava revestido de uma significação especial que, de acordo com Bazan, refletia

igualmente, o desejo de auto-afirmação da população teuto-brasileira, notadamente de sua parcela mais elitizada. As primeiras feiras vão

desenhar-se como *ritos de prosperidade* que informam a coletividade gaúcha sobre o sucesso empresarial do setor calçadista na região do Vale dos Sinos (grifo no original). (BAZAN, 1997: p. 125).

Pode-se, portanto, perceber que a etnia atuou como elemento importante nas relações interempresariais e de constituição do setor também ao longo da década sessenta. No entanto, como salientou Uzzi (1997), o fato de estar altamente imerso acarreta efeitos negativos na ação econômica. Assim, as convenções em torno dos empresários luso-brasileiros, provavelmente, fizeram com que bons negócios deixassem de ocorrer. Outro exemplo é fornecido por um empresário do setor de máquinas para calçados de Novo Hamburgo que declara a Bazan (1997, p. 127) “*um cliente não tem crédito, mas como ele é amigo da casa.. ah! Fornece. Era uma máquina colocada fora e um dinheiro que nunca entrava*” (grifo no original).

Na próxima seção é focado o final da década de 60 até a década de 90. A transformação, tanto no sentido material como também no social, tem suas bases alicerçadas ainda durante a década de 60, construindo uma nova configuração social do setor, não somente pela entrada de novos atores com também pela nova estruturação social que se estabelece entre os atores que já faziam parte do setor e da comunidade.

4.2 DO FINAL DA DÉCADA DE 60 À DÉCADA DE 80: A TRANSFORMAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES, A ENTRADA DE NOVOS ATORES E A CONSTITUIÇÃO DE UMA NOVA CONFIGURAÇÃO SOCIAL NO SETOR CALÇADISTA

O crescimento propiciado pelo desenvolvimento do mercado interno durante os anos 50/60 fez com que as organizações produtoras de calçados se consolidassem financeiramente. Foi também neste período que as pequenas indústrias nacionais se firmaram como fabricantes de máquinas para calçado devido às restrições e, posteriormente, proibições impostas pelo governo Kubitschek à importação de máquinas (KLEIN, 1991).

A criação do BNDES e do BRDE (respectivamente, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e Banco Regional de Desenvolvimento Econômico e Social) pelo governo possibilitou a liberação das primeiras linhas de financiamento para modernização e reequipamento das indústrias. Logo após, os bancos de financiamento passaram a exigir projetos industriais completos e racionalização das operações a partir de novos esquemas de trabalho (KLEIN, 1991).

Na década de 60, 80% do valor da máquina era financiado para os fabricantes de calçados pelo Fundo de Financiamento para Máquinas e Equipamentos Nacionais (FINAME) e, conseqüentemente, ampliava-se o mercado para os fabricantes nacionais de máquinas e equipamentos. Os fabricantes procuravam copiar as máquinas européias mais avançadas, esforçando-se para fazer valer a idéia do “equivalente nacional” (KLEIN, 1991).

Os anos 50 e 60 caracterizaram-se por um aumento expressivo da produção e do volume de trocas no setor. Desta forma, atraíram instituições oficiais de crédito que substituíram as antigas Caixas Rurais que eram estruturas de crédito cooperativado. Neste sentido, para se formar empresas, o acesso a créditos bancários tornou-se mais importante e, como conseqüência, o equilíbrio de poder que até então existia entre os detentores de conhecimento da produção e os detentores de capital, permitindo a ascensão social dos primeiros, tornou-se mais difícil (BAZAN, 1997).

Assim, Bazan (1997) salienta que o empresário passa a ser uma categoria diferenciada tanto econômica como socialmente, ocorrendo uma justaposição entre a identidade teuto-brasileira e uma nova identidade vinculada à condição de empresário. Como a autora destaca,

não são mais as estruturas de solidariedade social circundantes às empresas que geram mobilização dos recursos estratégicos, mas, ao contrário, as práticas internas à empresa e as afinidades profissionais entre agentes semelhantes. (BAZAN, 1997: p. 129).

Por sua vez, é importante destacar que esta nova identidade não substituiu totalmente a estrutura de relações que preponderava até então, mas surgiu como uma nova identidade restrita apenas a um determinado grupo da coletividade, refletindo uma nova hierarquia política, social e simbólica na comunidade.

Esta nova identidade é denominada de corporativo-empresarial tendo em vista que congregava os empresários de todo o setor calçadista (BAZAN, 1997). Uma das expressões desta nova identidade é a mobilização destes para a criação de diferentes instituições representativas do setor. Para Schmitz (1995) a instalação destas instituições está bastante relacionada à campanha coletiva e à pressão dos produtores locais.

Klein (1991) apresenta cronologicamente a criação destas instituições como se pode verificar abaixo:

- 1963 - Feira Nacional de Calçado (FENAC);
- 1965 – Escola de Curtimento do SENAI;
- 1966 – Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha;
- 1968 – Escola de Modelagem e Fabricação de Calçados do SENAI;
- 1972 – Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA).

O surgimento destas instituições foi uma ação conjunta dos empresários do setor, articulados politicamente com os governos municipal, estadual e federal, que fez com que seus interesses fossem sanados (KLEIN, 1991). Os produtores foram atores cruciais no processo de implantação destas escolas, tanto no que se refere ao seu financiamento como também na definição do que elas deveriam oferecer. A colaboração federal variou de instituição para instituição no que diz respeito ao arranjo organizacional, às contribuições para instalação e aos custos de manutenção para o setor público e privado ao longo do tempo (SCHMITZ, 1995).

No entanto, deve-se chamar a atenção que estas não foram as primeiras instituições criadas fruto da mobilização coletiva. Anteriormente, na década de 20, a Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo (ACI) e, em 1947, a Escola Técnica do Calçado do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) já haviam sido criadas. Entretanto, denota a mobilização coletiva dos diferentes segmentos que se percebiam de forma corporativa.

Contudo, não se deve descontextualizar o surgimento desta nova identidade pois, o senso de pertencimento permanece vinculado. A identidade teuto-brasileira continua mediando e facilitando as relações de troca. As relações cooperativas permanecem, mas, ao invés de ocorrerem no âmbito informal da comunidade,

passam a ser organizadas no âmbito institucional a partir do início dos anos 60. Como salienta Bazan (1997) as redes de reciprocidade, muitas vezes, limitavam as trocas oportunísticas características da lógica de mercado, superando os interesses econômicos e individuais imediatos.

A mudança na importância das redes de reciprocidade, firmadas com base nos princípios étnicos ou corporativos, altera-se a partir do início dos anos 70, quando a produção antes voltada para o mercado interno volta-se para o mercado externo. De acordo com Schmitz (1995), no final da década de 60, as cerca de 400 organizações que operavam estavam focadas quase totalmente para o mercado interno, que era protegido inteiramente da competição externa, embora houvesse competição interna. Esta proteção era oriunda da política de importação que vigorava na ocasião e o Vale do Sinos, durante a década de 50 e 60, aumentou expressivamente a sua participação no mercado interno.

Para Klein (1991), as exportações brasileiras de calçado, iniciadas na década de 60, estão relacionadas à ação do governo que criou um programa de incentivos fiscais e creditícios às exportações bem como aumentou a promoção dos produtos nacionais no exterior. No fim da década de 60, tanto fabricantes nacionais como governo brasileiro estavam voltados para a possibilidade de exportar os calçados nacionais. Nesta ocasião, as fábricas estavam preparadas para produzir grandes quantidades de um mesmo modelo de calçado.

Os fabricantes, após visitarem numerosas feiras internacionais, percebem a competitividade dos produtos brasileiros e o governo promove a vinda dos interessados a Quarta Feira Nacional do Calçado (4^a FENAC), realizada em junho de 1969. A FENAC teve grande importância neste contexto posto que foi através dela que compradores estrangeiros fizeram contato com os fabricantes nacionais. O primeiro produto exportado com êxito foi as sandálias de couro. Neste mesmo ano, são firmados os primeiros contratos com os distribuidores. (KLEIN, 1991).

Schmitz (1995) aponta duas razões que permitiram o salto exportador brasileiro. Primeiro, no período de 1969-70, quando os importadores de calçados americanos visitaram países com baixos salários, eles reconheceram que o Vale do Sinos era um *cluster* estabelecido com fornecedores locais especializados para a indústria de

calçados e, segundo, as organizações locais agiram pró-ativamente em uma ação conjunta para atraí-los.

A realização da FENAC foi largamente promovida no exterior, compradores estrangeiros e jornalistas foram convidados a visitá-la (em muitos casos, a passagem aérea foi paga para que reportagens sobre a feira e a indústria local fossem publicadas no exterior) e um consórcio de produtores foi a Europa e EUA para apresentar seus produtos.

Para Schmitz (1995), a capacidade e o crescimento das exportações, sem dúvida alguma, estão relacionados à existência das instituições associativas (SENAI, CTCCA, ACI, dentre outras), especialmente, e mais diretamente, a FENAC. O município de Novo Hamburgo forneceu o local para a sede da Feira. Foi a FENAC que exerceu o papel principal tanto na atração de compradores estrangeiros como na organização dos produtores para expor no exterior. A ACI também co-organizou as viagens ao exterior, pois, juntamente com a FENAC, possuía acesso ao governo federal, tendo em vista que seus representantes tiveram assento no governo por alguns anos, fato este que colaborou para que os produtores estivessem aptos a receber os incentivos governamentais para exportar.

O ponto crítico é que havia uma coalizão formada pelo setor público e privado para o desenvolvimento local, particularmente no período de transformação, da década de 60 e início da década de 70. (SCHMITZ, 1995: p. 19).

Além de todas essas ações, os incentivos introduzidos em 1969-70, também contribuíram. No entanto, imputar aos incentivos governamentais toda a responsabilidade é não considerar que foi a ação coletiva dos produtores locais que os colocaram disponíveis para exportar. Assim, foi tanto a ação do governo como dos produtores que firmou o Brasil como um dos principais exportadores de calçados (SCHMITZ, 1995; BAZAN, 1997).

Outro tipo de imersão que aparece como significativo nesta passagem é a imersão política. A ação do Estado, ao criar políticas de desenvolvimento e a abertura de estradas, dentre outras ações, permitiu a criação de um mercado interno mais integrado, alavancando a produção e a venda de calçados, refletidas no crescimento desta indústria conforme salientado anteriormente.

Em 1970, na 5ª Feira, os negócios se ampliam e, em setembro, uma comissão criada pela FENAC, participa da Semana do Couro em Paris/França. Apesar dos calçados brasileiros poderem competir com preços inferiores e de puro couro com os calçados italianos, percebeu-se também que a distância e o custo dos fretes minimizavam as vantagens, delineando então, os EUA como os principais importadores dos calçados brasileiros (KLEIN, 1991).

A especificidade da entrada dos calçados brasileiros no mercado americano merece uma atenção especial em função de que sua trajetória tem importantes efeitos em todo o processo que ocorreu desde então no setor. O surgimento de um novo ator, oriundo da transformação do importador, possui um papel fundamental na transformação do setor brasileiro: o agente intermediário. Como salienta Schmitz (1995) o significativo período de ação coletiva e institucionalização deu lugar a uma fase que, comparativamente, pode ser considerada desintegradora, que foi a da metade da década de 70 até o fim da década de 80.

Bazan (1997) considera que três processos alteraram o padrão produtivo local. Primeiro, a necessidade de incorporação de um número maior de trabalhadores, não mais restritos à comunidade local. Segundo, as plantas industriais tornaram-se descentralizadas, transferindo-se para áreas adjacentes e para o interior dos municípios do Vale do Sinos. E, por último, a intensificação da subcontratação de serviços de terceiros para realizar tarefas que exigiam intenso trabalho manual, desencadeando a origem de inúmeras micro e pequenas empresas. O corporativismo étnico-setorial e a orientação cooperação-competição sofreram importantes modificações quando o setor calçadista passou a produzir voltado fortemente para exportação. Se por um lado, houve o reforço da identidade corporativo-setorial, durante os anos 70, por outro, o recrudescimento das diferenciações entre os diversos segmentos do setor acarretou uma maior rivalidade, invertendo-se o padrão de relações de competitivo-cooperativo para competitivo-conflitivo nos anos 80 (BAZAN, 1997).

Na próxima seção será analisado mais detalhadamente esse processo que propiciou a mudança na preponderância da imersão social como elemento principal explicativo na estruturação do setor calçadista.

4.2.1 Os Novos Atores: Agentes de Exportação, Empresário *de Fora* e Jovens Empresários e o Operário *de Fora*

Para se entender a importância do papel dos agentes de exportação neste processo, é necessário compreender a peculiaridade das exportações ao mercado americano. Estas exportações permaneceram sendo feitas através dos mesmos canais de comercialização que existiam para o calçado americano. Recebiam as mesmas etiquetas e embalagem que qualquer calçado fabricado no próprio Estados Unidos. A peculiaridade é que o produtor, com sua rede de distribuição varejista, torna-se um importador em função de que não são mais capazes de produzir a preços competitivos. Inicialmente, são importados calçados apenas para complementar suas coleções e, logo após, coleções inteiras passam a ser importadas tendo em vista os preços competitivos. Apesar da significativa transformação, esta ocorre de forma pacífica tendo em vista que são os próprios produtores que estão à frente do mesmo. Como afirma Klein (1991, p. 10) “por tal razão, ainda agora se diz que o calçado brasileiro, coreano ou italiano, não se vende, se compra”.

É importante notar que, no setor calçadista americano, a única transformação ocorrida foi a transferência do local de produção, pois não se criaram juridicamente novas empresas e nem os varejistas tiveram que realizar qualquer modificação, tendo em vista que permaneceram atendidos pela mesma pessoa; apenas passaram a adquirir o calçado em novo local, no caso, um novo país.

No entanto, com o passar dos anos, as fábricas americanas perceberam que não era justificável que os produtos permanecessem em suas dependências posto que não fabricavam os mesmos. Assim, os importadores assumiram um novo papel: *line builder*. Ou seja, passaram a preparar as coleções, negociar preço, colocação dos pedidos e controle da qualidade. Somente após a saída da fábrica brasileira é que o calçado passa a ser de responsabilidade do varejista, o qual organiza a carga, contrata o transporte, reúne as demais cargas provenientes de outros produtores (nacionais ou estrangeiros) e envia para os pontos de distribuição final (KLEIN, 1991).

Os primeiros agentes que surgiram no Brasil eram norte-americanos, ex-fabricantes de calçados. Posteriormente, outras nacionalidades assumiram este papel, inclusive os brasileiros. Para Klein (1991, p. 29), “tudo indica que a existência dos agentes surge de uma característica própria do tipo de produto: o calçado feminino de moda”, sendo encontrado não somente no Brasil, mas em vários países.

Os agentes, que trabalham por comissão, preparam as coleções e oferecem aos varejistas, os quais fecham um pedido. São os agentes que detêm o poder decisório daí para diante, restando aos varejistas a responsabilidade de pagar o calçado e o seu transporte, conforme a Figura 10, a seguir:

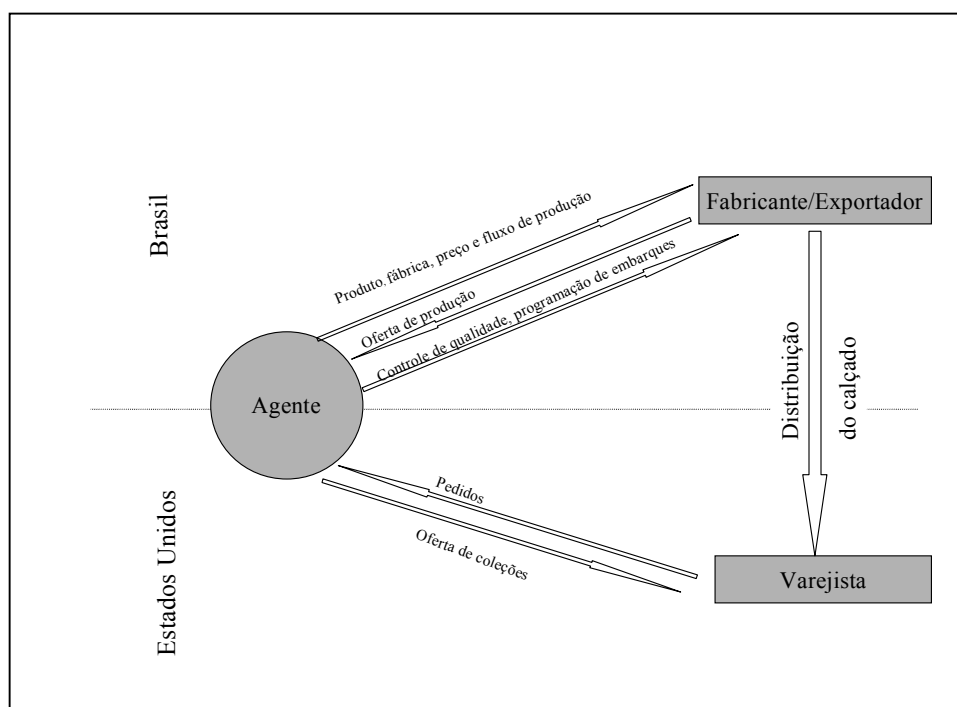


Figura 10: A distribuição de responsabilidades e o papel do agente

Fonte: KLEIN (1991, p. 12)

Para os varejistas é indiferente a procedência do calçado pois o mais importante é que o mesmo satisfaça às necessidades locais mantendo uma margem de lucro atrativa. São os agentes que organizam a programação do embarque, armazenamento e transporte da mercadoria, encarregando-se de obter as melhores margens com os canais de comercialização (KLEIN, 1991).

Estes agentes buscam se beneficiar das vantagens oferecidas pelos diversos países produtores e, em alguns poucos casos, trabalham tanto para os EUA como para a Europa, sendo encarregados das seguintes atividades (KLEIN, 1991):

- a) visitar feiras européias bem como cidades e lugares conhecidos por lançar moda;
- b) preparar as coleções para as diferentes temporadas (no Vale do Sinos);
- c) apresentar, nas feiras especializadas (nos EUA) e nas oficinas dos compradores, as coleções;
- d) fazer as modificações, ajustes, correções técnicas e provas de calce nos modelos;
- e) vender, confirmando pedidos e fixando quantidade e preço;
- f) colocar os pedidos nas fábricas, elaborando o cronograma de entrega e verificando os modelos para início da produção;
- g) solicitar, controlar e enviar as amostras aos compradores para a confirmação e aprovação final dos requisitos técnicos e comerciais;
- h) controlar a produção e a qualidade do produto final;
- i) receber e tramitar as cartas de crédito e verificar a documentação;
- j) aprovar e tramitar o envio das mercadorias aos agentes de carga; e
- k) receber e tramitar as reclamações referentes à qualidade, se for o caso.

De acordo com Schmitz (1995), o papel dos agentes no Vale do Sinos é bastante controverso. Mesmo considerando a sua importância para o crescimento do

setor, existe um sentimento de que os lucros que os produtores perfazem é duramente alcançado em contraste com o que os agentes ganham ao comercializar os mesmos produtos, ganhos *excessivamente* altos para uma atividade mais “fácil”. Este sentimento vem do fato de que um calçado é comprado da fábrica por US\$ 10 e é vendido ao consumidor americano por US\$ 40. Por sua vez, do preço de fábrica, o agente recebe 10% de comissão.

Um outro fator que contribui para que os agentes sejam percebidos negativamente é a maneira de trabalho dos mesmos. Antes de colocar um pedido de produção, ocorre uma espécie de leilão. É dado a vários produtores determinado modelo de calçado e aqueles são convidados a fazer uma oferta. Para os produtores, os agentes nem sempre consideram a qualidade e a pontualidade que já demonstraram em contratos prévios, não dando muita importância à continuidade do relacionamento comercial (SCHMITZ, 1995). Nesse sentido, o *preço* é que passa a determinar a continuidade ou não da relação.

Assim, uma nova lógica começa a perpassar as relações empresariais. Como salienta um dos entrevistados, a cultura de negócios americana passa a exercer influência nessas relações como ilustra o depoimento abaixo:

A cultura americana em termos de negócio diz o seguinte: proposta não é ofensa, se tu aceitar minha proposta e tu te ferra, o problema é teu. Eu cumpri o meu papel de propor um negócio que é bom para mim. Se ele for péssimo para ti e tu aceitou, não vem chorar no meu ombro que eu não tenho culpa. Tu aceitou! Essa cultura ela modificou, num primeiro momento, as relações entre as empresas que antes disso eram de certa forma fraternas, de mútuo apoio, inclusive na carência de alguma coisa, alguém emprestava para o outro, couro, máquinas, até ajudava a preencher vazios de produção, um com o outro. (E1).

Por outro lado, os agentes se defendem, afirmando que são forçados a fazer leilões e convidar outros produtores tendo em vista que eles mesmos são pressionados pelos compradores americanos a conseguirem os preços que eles estabelecem ou, caso contrário, outros agentes poderão fazê-lo, seja no Brasil ou em outro país (SCHMITZ, 1995).

Apesar do importante papel que os agentes de exportação possuem na desestruturação da base étnica de sociabilidade, eles não são os únicos que contribuíram para tal. Como os anos 70 e 80 foram anos de crescimento econômico

para o setor calçadista do Vale, vários empresários de outras regiões do país foram atraídos, rompendo a homogeneidade étnica. Entretanto, romper a homogeneidade étnica não significa dizer que não estivesse mais atuando entre o empresariado. Como salienta Bazan,

isso não implica dizer que os empresários teuto-brasileiros tenham deixado de se considerar etnicamente diferenciados. Esse fator de distinção e o sentimento de autoproteção por ele gerado é, ainda hoje, percebido pelos novos empresários que chegam ao Vale dos Sinos. (BAZAN, 1997: p. 159).

A etnicidade ainda aparece como justificativa ideológica do sucesso empresarial em função da disciplina, seriedade e espírito empreendedor, contudo, não é mais a base que sustenta a identidade corporativo-setorial (BAZAN, 1997). Bazan (1997) salienta que o termo *infiltração*, usado pelos antigos empresários locais, expressa no imaginário daquela coletividade, a destruição da base autoprotetiva que até então os envolvia.

A etnicidade também permanece atuando na relação empregador/operário e na relação operário *antigo* e operário *de fora*. O fator que os diferencia não é a posição distinta no processo produtivo, mas a sua diferenciação consiste “na concepção do trabalho e na simbologia do que significa ser *bom trabalhador*” (SCHNEIDER, 2004: p. 39). Ou seja, os valores e as normas de conduta do que significa ser germânico estão associados ao significado de ser bom trabalhador. Assim, disciplina, organização, zelo e capricho estão relacionados ao trabalhador teuto-brasileiro, como visto anteriormente nas convenções coletivas utilizadas para julgar o teuto-brasileiro e o luso-brasileiro, ou neste momento, o trabalhador que vem de fora. Como salienta Schneider (2004, p. 39) “um operário de origem germânica sempre se considera *mais* trabalhador do que outro (em geral o migrante, vindo *de fora*)”. Na relação entre o operário antigo e o empresário, a convivência nos mesmos espaços sociais (clubes, cultos, etc.) e o longo tempo como empregado fomentam a cumplicidade, a reciprocidade e, fundamentalmente, a fidelidade desse trabalhador.

Para o empresário, essa situação é fundamental para o bom andamento do processo produtivo, sendo estimulada pelos mesmos. Tendo um prestígio maior, os operários de origem germânica, muitas vezes, são convidados a ocupar cargos de confiança e de chefia. Isso também, de acordo com Schneider (2004), é um fator decisivo na formação de uma nova unidade fabril (os ateliês), bem como no repasse

das peças de calçados a serem confeccionados. Nesse sentido, mais uma vez, a força dos laços na estruturação do setor aparece como fundamental na compreensão do seu processo, pois as relações de interconhecimento e parentesco continuam exercendo papel fundamental.

A prática de subcontratação através de ateliês não é nova. Referências a sua existência são encontradas, pelo menos, desde de 1927. No entanto, sua importância tornou-se mais relevante a partir do início da década de 80, e a prática se tornou mais complexa, envolvendo diversas modalidades, dentre elas, o trabalho a domicílio, geralmente, realizado por mulheres auxiliadas por crianças, idosos e outros membros familiares¹⁵ (RUAS, 1993; BAZAN, 1997; SCHNEIDER, 2004). Uma característica básica destes ateliês é a utilização intensiva de mão-de-obra feminina e infantil em condições precárias e instáveis, além de perceberem uma remuneração muito baixa. Podem ainda empregar somente membros da família ou subcontratar outros trabalhadores, cuja remuneração e condições de trabalho são igualmente precárias e instáveis (RUAS, 1995).

Para Schneider (2004), esse crescimento está associado à ampliação na demanda por serviços intensivos em mão-de-obra tais como trançados. O autor define os ateliês de calçados como um pequeno empreendimento que confecciona partes dos sapatos ou fases inteiras como o solado. É o registro como micro, pequena ou média empresa que vai permitir ao ateliê a concessão da confecção de peças junto às empresas calçadistas. Contudo, isto não significa que todas as atividades do ateliê estejam legalizadas. Esses ateliês legalizados atuam freqüentemente como repassadores de atividades aos chamados ateliês domiciliares, ou seja, são intermediários entre a empresa e os subcontratados. A utilização de subcontratação é uma prática usual no *cluster* e, para Ruas,

apresenta um papel estrutural no sistema produtivo do setor. Em outras palavras, o trabalho subcontratado não é apenas um recurso externo que é adotado somente em casos eventuais de flutuação da demanda, mas passa a constituir uma espécie de “organismo” interno à estrutura do *cluster*. (RUAS, 1995: p. 71-2).

¹⁵ Para mais detalhes sobre os diferentes modelos de subcontratação ver BAZAN (1997).

No que se refere à relação entre o ateliê e as empresas contratantes, embora haja algum espaço de negociação, é o departamento de custos destas últimas que estabelece o valor a ser pago ao ateliê. Este último, por sua vez, também utiliza este parâmetro para pagar os trabalhadores que contrata. Ao ateliê não restam alternativas, tendo em vista que, normalmente, existe um acordo entre as grandes empresas sobre o valor que deve ser pago (BAZAN, 1997).

O dono de ateliê, embora seja um empresário, não possui o *status* e o poder social que os primeiros empresários do setor alcançavam ao se tornarem proprietário de uma empresa, permanecendo socialmente vinculado à figura do operário. Como salienta Bazan,

Essa tênue fronteira entre ser operário e empregador, aliada às próprias condições de competição entre os ateliês, e à sua dependência em relação à grande empresa, inviabiliza a organização dos proprietários de ateliê no sentido de buscar uma ação coletiva em torno da defesa de seus interesses. (BAZAN, 1997: p. 183).

Contudo, não se deve pressupor que não existia *total* cooperação entre a grande empresa e o ateliê. No período de 70-80, algumas empresas auxiliavam os ateliês através do empréstimo de máquinas, transporte dos produtos acabados, baseando-se nas antigas redes de reciprocidade (BAZAN, 1997). Assim, os vínculos pessoais e as relações de conhecimento mediavam as poucas relações de cooperação que existiam. No entanto, como já salientado anteriormente, estas relações baseadas na pessoalidade e no conhecimento mútuo tornaram-se cada vez mais incomuns com a crescente predominância da racionalidade dita de mercado. Somente no final dos anos 80 e início dos anos 90 se observa o resgate da cooperação setorial como decorrência do esgotamento da produção em massa.

Relativizando também o papel da etnicidade, salienta-se a sucessão empresarial das empresas familiares, nas quais a segunda ou terceira geração assumia o controle da empresa. Vários destes jovens empresários cursaram, ou estavam cursando, nível superior, aprenderam outras línguas, viajaram para o exterior, contatando novos mercados e comungavam de um conjunto de valores diferenciados de seus antecedentes. Para Bazan, estes novos empresários

adotaram, portanto, um novo *habitus* empresarial manifesto por um conjunto de novos valores, crenças e comportamentos, *habitus* esse expresso por

diferentes vias, inclusive a corporal: diferentemente dos *fundadores*, cujo modo de vestir e de se comportar muito se aproximava do aspecto rústico e simples do antigo *colono* (...) (BAZAN, 1997: p. 161-162).

Estes jovens empresários comungavam valores típicos às relações de mercado como produtividade, concorrência e rentabilidade. A etnicidade, associada a um aspecto afetivo de afiliação, não age mais como elemento norteador. Por sua vez, para os antigos empresários, estes eram encarados como aventureiros, e a lealdade não podia ser esperada (BAZAN, 1997). Dessa forma, estes jovens empresários constituíram as bases para o enfraquecimento da etnicidade e de seus valores, tais como honra, reciprocidade e confiança, já que suas crenças e valores foram constituídos em uma época na qual a etnicidade, como base de sustentação, já estava enfraquecida.

Por outro lado, os agentes, que inicialmente eram em sua maioria americanos, possuíam valores bastante diferenciados da comunidade, especialmente no que se refere a como estabelecer relações econômicas (BAZAN, 1997). Pode-se inferir que a capacidade destes agentes de transformação das práticas sociais está bastante relacionada à posição que passou a ocupar no setor, tornando-se um dos atores-chave, pois, conforme salientado anteriormente, eram eles que definiam os modelos, o preço, quem iria fornecer etc.

Como resultado dessa nova estruturação, o agente passou a ter também um papel fundamental no que se refere à inovação. Nesse aspecto, as trocas de conhecimento e de informação passaram a ser feitas entre empresários e agentes, não mais *entre* empresários. Como salienta Zawislak (1995), o agente é uma fonte de tecnologia, sobretudo no que se refere à tecnologia de produto. Ao fazer exigências quanto à qualidade, estilo e moda, repassa às empresas, normas artísticas e técnicas.

O agente representava, além disso, um fator de intensificação da competição e da rivalidade entre empresas, pois poucas delas mantinham com ele relações mais ou menos estáveis. A introdução dos chamados *leilões* reforça ainda mais a competição, tendo em vista que os agentes distribuíam os lotes de encomendas entre diversas empresas e a que efetivamente iria confeccionar o produto era aquela que apresentasse as mesmas condições de qualidade do que as outras, porém com

menor custo (BAZAN, 1997). A impessoalidade das relações de troca e os interesses voltados ao mercado se fortaleceram com a presença do agente que não compartilhava de uma história social comum aos demais membros da comunidade.

Por outro lado, a identidade corporativa se fortalece na medida em que o próprio setor obteve um crescimento muito grande no período, como demonstrado em seções anteriores. Como Bazan (1997) salienta, ocorre uma maior *profissionalização* das organizações que passam a se orientar pela qualidade, produtividade e custo. Com a consolidação deste processo nos anos 80, os empresários *de fora* se tornam mais facilmente aceitos, na medida em que trazem soluções para os problemas específicos de mercado. Assim, a autora considera que o papel do agente de exportação, aliado à chegada dos empresários *de fora* e a sucessão empresarial local, fez com que os laços de conhecimento e pessoalidade, frutos de uma origem étnica e de uma história social comum, dessem lugar a relações pautadas nos interesses de mercado e, portanto, impessoais.

Na próxima seção serão abordadas as transformações das organizações com a entrada do Vale do Sinos no mercado externo. É importante compreender as fontes e os mecanismos de imersão, relacionando-os com as suas conseqüências para a organização, enfocando como a imersão constituiu aspectos organizacionais que, por sua vez, também serão percebidos como constitutivos dos mecanismos de imersão. Assim, destacam-se, conforme Zukin e DiMaggio (1990), a natureza contingente da ação econômica e a maneira que a imersão social e seus diferentes mecanismos afetam a organização.

4.2.2 A Transformação das Organizações, o Papel do Estado e o Impacto na Relação entre Empresariado e entre Empresários e Operários

Diferentemente do mercado interno, os americanos buscavam dezenas de milhares de pares de um único modelo, de apenas uma cor, possibilitando grandes

ganhos aos produtores brasileiros. Estes ainda contavam com a isenção do imposto de renda dada pelo governo para os exportadores.

Toda esta transformação provocou diversas mudanças nas organizações fabris. A internacionalização acarretou a alteração do processo produtivo para que se viabilizasse o atendimento à demanda tanto em termos de volume como de prazo. A produção passou a ser organizada através de esteiras e o trabalho fragmentado, possibilitando treinamento rápido e baixos salários.

Como conseqüência da introdução do sistema de trilhos e de outras máquinas e equipamentos, ocorreu uma significativa simplificação das tarefas a serem executadas, modificando as formas de uso da mão-de-obra, possibilitando a contratação de trabalhadores despreparados. A introdução de operações de caráter *taylorista* não somente modificou a organização da produção como também foi responsável pela possibilidade de atração de um grande contingente de trabalhadores que puderam ser inseridos *diretamente* no processo produtivo. (SCHNEIDER, 2004).

Através da Tabela 16, a seguir, pode-se perceber que o *boom* da exportação causou impacto expressivo no tamanho das organizações calçadistas do Vale do Sinos. Os dados de um censo realizado em 1969 pela ACI demonstram que, das 454 organizações que operavam na ocasião, *todas* eram de micro ou pequeno porte (SCHMITZ, 1995).

Tabela 16: Tamanho da Indústria de Calçados do Vale do Sinos – 1971/1983

TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO DE ACORDO COM O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	NÚMERO DE ORGANIZAÇÕES	
	1971	1983
1-10	150	89
11-50	154	92
51-100	82	65
101-500	64	138
101-600		
501-1000	4	16
601-1100		
1001 +	1	17
1101 +		
Total	455	417

Fonte: SCHMITZ (1995, p. 12)

É possível constatar que no período analisado houve uma diminuição de empresas de micro e pequeno porte, de 386 organizações para 246, e um crescimento de 660% das empresas de grande porte. Contudo, é importante salientar que Schmitz (1995), embora reconheça indubitavelmente o declínio da importância de empresas de pequeno e médio porte, coloca em dúvida o absolutismo dos números apresentados.

Bazan (1997) destaca a concentração industrial que ocorreu a partir dos anos 70, afirmando que as maiores empresas chegaram a ser responsáveis por cerca de 60% da produção para o mercado externo e de 30% para o mercado interno, concentração que ainda permanece como salientado anteriormente. É a partir de meados da década de 70 que as taxas de emprego e a demanda por trabalhadores cresce anualmente. No período de 70 a 74, o número médio de trabalhadores por empresa passou de 34 para 93.

Trabalhadores tiveram que ser “importados”, e vários produtores realocaram suas unidades fabris em locais próximos às residências desses trabalhadores. Assim, o Vale do Sinos passou não somente a atrair e captar mão-de-obra através dos filhos de colonos das microrregiões do Vale, mas também de outras regiões do

Estado. Estes últimos eram também filhos de colonos, jovens de até 30 anos, e, antes de chegar ao Vale, já haviam migrado das zonas rurais para os centros urbanos. Para Schneider (2004, p. 42), “é possível afirmar que a proletarização massiva da força de trabalho dos migrantes foi decisiva para que as empresas de calçados pudessem ampliar seus volumes de produção e conquistar fatias cada vez maiores no mercado mundial de calçados”.

Para se ter noção do tamanho da corrente migratória, Novo Hamburgo, principal município produtor de calçados, apresentou taxa de crescimento populacional entre os anos 70 e 80, de 59,9%. Essas transformações demográficas alteraram também a paisagem, contrastando a moradia do operário local com a pobreza das favelas e das subabitações. Esses contrastes entre os habitantes *locais* e os que vieram *de fora* não eram somente sociais, mas também culturais (SCHNEIDER, 2004), reforçando as convenções anteriormente salientadas, associadas ao operário antigo e aos operários que vieram *de fora*.

Para Schneider (2004) são identificadas três formas de regulação das relações de trabalho ao longo do período de 1960-1970, 1970-1985 e 1980-1990. A primeira está relacionada ao *operário antigo*, a segunda, aos migrantes que deixam o meio rural atrás de melhores condições de trabalho e de vida nos centros urbanos, ou seja, atrela-se ao processo já discutido do surgimento do *operário de fora*. Por fim, a terceira surge da confluência de dois processos, a expansão das unidades fabris através de descentralização e de interiorização.

A descentralização caracteriza-se pela abertura de filiais e subunidades nas pequenas cidades vizinhas à região do Vale do Sinos; já a interiorização atrela-se ao crescimento das empresas locais nas regiões próximas ao Vale. Este processo de interiorização ocorreu, na maioria das vezes, pela associação com o agente exportador. Surge então, o *colono-operário* fruto do sucesso do processo de descentralização/interiorização da produção de calçados, cujas fronteiras ultrapassaram a microrregião do Vale do Sinos, ocupando outras partes da região da Colônia Velha Alemã do RS.

Os *colonos-operários* formam o terceiro tipo de trabalhador do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos e, diferentemente dos *operários de fora*, permanecem

vivendo nas áreas rurais, no entanto, trabalham nas fábricas de calçados, mantendo a ligação com o meio rural e a terra. Esses *colonos-operários* trabalham nas empresas estabelecidas na região da Encosta da Serra, Vale do Caí e Vale do Taquari. Usualmente, as empresas calçadistas e de curtumes disponibilizam meio de transporte para fazer a locomoção diária dos trabalhadores, ou, então, executam fases do processo produtivo nas localidades interioranas para atrair esse tipo de trabalhador.

Como Schneider (2004) salienta, esse ambiente social e econômico rural é importante sob a ótica de seu espaço social, no qual as relações sociais comunitárias ocorrem, preservando e revigorando as relações de interconhecimento típicas do modo de vida colonial. Assim, “em geral, o que caracteriza as relações sociais de um povoado aglomerado do meio rural é a observância a valores e normas sociais rígidas, além da coerção moral pública que cimenta a vida comunitária local” (SCHNEIDER, 2004, p. 33). Essas características fazem com que a rotatividade e o absenteísmo sejam baixos e o “esforço extra” na realização das tarefas seja empregado, mesmo considerando que o salário pago é o mesmo que o da matriz, são essas peculiaridades associadas à redução de gastos com benefícios assistenciais e sociais que compensam o investimento na interiorização.

A separação entre o empresário e o operário era quase inexistente até a década de 70, fazendo com que as relações de trabalho fossem amistosas. No entanto, com a entrada do Brasil no mercado externo e a intensificação do movimento sindical, a partir de 78, as relações de trabalho se alteram, como é salientado no depoimento a seguir:

As relações capital-trabalho anteriores era muito fraternas, quase que nem as da época da imigração, ou seja, se confundia ora patrão ora empregado, lá na década de 60, quase chegando a década de 70, as relações eram muito fraternas. A tal ponto que as empresas disputavam entre si a melhor festa de natal dos seus funcionários, quer dizer, havia uma certa concorrência de que tal empresa deu uma festa fantástica com seus colaboradores e a outra queria superar isso. Enfim quando entrou a filosofia negocial americana, já endureceu as relações negociais também com a parte trabalhadora. Porque houve também, assim, essa rigidez negocial se transferiu para as relações também de capital e trabalho. Aí também começou a endurecer as relações de, de, de patrão-empregado, somado depois ao movimento sindical, isto piorou. Os movimentos sindicais buscando a sua, os seus objetivos de melhoria das condições de trabalho dos trabalhadores tanto a nível de ambiente do trabalho quanto a nível de remuneração foram, também muito duros, tiveram episódios muito fortes, assim de agressividade dentro do contexto regional entre capital e trabalho,

isso de novo, deteriorou mais ainda essa relação capital-trabalho. Greves com quebradeira, com violência, coisa desse tipo, agressividade verbal de baixíssimo nível. (E1).

Neste período, também ocorre a mudança das relações entre o empresariado. A troca de conhecimento, de amistosa e mais disseminada, se transforma com a internacionalização. De acordo com um dos entrevistados:

Essa cultura ela modificou num primeiro momento as relações entre as empresas que antes disso eram de certa forma fraternas, de mútuo apoio inclusive na carência de alguma coisa, alguém emprestava para o outro, couro, máquinas, até ajudava a preencher vazios de produção, um com o outro. Quando começou a entrar a cultura do comércio internacional, principalmente, a cultura americana que significa essa dureza de negócio, essa, essa (pausa) a emoção completamente neutra em termos de relacionamento, começou também a mudar o comportamento dos empresários do lado de cá, do Brasil. (E1).

Outra questão importante apontada foi o fato de que, com a internacionalização, o produtor de calçados concentrou muito poder, passando a influenciar a cadeia de acordo com seus interesses. Os empresários de curtume se ressentiam porque os incentivos governamentais que beneficiavam os fabricantes de calçados não se estendiam aos mesmos, apesar de já terem tradição exportadora.

Um exemplo dessa influência pode ser constatado na interferência dos produtores, no governo, para que o couro sofresse restrições de exportação e, assim, abastecesse a empresa local. Este fato acabou gerando a criação da AICSUL (Associação das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul). Como o incremento na exportação do couro acarretou escassez do mesmo para o mercado interno, os fabricantes de calçados organizaram um grupo de pressão junto ao governo, requisitando a proibição da exportação de couro semi-acabado. Além de terem seu pleito atendido, passaram a importar da Argentina o couro semi-acabado e criaram, em suas próprias instalações, o processo de acabamento, gerando maior independência do setor de curtume brasileiro.

Os dados da pesquisa revelaram que foi este fato que gerou a primeira distensão do setor, tendo em vista que a ACI privilegiou o setor de calçados em detrimento do setor de curtume. Além disso, refletiu na relação de poder e de barganha que se estabeleceu entre o setor produtor e o setor de curtume, pois este último não possuía outros canais de comercialização a não ser o canal interno.

Conseqüentemente, como a declaração a seguir ilustra, os produtores concentraram um grande poder na cadeia:

Isto tem um lado econômico muito forte, interno, que é preço de matéria-prima, ou seja, uma vez que eu não tenho outros canais de comercialização, eu vou ter que fazer o preço que esse canal me paga. É com isso, que daqui a pouco a rentabilidade dos curtumes caiu, a evolução tecnológica deles também não foi na medida necessária, para evolução do complexo, enfim... (E1).

Apesar de já haver uma rede relativamente bem desenvolvida de fornecedores, *algumas* grandes empresas optaram pela integração interna. Assim, apesar de se localizarem num *cluster*, estas organizações não necessitavam mais dele ou, pelo menos, muito menos do que necessitavam quando eram pequenas/médias empresas (SCHMITZ, 1995). Como salienta Bazan (1997, p. 173) “independente de se tratar de mercado externo ou interno, começaram por se estabelecer hierarquias bem marcadas entre os chamados *gigantes do setor* e os empresários vinculados a empresas de pequeno ou médio porte”.

Schmitz (1995) afirma que as razões para a integração interna de algumas grandes empresas calçadistas do Vale do Sinos não são totalmente claras, mas menciona a necessidade de se ter um grupo de fornecedores confiáveis de couro de qualidade para atender às grandes quantidades que eram necessárias. Em outra pesquisa, o autor constatou que a necessidade de couro com variada especificação e a inflexibilidade dos curtumes em atendê-los era a maior dificuldade. Aliada a esta explicação, o autor comenta que, na época de expansão, os empresários não sabiam onde investir, optando, então, pelo investimento na integração vertical, muito embora não fosse uma tendência dominante.

Baseando-se nos dados primários, pode-se inferir um outro aspecto importante que justifica a integração vertical. Considerando-se que, no período, os diferentes elos do *cluster* possuíam uma representação mais organizada do que no início do período exportador e que, portanto, o processo de negociação entre os diferentes elos se tornou mais acirrado, algumas empresas do setor produtor optaram por evitar tais negociações, nas palavras de um dos entrevistados, estas empresas

procuraram fugir deste processo de negociação com fornecedores. (...) Quer dizer, cortou-se também o elo de disseminação do conhecimento. Isto sim aconteceu, somando-se todas essas variáveis que foram criando uma nova cultura dentro do *cluster*. (E1).

Assim, com o aumento das exportações, cresceu também o conflito de interesses entre produtores e fornecedores. Enquanto os primeiros queriam facilidade na aquisição de matéria-prima e equipamentos no exterior, os fornecedores locais eram terminantemente contra. Entre os próprios produtores também existiam divergências, principalmente entre aqueles voltados ao mercado interno e os que atendiam ao mercado externo.

A relação do setor calçadista com o governo federal era bastante intensa sendo, inclusive, caracterizada como de uma “intimidade fantástica” (E1). Assim, mesmo sem ter nenhum representante político no governo, tinham uma íntima relação com o mesmo. Fato importante para possibilitar relação de “tanta intimidade” está atrelado ao de o país, na ocasião, estar sob a ditadura militar, e os ministros deterem poder decisório, facilitando práticas pautadas em afinidades pessoais. Dessa maneira, o fato de o Ministro de Indústria e Comércio bem como o da Fazenda serem de origem gaúcha facilitou todo o processo de liberação de recursos para o setor. Como foi destacado

Os canais de comunicação na época com o Ministério da Fazenda eram diretos e quem tinha caneta na mão, ou seja, determinava recursos. Ele determinava, era ditadura, não tinha que passar pelo congresso. O ministro da Indústria e do Comércio que era do tipo assim, relacionamento de amizade com a ACI e seus líderes. (E1).

Prova dessa contribuição pessoal pode ser constatado na edição da revista comemorativa dos 30 anos do CTCCA, que publicou uma matéria intitulada “Ministro do Calçado foi o grande incentivador das exportações brasileiras”, salientando que o Ministro Marcus Vinicius Pratini de Moraes elegeu o setor coureiro-calçadista como um dos prioritários. Como ele próprio destacou “este era um setor que fazia por merecer, porque tinha lideranças que trabalhavam para garantir o seu crescimento” (CTCCA, 2002: p.76).

Outro aspecto importante deriva da própria posição do país na ocasião, que tinha como slogan “Exportar é o que importa”. Nesse sentido, houve uma injeção de recursos muito grande pelo governo federal nos setores exportadores, os quais seriam pagos com juros baixos. Em consequência, são apontados dois resultados: a transformação da pequena e média empresa em grandes empresas, mas também a má utilização desses recursos que acabaram por ter consequências no próprio surgimento de algumas instituições do setor. A declaração a seguir ilustra tal fato:

Aí veio muitos recursos para cá, recursos muito baratos, dinheiros assim quase de graça. Tipo aqueles incentivos do nordeste, que no fim tu acabava nem pagando porque o juro era tão baixo que a inflação comia e com isso, foram surgindo grandes empresas, um pouquinho mais aculturadas algumas, que conseguiram montar estratégia de crescimento e se tornaram organizações fortes. Paralelo a isso, outras foram mordidas pela mosca azul. Com todo esse dinheiro acabaram se deslumbrando e descuidaram do negócio e quebraram. (E1).

Bazan (1997) corrobora o fato de que os empresários voltados para a exportação (boa parte das grandes empresas do Vale do Sinos) passaram a ser beneficiados pelo governo, pois geravam mais divisas, acirrando as diferenças entre o empresariado tanto em termos do tamanho das empresas como também no que se refere ao mercado que atingiam.

O adiantamento cambial¹⁶ era um dos “artifícios” que os exportadores utilizavam e, em um momento em que o país se caracterizava por altas taxas de inflação, era um grande benefício. O empresário podia aplicar o recurso na então chamada *ciranda financeira* e, como a inflação muitas vezes praticamente anulava o custo do pagamento da taxa de antecipação, obtinha lucros sem sequer ter investido na produção. Assim, embora o adiantamento tivesse o objetivo de possibilitar a produção do pedido, nem sempre isto ocorria, como o depoimento a seguir ilustra:

Então, os empresários costumavam antecipar quanto mais pudessem de recursos porque a inflação deteriorava ele e quando ele fosse pagar, ela ganhava dinheiro, porque ele pegava aquele recurso e na época tinha o tal de *overnight* e outras aplicações, aquilo ali era a festa. Pegava aquele dinheiro e nem botava na empresa. direto no *overnight* ganhando dinheiro em cima de uma antecipação de recursos muito barato. Isso deu deslumbre. (E1).

A diferença hierárquica mais bem estabelecida no setor se dava entre os grandes ou *gigantes* e as pequenas e médias empresas. Os primeiros passaram a “determinar hegemonicamente os rumos do setor” (BAZAN, 1997: p. 173). A importância tanto para a economia estadual como nacional dos produtores de calçados fez com que os empresários se organizassem mais no âmbito político-institucional, assumiram prefeituras ou colocaram nelas prepostos seus, tornaram-se deputados estaduais e secretários de Estado e instituíram também os *lobbies* setoriais.

¹⁶ O adiantamento cambial é feito quando a empresa possui a confirmação de um pedido e o banco adianta o recurso em troca de uma taxa de antecipação.

A distribuição dos recursos pelo governo refletia tal hierarquia como revela um dos entrevistados:

Dinheiro não faltava! Mas era concentrado. Algumas empresas tinham...muitas empresas tinham muito dinheiro na época, tinham muito recurso...e cresceram até. Aquelas que investiram na empresa estão aí hoje até. Mas como houve deslumbre, muitos pegaram esses recursos desviaram eles para fazendas e luxúrias, outras mais, enfim, patrimônios improdutivos. (E1).

É importante salientar que essas relações com o governo (não somente com o Ministro do Calçado) eram pautadas, muitas vezes, em relações pessoais e não unicamente na importância que o setor tinha para a economia brasileira. Assim, dependendo do conhecimento que se tinha, o acesso aos recursos era facilitado.

Ele tinha portas abertas no Ministério da Fazenda que controlava esse mecanismo de incentivo e ligava para o ministro, por telefone dizendo: pede aí para o Banco do Brasil me dá mais um limite de tantos mil dólares porque eu preciso adiantar câmbio e ele fazia. (E1).

De acordo com os dados primários, o próprio surgimento da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) está vinculado a essa concentração e personalização dos recursos. Uma das versões apresentadas faz referência ao fato de que o presidente da ACI, na ocasião, se beneficiava, através de sua posição na entidade, desses recursos de modo pessoal em detrimento da coletividade. Este seria o pivô do segundo rompimento coletivo dentro do setor em 1982. Fruto dessa cisão surge, em 1984-1985, a Associação das Indústrias de Calçados do Rio Grande do Sul (ADICAL) que se transformou posteriormente em ABICALÇADOS.

O fato é que se buscou separar da ACI não por ela não representar mais os interesses do grupo, mas porque o grupo dissidente não queria ser percebido como apoiando as atitudes do então presidente que, com o fim dos incentivos, seria um dos que declarariam falência, fechando uma das maiores empresas do Vale do Sinos. A preocupação mostrou-se verdadeira, pois

Os canais de entrada lá em Brasília começaram aos poucos e muito delicadamente a se retrain. Digamos assim, naquela época muita coisa se centralizava em Brasília, no RJ, Cacex no RJ. Então você tinha que ter esses canais livres para tratar de dificuldades das empresas, na importação de alguma coisa, de equipamentos, que na época isso tudo era muito controlado. Então houve um prejuízo para a ACI sim, como instituição, porque essa mancha acabou fechando boa parte dos canais de

comunicação da rede de comunicação que ela tinha montado na época. (E1).

Assim, em função do grande crescimento do setor, a identidade corporativa se fortaleceu e houve uma maior *profissionalização* nos negócios que passaram a ser orientados por critérios como custo, qualidade e produtividade que, apesar de já presente no período anterior, consolida-se nos anos 70/80. No entanto, como salienta Schmitz (1995), as organizações reinvestiam seu lucro na expansão de sua capacidade, mas não em inovação.

A nova lógica orientadora das ações do setor ao mesmo tempo em que fortaleceu a identidade corporativa, não evitou o aumento de conflitos entre os empresários calçadistas e entre estes e seus fornecedores (BAZAN, 1997). Se até meados de 70, a ACI representava os interesses de todas as organizações do setor no Vale do Sinos, os interesses divergentes e a necessidade de defendê-los deu origem a diversas instituições, além da AICSUL E ABICALÇADOS, tais como: ASSINTECAL (Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos), ABRAMEQ (Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins, inicialmente, SINDIMAQ/ABIMAC) e ABAEX (Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins). Algumas destas instituições não representam somente organizações do Vale, mas de todo o Rio Grande do Sul e até do Brasil, estando todas localizadas em Novo Hamburgo.

A pesquisa revelou que, dentre as entidades que surgiram a partir da ACI, com exceção dos Curtumes, onde se considera que houve uma falha de representatividade institucional (pois a ACI se posicionou favorável aos produtores) e da ABICALÇADOS, onde questões pessoais levaram ao rompimento, as demais entidades representativas (ABRAMEQ e ASSINTECAL) surgiram da necessidade de haver uma entidade específica para lidar com a complexidade que surgia em tal subsetor. No entanto, mesmo após o surgimento dessas entidades, continuou a existir, na ACI, vice-presidências dos diversos subsetores.

A diversificação das entidades não acarretou uma total supressão de ações bilaterais ou institucionais entre os empresários do setor. A década de 80 caracterizou-se por intensa mobilização em termos de *lobby*, e a ADICAL foi

responsável pela contratação de um agente de pressão para atuar junto ao governo americano objetivando evitar possíveis restrições à entrada do calçado brasileiro (KLEIN, 1991; BAZAN, 1997).

Aliado ao conceito de *cluster*, está a noção de competição cooperativa, isto é, a competição não exclui a ação conjunta para solucionar problemas. O Vale do Sinos é considerado um *cluster* e possui uma rivalidade e competição intensa, sendo este aspecto considerado por Klein (1991) como fundamental para o sucesso do Vale.

A existência de diversas instituições associativas não é rara e pode ser percebida como decorrência da diferenciação da economia. No entanto, apesar ainda de existir a cooperação, a pluralidade existente acabou gerando um enfraquecimento da unicidade do setor. Assim, estas associações permanecem divididas no que se refere a sua “voz política”, não conseguindo fazer com que as representações do setor sejam organizadas e fortalecidas, não buscando conciliar os interesses em prol da solução de problemas comuns a todos (SCHMITZ, 1995).

Para Schmitz (1995), se até o início da década de 70 a identidade sociocultural foi elemento de base para a reciprocidade e para a confiança, na década de 70 e na de 80, os laços culturais tornaram-se mais fracos, tendo menor influência nos relacionamentos interfirmas. Isto parece ser resultado da velocidade pela qual crescimento e diferenciação ocorreram e do papel-chave que *outsiders*, tais como os agentes de exportação, tiveram.

Bazan (1997, p. 169) atribui a intensificação do conflito entre empresários calçadista bem como entre estes e seus fornecedores à diversificação dos interesses fruto da “complexificação das relações produtivas, a intensificação da racionalidade econômica e a cristalização das hierarquias sociais”. Para ela, boa parte deste conflito se manifestou no nível institucional através da criação de diversas entidades representativas.

De acordo com a pesquisa de Schmitz (1995), tanto para os industriais como para as associações, esta fragmentação ocorre porque cada associação busca projetar a si mesma e porque os conflitos de interesse a curto prazo são reais. Um exemplo dessa desagregação e falta de coordenação de interesses, foi o esvaziamento do Censo do Calçado que, desde 1969 até a maior parte da década

de 80, congregava diversos tipos de informações, dentre as quais tamanho das empresas, matérias-primas usadas, emprego. O Censo era realizado e patrocinado pela ACI e fornecia informações relevantes para todos os atores. Nesse sentido, a instituição buscou dividir o alto custo do mesmo com as demais associações, que se recusaram, não existindo, atualmente, informações confiáveis nem sobre o número de empresas existentes.

De acordo com os dados da pesquisa de campo, a não-realização do Censo está atrelada a uma busca de enfraquecimento político da própria ACI enquanto representante do setor, organizada por 18 empresas que, em carta conjunta, haviam solicitado seu desligamento em 1983 e fundado, posteriormente, a ABICALÇADOS.

Evidente que não se tinha ainda uma representação do setor de calçados na época e a ACI continuou fazendo este trabalho mas estas 18 empresas não queriam que a ACI tivesse essas informações porque com as informações, ela continuaria atuando na, na (pausa) na esfera política do setor de calçados. E1.

De acordo com a ACI, embora o censo tenha sido realizado nos anos-base de 84, 85, 86 e 87, somente até o de 84 pode-se considerar ainda confiável. Posteriormente, o que aconteceu foi “um boicote dos dados” E1.

Estas 18 empresas possuíam muito poder não somente por concentrar um grande volume de vendas e funcionários, mas também porque, até então, eram elas que patrocinavam o censo, pois o mesmo era custeado através da publicidade que se veiculava nas edições.

As mudanças que ocorreram durante a década de 70 e de 80 podem ser sintetizadas da seguinte forma. Até o final da década de 60, o Vale do Sinos era um *cluster* formado principalmente por pequenas empresas num estágio artesanal. Em seguida, foi o momento que as exportações de grandes volumes de sapatos padronizados e de baixo preço iniciaram, substituindo o estágio artesanal pelo *fordismo* na produção.

Esta nova realidade teve efeitos no *cluster*, pois os produtores passaram a ter contato com uma produção de massa que, no sentido econômico, fortaleceu o mesmo em função do aumento da demanda por matérias-primas locais e também de maquinário, gerando uma maior especialização. Contudo, o seu efeito na ação

coletiva não foi o mesmo. O setor tornou-se mais diferenciado, a iniciativa das ações passou das mãos dos produtores para a dos agentes e o crescimento exacerbado da produção enfraqueceu os laços sociais (SCHMITZ, 1995).

Os primeiros problemas começaram a surgir, principalmente, no que se refere ao transporte, tais como falta de containeres, frequência de navios e o espaço em aviões para tal volume de carga (KLEIN, 1991).

O setor brasileiro caracteriza-se por uma forte rivalidade entre os empresários de curtume e as empresas fabricantes de calçados. Apesar desta rivalidade, a proximidade geográfica entre os mesmos propiciou um processo contínuo de incorporação de inovação tecnológica e de difusão do conhecimento através das diversas publicações existentes que permitem a troca de informação.

Foi neste período que as indústrias de apoio e provedoras se empenharam em inovar também nos materiais e componentes dos calçados, bem como os primeiros conflitos entre curtidores, fabricantes de calçados e fabricantes de máquinas aconteceram.

Em função da legislação e da influência do Sindicato Interestadual da Indústria de Máquinas (SINDIMAQ) e da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ), as máquinas deveriam ser metade proveniente de fabricantes nacionais e as demais de fabricantes estrangeiros, cujas importações deveriam ser aprovadas pelas entidades citadas. Em 1974, a FENAC organizou a primeira feira integralmente dedicada a máquinas e insumos (SCHMITZ, 1995).

Em 1981, a FIMEC (Feira Internacional de Couros, Produtos Químicos, Componentes e Acessórios, Equipamentos e Máquinas para Calçados e Curtumes) consolida-se e a disseminação de informação técnica que até então era feita de forma oral e visual passa a ser realizada através de diferentes publicações técnicas, destinadas tanto a empresários quanto a técnicos. Dentre estas se destacam *Jornal Exclusivo*, *Revista Lançamento-Moda*, *Revista Lançamento-Máquinas*, *Tecnicouro*, *Setor Couro*, *Revista do Couro*, *Boletim Trimestral do Núcleo Setorial de Informação Tecnológica para Couro, Calçados e Afins* e *Couromoda News* (KLEIN, 1991)

A crise do petróleo e o endividamento brasileiro dificultavam as importações nos anos 80. Um volume considerável de máquinas e de equipamentos vindos do exterior somente foi importado por empresas que faziam parte do programa da Comissão para Concessão de Benefícios Fiscais a Programas Especiais de Exportação (BEFIEEX) (KLEIN, 1991).

No final da década de 80, o *cluster* possuía cerca de 500 empresas, das quais mais da metade eram de médio e grande porte, e cerca de 700 empresas subcontratadas, na sua maioria de pequeno porte. O crescimento da indústria produtora também deu origem a uma indústria de suprimento local.

No entanto, esta fase de crescimento e expansão do Vale do Sinos se altera a partir do final da década de 80, quando a demanda dos países europeus e dos EUA começou a ocorrer em períodos mais esparsos. Ao mesmo tempo, observou-se a entrada dos países asiáticos, cujos salários eram ainda menores que os do Brasil. Como resultado, era exigida maior qualidade dos calçados, lotes menores e maior diversidade. Embora seja difícil precisar o momento da transformação, um dos primeiros sinais foi a penetração da China no mercado americano de calçados padronizados de couro de baixo custo.

Acrescente-se, ainda, o fato de que, no mercado americano, os varejistas passaram a competir mais fortemente, e o principal alvo foi a redução no custo de estoque. Assim, os pedidos passaram a ser feitos cada vez mais próximos do momento da venda e, ao invés de elevadas quantidades, passaram a ser de pequenos lotes. Como resultado, ocorreu uma alteração no tempo entre o pedido e a entrega, reduzindo-o em até 1/3 ou 1/4 do que antes era praticado. Como salientado anteriormente, o sistema varejista brasileiro apesar de ser bastante diferente do americano e de vários países europeus, também acompanhou as mesmas mudanças que ocorreram no mercado americano, ou seja, passaram a solicitar lotes menores e mais diferenciados e a fazer os pedidos de compra próximos ao momento da venda (BAZAN, 1997).

Vale destacar que, no final de 1984, iniciou-se o processo de extinção do incentivo fiscal e creditício com o qual os exportadores se beneficiavam, sendo totalmente eliminado em 1985. De acordo com a pesquisa de campo, parte do

impacto sofrido pelas organizações deve-se ao fato de que os recursos não haviam sido utilizados em prol da melhoria da empresa.

(...) o meu ganho era no lado financeiro. Eu antecipava o recurso, aplicava no *overnight*, ou em outras aplicações, se a minha fábrica empatasse zero a zero, eu ainda estava lucrando um monte com aquele incentivo. E aí veio o primeiro baque, redução dos incentivos. Bom, neste caso, a minha empresa vai ter que ser rentável e eu não to preparado. Eu não me preparei para deixar a minha empresa rentável. Custos, supérfluos, assessorias, mordomias, isto era assim, a varrer dentro das empresas. Quando isso veio, aqueles que não estavam preparados tinham muito adiantamento cambial e tinham que ser pagos, tu adianta e depois tem que repor, quando começou a reposição, alguns ficaram mal (...). (E1).

Outro aspecto importante, ao final da década de 80, diz respeito à promulgação da Constituição Brasileira de 1988, alterando a estrutura institucional do Estado, conferindo ao poder legislativo poderes que antes estavam concentrados na mão do executivo. Essa mudança estrutural do Estado afetou a relação das entidades com o governo, pois estas

não tinham nem experiência, nem conhecimento de trabalhar no legislativo. O processo de *lobby* que acontece no executivo ou que acontecia. (...) Com a reforma, com a constituição, o executivo perdeu essa faculdade de dizer OK, faça! (E1)

Mas depois da democracia, os canais que se tinha no governo anterior, não se tinha mais, mudou tudo né tche. E nós também tivemos que reaprender a trabalhar...com isso aí.. porque não é fácil. Tu ia lá, o grupo, chegava no ministro e etc, o ministro achava isso é interessante pro Brasil, dava uma canetada e as coisas aconteciam. No momento da democracia, não era mais assim, não passou a ser assim, passou a representatividade como é, ratificar as coisas e as coisas acontecerem. (E5).

Essa transformação estrutural do Estado não ocorreu somente no nível federal, mas estadual e municipal também, fazendo com que as entidades fossem obrigadas a rever o tipo de ação frente ao governo. Nesse momento, além do próprio *cluster* estar dividido, não conseguindo uma ação coletiva, as mudanças estruturais também dificultaram qualquer ação, pois exigia um novo tipo de articulação entre o ator privado e o público.

No que se refere às mudanças nas relações entre compradores e produtores brasileiros, é possível sintetizar em três aspectos (SCHMITZ,1995): os pedidos passaram a ser menores, o tempo de entrega se tornou mais curto e houve uma maior exigência de qualidade. Sinteticamente, também se pode caracterizar o relacionamento entre os diferentes elos da cadeia no período de 70 a 80, conforme

revela um dos entrevistados “eles se percebem muito mais como concorrentes do que como parceiros dentro do *cluster*” E1.

Na próxima seção, analisaremos o impacto dessas mudanças nas entidades e nos relacionamentos entre os diferentes atores.

4.3 O IMPACTO DAS MUDANÇAS DA DÉCADA DE 80 E A DÉCADA DE 90: O RETORNO DO ESPÍRITO DE COOPERAÇÃO

O final da década de 80 e o início da de 90 também se caracterizaram por ser um período turbulento economicamente no Brasil, uma vez que a inflação continuava num crescendo. A política do governo federal de valorização da moeda nacional em até 20% foi o maior problema enfrentado pelos exportadores. As mudanças discutidas na seção anterior tiveram como resultado a falência de um grande número de empresas de grande porte, e as empresas que sobreviveram mudaram seu foco de expansão para a reorganização interna. De acordo com Santos (1992), doze das 100 maiores empresas faliram no período compreendido entre 1988 e 1992.

Ainda que seja difícil precisar o número de falências e o de surgimento de empresas do setor, em uma *survey* conduzida por Schmitz (1995) em pequenas empresas, 35% do total não tinham mais de 3 anos. Uma das razões para o surgimento constante de novas empresas deve-se ao fato de que o maquinário para iniciar o negócio é de fácil aquisição, sendo muitas vezes de segunda, terceira ou quarta mão, ou, ainda, tem-se como alternativa a utilização de maquinário emprestado de outras empresas.

Os grandes departamentos de produção deram lugar às minifábricas que, embora ainda fossem organizadas ao longo da esteira, passaram também a ter células de produção. Em lugar do constante fluxo de contratação e demissão, investiu-se em treinamento e em diminuição do *turnover*.

Com estas mudanças, a viabilidade das pequenas empresas aumentou, tendo em vista que os pedidos eram menores e o tempo de entrega mais curto. A redução substancial do tamanho do lote de exportação e a necessária flexibilidade dos sistemas produtivos têm aumentado o emprego do trabalho subcontratado, principalmente, através dos “ateliês domiciliares”. Atividades de apoio à produção, como preparação e costura do calçado, são realizadas no espaço domiciliar, geralmente organizadas por ex-trabalhadores da indústria (SCHMITZ, 1995).

Não há dúvidas de que o setor calçadista no Vale do Sinos estrutura-se, há várias décadas, a partir de uma divisão de trabalho interfirmas, apesar da integração interna de algumas poucas empresas grandes (KLEIN, 1991; SCHMITZ, 1995). O sistema varejista brasileiro é bastante difuso, isto é, a maioria das lojas é independente e seus pequenos pedidos são feitos através de um vendedor que solicita aos pequenos produtores suas necessidades. Para Schmitz (1995), apesar do mercado interno ser pouco estudado e compreendido, estas características anteriormente apresentadas, parecem explicar com segurança a razão de haver um grande número de pequenos produtores de calçados.

Segundo o autor, tendo em vista que o tempo de resposta e o tamanho dos pedidos diminuíram e o número de modelos aumentou, a subcontratação cresceu. Por outro lado, em função do aumento nas exigências de qualidade, o fato de que as operações eram realizadas fora da organização tornou mais difícil o alcance da qualidade baseando a relação puramente num padrão de mercado.

Onde no passado o conflito resultava em acusações e na troca para diferentes fornecedores/clientes, existem agora algumas tentativas de explorar problemas conjuntamente. Embora tímidos, existem passos em direção a manufatura colaborativa e aprendizagem por interação. (SCHMITZ, 1995: p. 16).

Assim, se anteriormente a cooperação interfirmas era fortemente influenciada pela identidade teuto-brasileira, o retorno a este espírito de cooperação baseia-se, principalmente, nos custos de não cooperar (SCHMITZ, 1995). Como salienta um dos entrevistados

E por isso que a reconstrução das relações vem acontecendo meio no fórceps. Todos esses embates que aconteceram: Collor, cassação, real, defasagem cambial....tudo isso...a dor ensina a gemer. E é no velório que todo mundo se junta. Compreende? Então, na dificuldade começa a haver a oportunidade e aí....o ditado chinês a crise é uma oportunidade...de

construir ou reconstruir ou retomar o processo de relações construtivas da cadeia produtiva. (E1).

Para Bazan (1997), o retorno às redes de cooperação está atrelado à retomada de novos termos da identidade econômico-corporativo e setorial. A autora afirma que as empresas buscaram, de forma mais intensa, a flexibilização da produção para fazer frente a esta nova realidade, seja através da introdução de novas tecnologias, permitindo a automação com base na microeletrônica, seja introduzindo novas técnicas de gestão (*Just in Time, Sistema Kaizen* etc.). Piccinini (1995) corrobora essa avaliação e conclui que as empresas passaram a incentivar a polivalência e o trabalho em grupo, embora saliente várias dificuldades na introdução dessas técnicas. Todavia, não é objeto deste trabalho o aprofundamento destes aspectos¹⁷.

Para uma análise mais adequada das ações voltadas para a cooperação faz-se necessário, primeiramente, compreender melhor a especificidade da inserção do *cluster* calçadista do Vale do Sinos na cadeia mundial de calçados. A próxima seção é dedicada a este aspecto.

4.3.1 Compreendendo a Inserção do *Cluster* no Mercado Mundial e seus Efeitos

Como proposto na fundamentação teórica, as características organizacionais e a estruturação de um setor industrial resultam de um processo social complexo que abarca relações da organização e do setor em diferentes níveis, ou seja, implica a análise dessas relações no nível municipal, estadual, federal e até a sua inserção em termos mundiais. No caso do setor de calçados não é diferente, a própria análise histórica da inserção das organizações do setor já se mostrou relevante e essencial para o entendimento das relações dentro do *cluster*. Nesta seção será aprofundada a maneira como essa inserção, feita de diferentes formas na cadeia mundial de

¹⁷ Além da autora, diversos autores analisaram estes aspectos, dentre eles: RUAS (1995); BRANDÃO (1995); ANTUNES (1995) e CRUZ (1995).

calçados, tem implicações para as estratégias individuais e coletivas voltadas para a cooperação durante a década de 90.

Esse esclarecimento faz-se necessário na medida em que explicações sobre as ações ou não-ações dos atores envolvidos não podem ser reduzidas a questões de poder local ou de interesses, mas as questões de poder devem ser compreendidas inseridas num processo mais amplo, dentro da cadeia mundial de calçados, denotando como a atividade econômica é constituída e constituinte de uma estrutura social mais ampla. Nesse sentido, a própria produção de trabalhos a partir da imersão social destaca a necessidade de se compreender o processo multinível que impacta na ação organizacional. A seguir, serão apresentadas as implicações práticas da imersão social nesse processo multinível, salientando os limites e as oportunidades produzidas.

No que se refere ao setor em análise, este está vinculado à cadeia global de calçados, inserido em diferentes destinos, isto é, os EUA, a Europa, a América Latina e o mercado doméstico. Compreender essa inserção e seus efeitos passa tanto pela posição na rede e sua arquitetura, como também pelos efeitos decorrentes. Como salienta Bazan e Navas-Alemán (2001) as implicações da governança vão muito além de organizar atividades dispersas, ser o governador da cadeia de valor implica em decidir *quem* na cadeia vai desempenhar atividades melhor remuneradas. O Vale do Sinos tem como principal mercado exportador os EUA, o qual é, sem dúvida, o grande governador da cadeia mundial de calçados.

Humphrey e Schmitz (2002) argumentam que através do exercício de governança as empresas líderes na cadeia global não só integram funcionalmente e coordenam as atividades dispersas internacionalmente, mas também exercem um importante papel na determinação do tipo de *upgrade* que os produtores locais detém. Ou seja, para se compreender as relações dentro do *cluster* é necessário analisar as relações de poder externas a ele. Para Humphrey e Schmitz (2002) o poder externo influencia o *upgrade* do *cluster* e essa influência pode variar de acordo com o modo que a cadeia se organiza e com o tipo de *upgrading* que é levado em conta.

Schmitz e Knorringa (2000) concluíram, em pesquisa realizada na cadeia de calçados, que alguns desses compradores globais desencorajam e até bloqueiam o desenvolvimento de *design*, *marketing* e criação de marca própria. Tais obstáculos atrelam-se ao fato de que tais *upgrades* colidem com as competências-chave dos compradores e, através das relações de poder existentes, inibem o *upgrade* bem como limitam o fluxo de conhecimento dentro da cadeia.

Primeiramente, é necessário distinguir entre os diferentes tipos de governança que existem entre os produtores brasileiros e os compradores, sejam eles nacionais ou internacionais. Os determinantes de cada tipo de governança são apresentados sinteticamente no Quadro 4.

Quadro 4: Determinantes de governança nas cadeias de valor

GOVERNANÇA	DETERMINANTES
RELAÇÕES DE MERCADO	Comprador e fornecedor não necessitam colaborar na definição do produto. Tanto o produto é padronizado como o fornecedor o define sem se basear em um consumidor específico. Riscos do comprador são baixos tanto porque os requerimentos são fáceis de alcançar como porque o fornecedor tem claramente a capacidade de alcançá-los. O conhecimento do comprador desta capacidade pode surgir da reputação do <i>cluster</i> ou da reputação de produtores específicos.
REDE	Cooperação entre mais ou menos “iguais”. Comprador e fornecedor conjuntamente definem o produto e combinam competências complementares. Isto é mais comum quando tanto comprador como fornecedor são inovadores, próximos a fronteira de mercado e tecnológica. O risco do comprador é minimizado pelo alto nível de competência do fornecedor. Alta competência generalizada favorece redes e interdependência recíproca.
QUASE-HIERARQUIA	Alto grau de controle dos compradores sobre os fornecedores; o comprador define o produto. O comprador pode incorrer em perdas oriundas das falhas do desempenho do fornecedor e há algumas dúvidas sobre a competência do fornecedor. Onde alta competência não é generalizada, compradores investem em fornecedores específicos e buscam amarrá-los a sua cadeia.
HIERARQUIA	Compradores requerem a propriedade direta das operações dos países em desenvolvimento. O comprador realiza a definição do produto, o qual pode envolver propriedade tecnológica. Os riscos de um desempenho baixo pelos fornecedores independentes aumentam se o comprador usa a qualidade como um atributo de marca. Esses fatores favorecem um controle direto sobre o processo produtivo.

Fonte: HUMPHREY E SCHMITZ (2000, p. 16)

Bazan e Navas-Alemán (2001) concluíram que a governança na cadeia de valor americana é mais rígida e a mais hierárquica de todas elas. Os depoimentos a seguir corroboram tal conclusão:

O mercado americano tem um processo de comercialização, é ...que .é dominado, é uma oligarquia de domínio do mercado. Eles realmente vêm com grande poder porque além de tudo fazem compras enormes. Além de deter os canais de distribuição e o elemento moda, eles ainda têm poder econômico muito forte encima das empresas. Então, o sistema americano é impor as suas condições ao fornecedor. (E1).

realmente, a indústria americana, o comprador americano, o *global player* que o Schmitz chama, eles mandam e aqui se segue e de uma forma que chega a ser ridícula por que eles dizem tem uma bolhinha aqui e não pode. Mas na verdade eles não sabem nem dizer porque não pode, mas os critérios são definidos pelo comprador que é repassado pelo agente, que seja a Cia de exportação, ou agente de exportação, que vai para a fábrica

de calçado e possivelmente chega na indústria de componentes, é meio que seguido a risco. É aquilo e é aquilo, não tem flexibilidade nenhuma. Eles mandam e o outro obedece. (E4).

Algumas empresas maiores até solicitam alguns revisores que vão para dentro dos curtumes revisar por amostragem o couro para ver se estão adequados ou não ao pedido. Então empresa grande tem um relacionamento mais próximo até com o controle da própria empresa calçadista, tendo a norma (...) essa empresa praticamente participa dentro do processo produtivo, através de um representante, de um técnico, participa justamente controlando o couro, a saída do couro do curtume para ver se está dentro das especificações desejadas. (E7).

Nesta cadeia, o *upgrade* de produto e de processo é comum, mas o funcional é raro. O padrão de governança que prevalece na cadeia de valor americana é o quase-hierárquico e as razões são sintetizadas abaixo:

- as firmas que lideram a cadeia detêm o conhecimento essencial das atividades de valor adicionado tais como, *design*, marca etc.;
- se a liderança dessas organizações não for aceita, os compradores possuem diversas fontes, como a China, Espanha e Portugal. O mesmo não ocorre com os produtores, pois estes não possuem marca e *design* próprio;
- para assegurar que os fornecedores vão produzir de acordo com a sua demanda e exigência, relações hierárquicas são desenvolvidas para perpetuar o controle sobre todo o processo produtivo, tendo em vista que eles operam com a sua própria marca num mercado global e em grande escala;
- os compradores barganham preço com os diversos produtores para mantê-los baixos, tendo em vista que o mercado americano é voltado para a estratégia de preço;
- os compradores americanos são organizações de grande porte, cadeias de até 10.000 lojas, fato que os deixa numa posição confortável, possibilitando que exerçam seu poder sobre os produtores, assim como sobre os seus agentes. A relação entre os agentes e os compradores americanos também é bastante hierárquica.

Na cadeia europeia, o *upgrade* funcional é ligeiramente mais comum e, na cadeia brasileira, o *upgrade* funcional é amplamente comum, não estando as

relações baseadas em governança. Na cadeia latino-americana a governança é a do tipo quase-hierárquico, ou seja, alto grau de controle dos compradores sobre os fornecedores e, também, em alguns casos, não apresenta mecanismos de governança.

Os compradores americanos foram pioneiros no método de fornecimento global e, como tal, foram capazes de impor seu tipo de governança, isto é, controlam qualidade, estipulam datas limites apertadas e pressionam de forma constante por menores preços.

Os produtores calçadistas brasileiros não tinham conhecimento sobre a logística de comércio global e, assim, aceitaram exportar seus calçados sob a orientação dos compradores globais, abrindo mão de suas marcas e *designs*.

Isso é outra coisa que acontece que nós nos viciamos. O fato da cultura americana ser essa, eu sento na minha cadeira e espero a ordem dele. O calçado é comprado, eu espero a encomenda dele, eu não vou vender para ele. Eu espero a encomenda e isso criou uma, uma....um conforto muito grande, né. A tal ponto que nós temos, uma coisa assim entre nós que a gente comenta...nós aqui temos unidades produtoras, a comercialização é feita pelos agentes. A intermediação é feita pelos agentes. O design é de lá, então, o que quê nós temos aqui? Unidades produtoras. Agregamos matéria-prima e mão-de-obra. (E1).

A maioria das empresas fica refém das marcas americanas, do *merchandising* americano, ou seja, toda aquela questão relacionada a produto a serem comercializados nos EUA, é feita por agentes americanos, com marcas americanas, quer dizer, o *made in Brazil*, deixa-se de lado. O produto é fabricar segundo as normas, segundo os pedidos, segundo os tipos da forma pronta, o modelo pronto e aí se produz o sapato e tal. (E7)

Neste sentido, Bazan e Navas-Alemán (2001) salientam que, inicialmente, ocorreu um retrocesso funcional, no sentido de que se concentraram no processo produtivo e abandonaram atividades mais sofisticadas que já operavam, pelo menos, no mercado interno.

Os maiores compradores estrangeiros dos calçados brasileiros são os EUA, seguidos da Europa e da América Latina. Em termos de países, depois dos EUA, o Reino Unido é o segundo maior comprador de calçados brasileiros, posição que até 2001, era ocupada pela Argentina (ABICALÇADOS, 2003). A grande maioria desses compradores é composta de grandes importadores, atacadistas e varejistas, alguns com marca própria que adquirem calçados de várias partes do mundo.

Bazan e Navas-Alemán (2001) salientam que afirmar ser a estrutura da governança do tipo quase-hierárquica não significa que ela seja exercida da mesma forma. Para as autoras, além do tipo da governança, o mecanismo usado para exercê-la também é importante. Os mecanismos utilizados, no que se refere ao Vale do Sinos, são dependência de mercado, concentração de vendas, canais de vendas, poder simbólico, poder de reunião e conhecimento.

No que se refere à governança através da dependência de mercado, o Vale do Sinos possui uma dependência muito grande dos compradores americanos, embora esteja existindo uma tendência de diversificação de mercado.

A governança também pode ser exercida através da concentração de vendas. Neste caso, a grande maioria dos produtores de calçados que opera para a cadeia americana tende a se concentrar em poucos clientes, o mesmo acontecendo na cadeia europeia. No mercado doméstico e latino-americano, as empresas são menos concentradas.

Uma outra forma de exercê-la é através dos canais de vendas, isto é, utilizando agentes de exportação e escritórios de compra, pois, não permitindo que os produtores brasileiros tenham contato direto com os compradores finais, torna os intermediários atores poderosos aos olhos dos produtores. Por isso, para vários produtores, os agentes são considerados os *próprios* compradores.

Para o mercado americano, a utilização do agente prevalece, enquanto que para os mercados europeu e latino-americano a possibilidade de venda direta é maior, especialmente para este último. Para estes mercados, é possível constatar a utilização de um *mix* de canais, principalmente, para o latino-americano. Como no mercado doméstico, a maioria das vendas é realizada por representantes contratados pelos produtores. Esses representantes não são tão poderosos quanto os agentes de exportação, possibilitando uma relação mais igualitária entre compradores e produtores. São esses representantes que começaram a atuar nos países vizinhos ao Brasil. Entretanto, os agentes de exportação também estão interessados em intermediar a exportação para o mercado latino-americano. Contudo, os produtores percebem este mercado é o mais acessível para se vender sem a intermediação do agente.

Uma outra forma de exercer a governança é através do poder simbólico. A utilização do agente não está atrelada somente a uma questão de eficiência e diminuição de custos, mas a uma questão ideológica, fruto da desconfiança entre o comprador final e o produtor. Essa desconfiança tem sido amplamente encorajada pelos agentes. Outra indicação do poder simbólico dos agentes é a maneira como se referem aos produtores, “*meus produtores*”. Os agentes se consideram “como os *atuais donos dos calçados*” (BAZAN; NAVAS-ALEMÁN 2001: p. 23). Na concepção deles, os produtores são meros contratados para lidar com os aspectos técnicos da confecção de calçados. É importante destacar que este sentimento perpassa não somente os agentes, mas também são termos utilizados pelos escritórios de compra. Através do poder simbólico dos agentes, os produtores são desencorajados a vender para o mercado latino americano com marca própria. Uma outra forma de exercer seu poder, é através das auditorias realizadas pelos agentes para aprovar seus “potenciais produtores”.

A governança é exercida ainda por meio do poder de reunião, poder esse que exercem sobre os relacionamentos entre produtores e seus fornecedores. Muito embora os produtores de calçados sejam os organizadores de sua própria rede de fornecedores, esta função foi assumida pelos agentes de duas maneiras. A primeira é através de reunião com os fornecedores, discutindo itens como especificação do modelo, disponibilidade do produto, preço, tempo de entrega e, então os recomendando aos produtores. A segunda, de uma maneira mais participativa, é reunindo tanto os fornecedores como os produtores. Nas duas, o agente recomenda os fornecedores aos produtores que, embora não tenham obrigação de aceitar, concordam em função da dificuldade de encontrar fornecedores tão conhecedores das especificidades exigidas pelos agentes.

Dessa forma, os agentes privam os produtores de exercerem a sua própria governança na cadeia local, embora os subcontratados permaneçam sob o “punho cerrado” dos produtores. O exercício dessas atividades pelos agentes afetou a capacidade de *upgrade* da cadeia de suprimento, variando de acordo com o tipo e tamanho da indústria. Os curtumes parecem mais afetados por essa prática do que os químicos, os primeiros esperam até para carimbar o couro a partir da especificação dos agentes.

A governança é exercida também através do conhecimento. Atividades que são mais sofisticadas e valiosas, tais como *design*, *marketing*, colocação de marca e coordenação da cadeia, são as atividades exercidas pelo comprador estrangeiro.

O padrão de governança preponderante na cadeia europeia é a quase-hierarquia, ainda que menos rígido do que na cadeia americana. A similaridade entre as duas cadeias reside no fato de que a europeia também mantém a divisão de trabalho entre os compradores e os produtores, ou seja, os primeiros são encarregados do *design*, *marketing* e marca, e os produtores, do processo em si. Concentração de vendas e poder de reunião também são bem desenvolvidos (BAZAN; NAVAS-ALEMÁN, 2001).

No entanto, eles se distinguem porque os europeus estão mais interessados na qualidade do que no preço, possibilitando uma relação mais flexível e menos dura na hora das negociações de preço com os produtores. Como para atingir determinadas melhorias de qualidade é necessário um trabalho conjunto, a relação é mais próxima e de maior respeito. Os compradores europeus, por terem que competir com os americanos para atrair os produtores brasileiros, foram obrigados a oferecer melhor tratamento e preço um pouco melhor.

O europeu, (...), ele quer fornecedor fiel e constante, ele não quer insegurança no fornecimento. Então tem que criar a confiabilidade para que ele passe a ser um comprador permanente, constante. Se você falhar, atrasar ou não fizer uma atitude que ele precisa, ele desconfia e não compra mais. (E1).

O comprador europeu, ele tem algumas regras, mas não é tão rígido. Digamos, tu pode desenvolver produto e oferecer para ele, e ele tá sujeito a comprar aquele teu produto. (E4).

No mercado doméstico existe baixa concentração de vendas, pouca concentração de compradores, a venda é direta (através de representantes de vendas) e as atividades estratégicas (desenvolvimento do produto e *marketing*) são desenvolvidas pelos produtores. Contudo, o mercado doméstico é dominado por alguns poucos produtores que possuem marcas já conhecidas.

No que se refere à cadeia latino-americana, pode-se afirmar que ela é quase-hierárquica para os que não possuem marca, e de mercado para os demais (BAZAN; NAVAS-ALEMÁN, 2001). A razão para esta dicotomia está atrelada ao fato de que a

América Latina não era o principal mercado até recentemente. A exportação para lá sempre foi encarada como uma possibilidade de se livrar do excesso de produção nos anos do *boom* de exportação para os EUA.

Quem não exportava estava voltado para o mercado doméstico e desenvolvia atividades de *marketing*, *design* e marca. Foram essas empresas as primeiras a perceberem a América Latina como uma boa oportunidade, ainda mais que o calçado brasileiro já gozava de boa reputação. A venda ocorria de forma direta, através de seus representantes de vendas ou contatando os varejistas diretamente. Esta é a razão pela qual a maioria das empresas brasileiras que vendem para este mercado serem as grandes organizações calçadistas que possuem marca própria. Entraram nesse mercado da mesma maneira que atuavam no mercado doméstico, ou seja, por meio de relações de mercado.

Entretanto, atualmente, este mercado passou a ser uma possibilidade estratégica para todos os produtores. Uma das formas pela qual está ocorrendo a exportação diz respeito à criação de uma marca pelos agentes que contratam produtores para realizar o serviço. Assim, o modo de entrada é o quase-hierárquico. Uma outra maneira, ainda rara para os produtores que não possuem marca própria, é a venda de seus produtos para as lojas ou importadores latino-americanos que colocam sua própria marca. Nesse caso, o agente não está presente e o comprador não interfere no processo produtivo, caracterizando-se por ser um relacionamento de mercado.

A importância de compreender o relacionamento que se estabelece dentro da cadeia reside no fato de que evidências empíricas apontam que o tipo de governança afeta o tipo de *upgrade* que as organizações conseguem alcançar. Para Bazan e Navas-Alemán (2001) os mecanismos de governança denominados de canais de vendas e conhecimento podem explicar a maioria dos casos no Vale do Sinos, ou seja, ajudam a compreender quando o *upgrade* acontece ou não, bem como o tipo de *upgrade* que ocorre. Dizem as autoras:

Controlar e coordenar as atividades da cadeia é uma grande parte da cadeia de governança e quem controla design, marca e marketing tem a maior influência no tipo de *upgrade* que vai ocorrer nas firmas que fornecem para a cadeia. (BAZAN; NAVAS-ALEMÁN, 2001: p. 32).

Humphrey e Schmitz (2000) afirmam que a governança através da quase-hierarquia conduz, prioritariamente, a *upgrade* de processo e de produto, e as cadeias baseadas em relação de mercado são base para o *upgrade* funcional.

Bazan e Navas-Alemán (2001) revelam que o *upgrade* de processo e de produto tem ocorrido na maioria das firmas do *cluster*, no entanto, a possibilidade de *upgrade* funcional parece distante, principalmente para as empresas exportadoras. Este fato está ligado à predominância da quase-hierarquia como padrão dominante de governança. Porém, como a utilização de relações de mercado está aumentando, a possibilidade de superação da quase-hierarquia também está.

Bazan e Navas-Alemán (2001) analisaram a influência da governança no *upgrade* através da comparação entre o tipo de esforço que os produtores estão fazendo como resultado da demanda dos compradores. Os compradores americanos, característicos da governança quase-hierárquica, colocam ênfase no preço, melhoria de qualidade, ou seja, demandam e esperam de seus fornecedores aspectos voltados ao *upgrade* de processo e de produto mais do que ao funcional.

Já na governança através de relações de mercado, os compradores esperam inovações independentes em áreas como *design* e modelagem (característicos do *upgrade* funcional), muito embora, permaneçam também esperando qualidade e confiança na entrega. De acordo com os dados primários, os compradores do mercado doméstico esperam inclusive o lançamento de várias coleções ao ano e um crescente número de modelos ou linhas de produção.

As autoras concluíram que os produtores que estão inseridos prioritariamente no mercado americano investiram intensamente em *upgrades* de processo e de produto. Assim, tornaram-se altamente competentes na produção de calçados, equiparando-se ao nível de qualidade dos calçados italianos. Constatou-se, também, que os agentes apóiam e estão comprometidos com todo aspecto relativo ao *upgrade* de processo e de produto nas organizações que fornecem para eles, mesmo que seja um apoio de cima para baixo, ou seja, de forma hierárquica.

No que se refere aos que operam na cadeia europeia, constatou-se que os produtores investiram menos no processo produtivo do que os fornecedores para o mercado americano e também investiram menos do que as organizações voltadas

para o mercado doméstico. Como a pesquisa das autoras centrava-se no período de 96 a 99, pode ser que o investimento no processo tenha ocorrido no período anterior a este como alegado por diversos produtores. Uma outra explicação reside no fato de que os compradores europeus buscaram fornecedores que já possuíam um nível elevado de qualidade, característico da cadeia europeia. Portanto, necessitaram menos investimentos no processo produtivo. De acordo com as autoras, uma combinação destas possibilidades é o mais plausível.

A diferença de competência entre os produtores locais, por não controlar a maioria das atividades da cadeia, e os compradores americanos e europeus é enorme. Tanto americanos como europeus são competentes em todos os aspectos da cadeia, com exceção da produção em si. Entretanto, embora não produzam, controlam o processo através de suas especificações técnicas. Para superar essa diferença, os produtores brasileiros poderiam investir maciçamente no desenvolvimento de marcas, *design*, *marketing* e P&D. Poderiam ainda fazer esses esforços entrando em novos mercados.

No entanto, de acordo com a pesquisa de Bazan e Navas-Alemán (2001), os produtores que trabalham para o mercado americano não lançaram novas linhas ou marcas em novos mercados. Em contraste, a maioria das organizações pesquisadas que opera para o mercado europeu lançou sua própria marca no mercado doméstico. Assim, apesar da cadeia americana e da cadeia europeia terem a quase-hierarquia como padrão de governança, na europeia, por estar mais orientada para qualidade, o relacionamento que se estabelece entre o produtor e o comprador permite um tipo de aprendizagem que conduz ao *upgrade* funcional. Isso ocorre porque, para atingir níveis mais elevados de qualidade, os produtores buscam relações mais próximas e duradouras com os compradores europeus que, por sua vez, são percebidos como aqueles que demandam exigências razoáveis e que respeitam seus fornecedores.

Por outro lado, os compradores americanos por estarem voltados para o preço, buscam a melhor qualidade pelo menor preço. Ou seja, sua exigência de preço não implica uma menor exigência de qualidade, o que dificulta relações de confiança entre produtor e comprador.

Outra constatação a que se chegou, de acordo com consultores de calçados do Vale do Sinos, foi a de que os produtores que não possuíam marca, quando tentaram criá-la no mercado doméstico, foram arrasados pelos grandes produtores de marca que operavam no mesmo.

Os produtores que operavam principalmente para o mercado doméstico apresentaram os três tipos de *upgrade*: produto, processo e funcional. No que se refere aos dois primeiros, ainda que tenham apresentado maior ênfase do que os que operam na cadeia européia, apresentam resultados inferiores daqueles da cadeia americana.

As organizações que operam no mercado doméstico para poder exportar para outros mercados que não o latino-americano, perceberam a necessidade de se igualar às demais que já operavam no mercado. Assim realizaram *upgrades* de produto e de processo já que estavam acostumados a desenvolver pesquisas de marca e de *design*. No entanto, esses *upgrades* foram realizados de maneira autônoma, sem o apoio de agentes, mesmo que com a ajuda de consultores. Ao mesmo tempo tiveram que preservar sua fatia no mercado interno, o qual atraiu a atenção dos que tradicionalmente estavam voltados para a exportação.

A divisão de trabalho nas cadeias que operam baseadas em relações de mercado é bem mais equilibrada do que as que operam em quase-hierarquias. As evidências mostraram que o *upgrade* funcional está ligado ao *upgrade* de produto e de processo, no caso das organizações orientadas para o mercado doméstico. O desenvolvimento de produto está normalmente ligado ao lançamento de novas marcas e busca por novos mercados. É importante notar que, mesmo vendendo através de intermediários, como os representantes de vendas, seu papel e responsabilidade diferem daqueles do agente. Os primeiros estão unicamente preocupados com a comercialização, não possuindo nenhum outro significado no processo. Além disso, um outro aspecto importante diz respeito ao comprometimento, uma vez que o agente está comprometido com o comprador e o representante, com o produtor e, muitas vezes, facilita a troca de informação entre os produtores e os varejistas.

É importante salientar que aquilo que os produtores brasileiros, pequenos e médios, chamam de *design* é apenas cópia das criações, principalmente, as que são lançadas pelos europeus e americanos na estação anterior. No entanto, muitos grandes produtores nacionais estão contratando *top designers*, ou comprando os *designs* originais (BAZAN; NAVAS-ALEMÁN, 2001). A seguir, resumidamente, são apresentadas as implicações do tipo de governança no *upgrade* dos produtores. Observe-se o Quadro 5:

Quadro 5: Governança na cadeia de valor de calçados e implicação para o *upgrade* dos produtores de calçados locais

DIMENSÕES DE GOVERNANÇA E IMPLICAÇÃO PARA O <i>UPGRADE</i>	QUASE-HIERARQUIAS		RELACIONAMENTOS DE MERCADO	
	EUA	EUROPA	AMÉRICA LATINA	DOMÉSTICO
Fatias do Mercado	Alta	Média	Baixa	Alta
Concentração de compradores	Alta	Alta	Média para Baixa	Baixa
Dependência de intermediários	Alta	Média	Média para baixa	Baixa
Dependência de compradores (poder de reunião)	Alta	Alta	Média	Baixa
Dependência baseada no poder simbólico	Alta	Alta	Média	Baixa
Hierarquia (nível)	Alta	Média para alta	Média para baixa	Baixa
<i>UPGRADING</i>				
Produto e Processo	Alta	Média para alta	Média para alta	Média para alta
Funcional	Baixa	Baixa para média	Média para alta	Alta

Fonte: BAZAN E NAVAS-ALEMÁN (2001, p. 40)

Embora a governança através da quase-hierarquia seja bastante limitante no que se refere ao *upgrade* funcional para os produtores de calçados, as autoras concluíram que o mesmo não ocorre no caso da indústria de suprimentos. Ainda que façam parte da mesma cadeia, com o mesmo tipo de governança, não sofrem as

mesmas coações que os produtores em função de dependência de mercado, concentração de vendas ou agentes, pois diversos deles exportam para outros países considerados competidores da cadeia brasileira de calçados.

Os exportadores da cadeia de suprimentos evitam utilizar intermediários, a menos que, no mercado final, haja grandes atacadistas ou importadores. Em alguns casos, contratam representantes de vendas que não têm nenhum envolvimento com outra atividade que não a comercialização. Os agentes que são utilizados na cadeia de suprimentos têm um papel bem diferenciado dos que atuam na cadeia de calçados.

É bem diferente do papel dos agentes de exportação dos produtores de calçados. É um processo inovador, de consultoria, é um processo bem recente e a APEX está apoiando como piloto até para verificar se é uma idéia até que pode ser estendido aí para outras áreas. Eu acho que tem tudo para dar certo pelo conceito que está sendo desenvolvido. (E4).

Um outro fator importante que contribui para a independência da cadeia de suprimentos é o fato de as indústrias operarem em várias cadeias de valor globais simultaneamente, ou seja, vendem para diferentes setores industriais. No entanto, esta é uma realidade recente tendo em vista que, durante a década de 90, a cadeia de suprimentos sofreu com a crise do setor calçadista. Para o setor coureiro, a indústria moveleira, automobilística e de vestuário tem sido alvo da diversificação, porque o mercado interno apresenta um crescimento da utilização de materiais sintéticos.

O mercado sintético está crescendo muito no mercado interno. Houve uma substituição no tênis de 90% do sintético mas sapato ainda permanece um certo quantidade de produto de couro mas são poucos, então, não é mais aquilo que era. Agora, no mercado externo sim. E tem outros mercados, o de estofamento, aqui interno ainda é fraco mas mercado externo, automóveis, estofamento, também tem sido feito um projeto com Bento Gonçalves para móveis também, utilizar mais couros nos móveis, quer dizer existem iniciativas no mercado interno também, (...) e vestuário também é um mercado em potencial, mas ainda assim a grande expectativa é o mercado externo, principalmente a Ásia e o mercado europeu. (E7).

A cadeia de suprimentos é percebida como promotora de inovação para toda a cadeia de valor, particularmente, para aqueles que estão lidando com novos materiais (químicos, adesivos à base de água, solas sintéticas etc.) (BAZAN; NAVAS-ALEMÁN, 2001). Os curtumes são a exceção, já que, depois da crise de 94, frearam os investimentos em qualquer tipo de *upgrade*.

Nos casos de quase-hierarquia mais intensos, os fornecedores estão sob o poder de reunião dos agentes exportadores para os quais, nessa situação, enviam suas amostras para aprovação. As autoras também constataram que é difícil para os fornecedores venderem produtos com a sua marca (a indústria de máquinas e a química são exceções) tendo em vista que os produtos são internalizados em um produto final que tem a própria marca.

No entanto, mesmo fazendo parte de uma cadeia cuja governança é baseada na quase-hierarquia, a sua relação é mais igualitária do que a dos produtores de calçados. Dessa maneira, a divisão de trabalho entre os compradores e a cadeia de suprimentos não altera muito quando se pensa no mercado externo ou interno. O que não significa dizer que não existam questões de poder entre fornecedores e clientes. Todavia, essas questões estão atreladas principalmente ao tamanho da organização e à fatia que ocupa no mercado.

Portanto, ainda que inseridos numa cadeia de governança baseada na quase-hierarquia, no caso da indústria de suprimentos, as relações com os compradores são mais similares às relações de mercado.

A seguir, procura-se resumir a implicação do tipo de governança para a indústria de suprimentos (Quadro 6).

Quadro 6: Governança na cadeia de valor de calçados e implicação para o *upgrade* local dos fornecedores de *input*

DIMENSÕES DE GOVERNANÇA E IMPLICAÇÕES PARA O <i>UPGRADE</i> E PERFORMANCE	MERCADO EXTERNO	MERCADO DOMÉSTICO	
	VENDA DIRETA PARA COMPRADORES ESTRANGEIROS (CALÇADOS E OUTRAS INDÚSTRIAS)	PRODUTORES ORIENTADOS PARA EXPORTAÇÃO	PRODUTORES ORIENTADOS PARA O MERCADO DOMÉSTICO
Fatia de Mercado	Baixa	Média	Alta
Concentração de compradores	Baixa	Alta	Baixa
Dependência de intermediários	Baixa	Alta	Baixa
Dependência do poder de reunião dos compradores	Baixa	Alta	Baixa
Dependência baseada no poder simbólico	Baixa	Média	Baixa
Hierarquia (nível)	Baixa	Alta	Média para baixa
<i>Upgrade e desempenho</i>			
Produto e Processo	Média para alta	Média para alta	Média para alta
Funcional	Média para alta	Média para baixa	Média para alta

Fonte: BAZAN; NAVAS-ALEMÁN (2001, p. 45)

A importância de esclarecer a inserção nos diferentes mercados reside no fato de que as estratégias individuais e coletivas, para superação das mudanças ocorridas na década de 80, estão intimamente ligadas ao relacionamento existente nas diferentes cadeias com as quais os produtores se ligam, como será abordado a seguir.

4.3.2 As Estratégias Individuais e Coletivas dos Diferentes Atores: Dificuldades e Avanços

Se na década de 70 e de 80, a cooperação entre os atores do *cluster* foi praticamente extinta, sinais de seu retorno entre as instituições tornaram a surgir a partir de 1991, pois as diferentes associações locais e o CTCCA criaram um grupo de trabalho para discutir problemas comuns e para coordenar o *lobby* do setor. Embora o progresso fosse lento, denotava a tomada de consciência para a necessidade de cooperação.

Os dados revelam que as relações cooperativas que existiam anteriormente à internacionalização vêm sendo recuperadas a partir de meados da década de 90. Os depoimentos a seguir resumem como está atualmente o relacionamento existente entre as entidades:

A relação é amistosa não é sem concorrência porque as entidades sobrevivem dos sócios, não é sem concorrência mas ela é amistosa na medida em que achamos cada um o seu lugar, é neste sentido que eu vou andar, e isto facilitou, criou uma certa harmonia entre as entidades de classe. Elas conseguem sentar junto, elas conseguem se unir quando a coisa aperta, em situações amenas cada um vai no seu caminho e não dá bola para ninguém, em situações mais graves todas se unem. (E1)

Como se dão as relações, como acontecem as relações dentro do *cluster*? Hoje, elas acontecem na base da concorrência. Hoje, 2004. O que acontece no Vale do Veneto? Parceria. Isto é diferente. Tu continua sendo concorrente mas também parceiro. Nós ainda não atingimos o nível de parceria. Estamos caminhando mas não atingimos este nível de parceria, digamos assim, fidedigna, parceria fiel. Estamos caminhando nisso há um considerável tempo mas precisamos desfazer uma cultura que foi criada. Ela existia na década de 60, nós deterioramos isto, nas 3 décadas seguintes, e hoje estamos numa fase de recuperação, de busca dessa..... (E10)

No entanto, o retorno da cooperação está baseado na necessidade de se cooperar para continuar competindo não estando mais alicerçado na base da etnicidade, mas na sobrevivência, o que não significa entender que os laços sociais não tenham mais relevância, mas que outros fatores também estão tão ou mais fortemente presente. Schmitz (1995) corrobora esta constatação, afirmando que a principal razão para esta mudança de postura parece ter sido o crescimento da competitividade internacional, particularmente, a pressão para a melhoria da

qualidade. Ainda em 1991, alguns empresários e executivos das associações tentaram criar a Câmara Industrial que agregaria todas as associações. No entanto, a iniciativa falhou.

Em 1992, o governo federal lançou o Programa Brasileiro de Produtividade e Qualidade (PBQP), no qual todas as organizações associativas tinham um papel fundamental a desempenhar. A necessidade de cooperação entre agentes exportadores, fornecedores, produtores foi ainda mais reforçada com a criação do Programa. Conjuntamente, produziram um leque de atividades a serem conduzidas e identificaram agentes para liderá-las, porém, pouco foi feito. Em 1993, a ABICALÇADOS organizou um seminário, durante dois dias, intitulado “Parceria na Cadeia de Suprimentos de Calçados”. Industriais dos mais influentes participaram e o seminário focalizou como se poderia melhorar o relacionamento entre as empresas e entre as associações. A certeza que se tinha era que, para melhorar a qualidade, relações mais construtivas entre os diversos elos da cadeia deveriam existir. De acordo com Schmitz (1998), este discurso é *significamente* diferente do que vinha existindo até o final de 1993, podendo concluir que a percepção do que estava acontecendo era perfeitamente clara, não se tratando de limitações cognitivas ou de contexto institucional de referência.

O seminário ocorrido em 1993 ajudou a preparar as bases para o lançamento do *Programa Calçado do Brasil*, apoiado por *todas* as associações e lançado em 1994. O Programa possuía seis grupos de trabalho com o objetivo de diagnosticar e propor ações em diferentes áreas (*marketing* internacional e nacional, reorganização interna das empresas, relacionamento entre os elos da cadeia, dentre outros). Esses grupos eram formados por produtores de calçados, fornecedores, consultores das universidades e executivos das associações.

Em dezembro do mesmo ano, os seis grupos se reuniram confirmando claramente a capacidade de diagnosticar a situação e apontando algumas idéias de como responder tais desafios. No entanto, apesar dos principais acionistas estarem presentes, a implementação não ocorreu. Assim, o ano de 1995 é chamado por Schmitz (1998) de o ano da não-ação coletiva. Para o autor, a explicação centra-se no fato de que algumas das maiores empresas que haviam se integrado

verticalmente, não estavam mais interessadas na eficiência coletiva, pois reduziram sua dependência ao *cluster*, aspecto que será analisado mais adiante.

Para Schmitz (1998), o ponto nevrálgico de conflito do *Programa Calçado do Brasil* foi a questão de exportação do *wet blue*. Agências públicas e políticos foram chamados para mediar o conflito, mas permaneceram ausentes. Uma das principais razões está na influência política dos grandes produtores exportadores e também na falta de unidade entre as associações representativas da indústria coureira, a ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados), a ABICOURO (Associação Brasileira das Indústrias de Couro) e o CICB (Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil). A ABICOURO já é uma dissidência do CICB, que representa as indústrias de Curtume do Brasil, em função do conflito do *wet blue*.

Embora os conflitos sejam comuns, Schmitz (1998) salienta a falta de capacidade do governo para mediar e a falta de interesse de ser capaz de avaliar as diferentes preocupações, sua validade e o impacto. O governo, tanto federal como estadual, não fez nenhuma tentativa real de conduzir uma política industrial, não no sentido paternalista, mas como mediadores em uma questão onde as diferenças eram difíceis de serem sanadas sem a regulação e mediação do ator público. Pela importância simbólica da questão, o *Programa Calçado do Brasil* perdeu credibilidade.

Bom, aí eu acho que faltou um pouco do apoio governamental. Eu acho que o agente intermediário deveria Ter sido o agente governamental porque queira ou não queira, quando tem um agente de ponta do calçado dominando o processo cria um certo ciúme nos demais agentes (...) eu sempre digo assim, ele iniciou, tomou a frente e quis também gerenciar todo o processo, isso é obviamente papel da entidade gerenciar todo o processo porque aí os diversos setores têm objetivos (...) diferentes daqueles que o papel do gerenciador do processo gostaria que fosse, você quer exportar mais couro, eu não quero depender tanto do setor calçadista, é uma posição diferenciada e isso é uma posição dos curtumes também. Então o fato de não haver o agente governo para gerenciar o processo, eu digo governo porque seria um agente imparcial foi o que fez com que o Programa Calçado do Brasil não desse certo no longo prazo, no curto prazo foi um sucesso, mas no longo prazo não foi um sucesso. (E7).

Somente em 1996, o Programa foi reativado. A sua reativação foi liderada pela ASSINTECAL através de 4 *workshops*, dentre eles, o chamado “Eficiência Coletiva na Cadeia de Valor Adicionado”, cujo principal palestrante foi Hubert Schmitz. Mais de 150 pessoas participaram do evento que recebeu ampla divulgação de todos os

meios de comunicação, o *workshop* deteve-se na seguinte questão: “Como, por um lado, existia tanta clareza quanto aos problemas e, por outro, sucessivos retardamentos em enfrentá-los?”. Um ano e meio depois, em outubro de 1997, o *Programa Calçado do Brasil*, embora permanecesse formalmente existindo, estava totalmente desarticulado. De acordo com Schmitz (1998), uma das razões deve-se à obstrução, declarada ou não, de um número restrito de empresas.

É importante notar que, embora fossem apenas cinco, eram tanto admiradas como temidas pelas outras. A admiração decorria do fato de que todas tinham iniciado como pequenas empresas há duas ou três décadas e, naquele momento, estavam entre as maiores do mundo. Em 1996, estavam entre as cinco maiores do Brasil, exportando, em conjunto, um montante de US\$ 410 milhões e, mesmo no período de dificuldades do setor, conseguiram aumentar sua fatia de 15%, em 1994 para 25%, em 1996 (SCHMITZ, 1998).

O temor era decorrente da forte relação de colaboração entre as cinco, sendo extremamente abertas umas com as outras e extremamente inacessíveis para as demais empresas. Mais relevante era o fato de que elas tinham “um relacionamento especial com o principal comprador dos calçados brasileiros, a companhia americana *NW*” (SCHMITZ, 1998: p.33). Na ocasião, a *NW* tinha um braço no Brasil, a empresa *TP* e, através dela, as cinco empresas exportavam toda a sua produção. A *NW* tinha outros fornecedores no país e, de acordo com o que o autor apurou, respondia no mínimo por 40% das exportações de calçados brasileiros. Tornar-se um fornecedor da *NW* era o “sonho” de todo produtor e, para que isso acontecesse, não bastava ter excelente qualidade, mas requeria estar de acordo com as cinco grandes, ou seja, estar a favor delas quando conflitos surgiam.

A posição que ocupavam na cadeia mundial permitia que tivessem maior acesso a dinheiro, equipamentos, tecnologias, e que angariassem legitimidade, poder e reconhecimento pelas demais organizações que tanto disputavam o mercado externo como o mercado interno. Acrescente-se, ainda, o fato de que, por ocupar uma posição central, havia o pressuposto de possuírem algo de valor, isto é, retinham o poder de barganha (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

O importante a ressaltar é o fato de sua centralidade ocorrer apenas aos olhos das organizações e dos atores do Vale do Sinos, já que, em relação à cadeia mundial, eram atores sem capacidade de ação mais efetiva pela forma como estavam inseridos na cadeia global. Além disso, acabavam por agir em prol dos interesses externos.

A pesquisa de Schmitz (1998) ajuda a compreender porque essas organizações não usaram todo o poder e influência que tinham para ampliar a cooperação no *cluster*. A proposição do autor é que estas empresas têm como modelo mental hierarquia interna e dependência externa. Assim, integraram verticalmente, evitando a dependência de outros no Brasil, no entanto, mantendo uma grande dependência do comprador americano. Essa estratégia foi encorajada pelo comprador global que, em troca, se comprometeu a comprar toda a sua produção.

A ABICALÇADOS, como representante dos produtores, apoiava tal estratégia e, portanto, não tinha interesse na mudança de *statu quo* que atendia aos seus principais associados. Por outro lado, o fato de o *Programa Calçado do Brasil* ser coordenado pela ABICALÇADOS é apontado também como umas das justificativas para que ele não tenha evoluído, tendo em vista que, por ser uma entidade representativa de um dos elos, possui interesses próprios que esbarram nos interesses dos demais.

Na época, o cenário era ruim para toda a cadeia. Eu até diria assim que eu não saberia te dizer agora quem deu o pontapé. O chute primeiro mas ele acabou funcionando dentro da Abicalçados. Isso foi uma coisa ruim...os outros elos acabaram imaginando brasa para o assado da Abicalçados. E isso, essa coisa não permitiu que aquele projeto evoluísse, que era um belíssimo projeto. E1.

A Abicalçados foi a patrocinadora do programa do Calçado do Brasil, isso é uma entidade representativa, ela tem seus interesses políticos e tal. A Assintecal também é uma entidade representativa, também tem seus interesses, né? (...) uma entidade neutra, ela atende todos os elos da cadeia, e ela não tem a função representativa e com isso ela consegue agregar as entidades para que elas conversassem porque ela vamos dizer, ela não tem interesse específico, a Abicalçados tem. E5.

Nós falamos com a representação dos calçados e daí nos foi dito que a entidade que tinha maior representatividade e que era a mais importante, era aquela que congregava os fabricantes de sapatos, porque ela que estava na ponta, ela que estava exportando, ela que estava mostrando o Brasil lá fora, ela que estava com esse valor agregado mandando. Concordamos! Aí nos fomos falar com a Associação que congregava todos os produtores de couro. Aí eles disseram que os mais importantes eram

eles, porque eles sabiam pegar a matéria-prima que eventualmente poderia ficar apodrecendo e tinha ser enterrado e o problema ia ser maior do que se fosse tratado, que era o couro. Ele detinha essa tecnologia e o produto nobre para fazer qualquer coisa dependia disso. E6.

Pode-se notar, pelos depoimentos, que a disputa entre as entidades era bastante acirrada na ocasião e, nesse sentido, a projeção individual da ABICALÇADOS é apontada também como uma das razões que impediu a continuação do projeto. Por outro lado, um consenso existente no *cluster* é sobre a importância que este programa teve no sentido de fazer com que as entidades sentassem e discutissem a importância da ação coletiva. Mesmo o Programa não evoluindo, ele é apontado como uma ação vital que ocorreu no sentido de orquestrar, de articular novamente as instituições que estavam, na ocasião, extremamente separadas.

E esse programa possibilitou uma reaproximação das entidades, porque até então, as entidades estavam caminhando, começando a caminhar justamente em posições diferentes. A AICSUL, já com mercado aberto, mercado externo, setor couro, não tava mais tão dedicada assim a assuntos internos do *cluster* e tinha outro caminho a seguir e exportava couro. Mas com o Programa Calçado do Brasil houve uma tentativa novamente de reaproximar e nesse ponto foi favorável, houve bastante reaproximação das diversas empresas e entidades. E7.

Como lembra Schmitz (1999), existem poucos casos na indústria sul-americana que traduzam tão claramente os ideais dos economistas de competição perfeita como o setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos. Por outro lado, também existem poucos casos que possuam uma história tão forte de cooperação local. Portanto, quais as implicações das transformações iniciadas na década de 80 para a cooperação? Em uma *survey*, o autor buscou analisar estes efeitos no período compreendido entre 1992-1997. Seus resultados apontam que um aumento substancial na cooperação vertical¹⁸, mas apenas modestamente na cooperação horizontal. No que se refere ao último dado, a pesquisa mostrou claramente que práticas conjuntas de treinamento de pessoal ou *marketing*, que ocorriam esporadicamente, permaneceram eventuais. Por outro lado, intensificou-se a troca de informação e de experiências, que já era largamente praticada em todos os tamanhos de empresa.

¹⁸ Cooperação vertical refere-se a relação entre grupos de diferentes estágios da cadeia, e cooperação horizontal entre os produtores de calçados.

No que se refere aos resultados a respeito da cooperação vertical, 60% dos respondentes afirmaram ter intensificado a cooperação com seus fornecedores de couro e sola, tanto no que diz respeito à troca de informação geral quanto à troca de experiências e de preocupações relativas à melhoria da qualidade e à agilidade nos retornos.

Em se tratando do relacionamento entre produtores de calçados e suas subcontratadas, também se observou claramente uma tendência de maior cooperação, muito embora não tenha havido alteração no que tange à extensão desta subcontratação. Ou seja, a qualidade do relacionamento apresentou uma melhora através da intensificação de troca de informação e de experiências e também na busca pela melhoria da qualidade. A tendência para cooperar não é tão forte, no que se refere à melhoria tecnológica, a treinamento de pessoal e à programação da produção.

Bazan (1997) e Ruas (1993) corroboram essa conclusão apontando uma busca de maior regularidade dos pedidos ao ateliê, bem como o ajudando a se programar e informando antecipadamente a falta de pedidos para produção. Assim, prestam um maior acompanhamento e assistência ao ateliê, aumentando o grau de confiança mútua.

Schmitz (1999) pôde constatar, também, que havia uma correlação na relação cooperação/desempenho, operacionalizada na pesquisa através das vendas anuais. Assim, organizações que intensificaram a cooperação também melhoraram seu desempenho e vice-versa, como é apresentado na Tabela 17, a seguir. A categorização forte desempenho / fraco desempenho corresponde respectivamente aumento nas vendas / decréscimo nas vendas.

Tabela 17: Correlação entre mudanças na cooperação e no desempenho por tipo de cooperação

	FORTE DESEMPENHO E AUMENTO DA COOPERAÇÃO (%)	FRACO DESEMPENHO E AUMENTO DA COOPERAÇÃO (%)	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE KENDALL	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA
<i>Cooperação horizontal</i>				
Troca de informações / experiências	45.2	11.1	0.3129	0.0026
Melhoria da qualidade	31.0	5.6	0.3456	0.0080
Treinamento de pessoal	16.7	11.1	0.1393	0.2524
Marketing	7.1	0	0.2762	0.0251
Uso de associações (ACI)	21.4	5.6	0.2316	0.0507
<i>Cooperação com fornecedores de couro</i>				
Troca de informações / experiências	76.2	33.3	0.3821	0.0015
Aumento da qualidade	76.2	38.9	0.3397	0.0551
Agilidade na entrega	69.0	38.5	0.2462	0.0460
<i>Cooperação com fornecedores de sola</i>				
Troca de informações / experiências	64.3	41.2	0.2127	0.0778
Aumento da qualidade	69.0	41.2	0.2480	0.0451
Agilidade na entrega	73.8	35.3	0.2862	0.1197
<i>Cooperação com subcontratadas</i>				
Troca de informações / experiências	66.7	50.0	0.1823	0.1365
Melhoria tecnológica	39.0	33.3	0.0827	0.5018
Aumento da qualidade	73.8	55.6	0.1729	0.1608
Treinamento de pessoal	47.6	33.3	0.1739	0.1468
Programação da produção	38.1	27.8	0.1776	0.1291

Fonte: Schmitz (1999, p. 1638)

Ao comparar os indicadores da segunda e da terceira coluna, que relacionam desempenho e cooperação, nota-se que os percentuais, em todas as áreas de cooperação, são maiores na coluna que relaciona forte desempenho e cooperação, muito embora o grau de diferença em relação a fraco desempenho/cooperação varie, principalmente no que se refere à cooperação com as subcontratadas. Através do coeficiente de correlação de Kendall, pode-se observar como, no caso dessas últimas, apesar de positivo é menor e estatisticamente insignificante.

Schmitz (1999) constata ainda que, comparando com práticas anteriores, a maioria das organizações afirmou que intensificaram as relações de cooperação com seus clientes sejam eles internos ou externos. Os resultados apresentados mostram somente a relação de cooperação *entre* firmas do *cluster* calçadista do Vale do Sinos (cooperação bilateral). No entanto, no que concerne à cooperação multilateral (participação em Associações de negócios) o aumento foi pequeno, mas mostrou significativo relacionamento com o desempenho.

O autor constatou ainda que empresas que passaram a atuar num segmento de mercado mais exigente em termos de qualidade (e não tão orientado pelo preço) e onde o tempo de entrega dos pedidos foi reduzido de 12 para 4 semanas tiveram que efetuar mudanças tanto no interior da organização como nas suas relações com seus fornecedores. Uma das características do novo relacionamento foi a emergência da aprendizagem pela interação (*learning-by-interaction*), ou seja, tanto a organização como seus fornecedores passaram a trocar informações e dar sugestões no sentido de alcançarem o seu objetivo final. Isso inclui, também, informação sobre a programação de produção e qualquer mudança que seja necessária, pois a sincronia entre eles era essencial para cumprir os prazos de entrega. A busca conjunta de solução de problemas passou a ser observada. Ou seja, “(...) pôde-se observar um objetivo comum de solução do conflito através da ‘voz’ mais do que da ‘saída’” (SCHMITZ, 1999: p. 1639). Esta característica denota uma mudança na forma como as relações se estabeleciam na década de 80 e como, notavelmente, mudaram em 1993.

Relacionamentos com clientes como a JW foram caracterizados pelos fornecedores em termos de “jogando com cartas abertas” sobre custos e programação, visitas mútuas (mais do que apenas a coleta ou entrega de matéria-prima), conhecendo as possibilidades e limites técnicos e organizacionais de cada um, ajudando um ao outro a melhorar, não levando

vantagem sobre o outro em momentos de dificuldade.” (SCHMITZ, 1999: p. 1639).

É importante notar que, embora este tipo de relacionamento tenha emergido em 1993, não se podia considerá-lo típico daquele momento. Porém, em 1997, os novos padrões de qualidade e de velocidade, ocasionais em 1993, tornaram-se mais comuns.

Segundo Schmitz (1999), o ciclo de negócios desempenhou um papel fundamental na transformação dessas relações, pois nos anos de 1992 e 1993, os fornecedores eram “perseguidos” pelos produtores de calçados, situação que se altera a partir da metade de 1994, quando os produtores passam a estar em posição vantajosa no que concerne a várias matérias-primas. Essa alteração não significa a preferência pela “saída” ao invés da “voz” mas também mostra que as relações cultivadas em bases maiores de tempo se alteraram.

A análise dos dados revelou uma nova configuração na relação entre as Associações e a dinâmica que se estabelece no setor. Se, até a década de 90, a importância e a influência do setor produtor e de seu representante (ABICALÇADOS) foram notáveis tanto na estruturação como na desestruturação de ações (por exemplo, o *Programa Calçado do Brasil*), a partir de 97/98, outras associações e principalmente a ASSINTECAL passam a desempenhar um papel que se constatou como propagador de uma nova dinâmica. Esta dinâmica, ainda que não perpassse todo o *cluster*, já mostra sinais de uma lógica diferenciada que vem se expandindo. Da mesma forma, se o governo não mediou os conflitos do setor até meados da década de 90 (*Programa Calçado do Brasil*), desde então vem desempenhando um importante papel no retorno da cooperação e do diálogo entre as diferentes entidades representativas.

De outra parte o governo tem criado mecanismos que estimulam também a união dos elos da cadeia produtiva. Aqui no RS foram criadas câmaras setoriais, ou seja, o governo criou mecanismos de interlocução com o *cluster* do calçado, do móvel, em fim...uma câmara de interação governo e iniciativa privada onde se discutiam dificuldades conjunturais e até estruturais do *cluster*. Isso aproxima. E1.

Um papel importante que o governo vem tendo é o de possibilitar essa troca essa aproximação, essa confiabilidade, esse respeito que se cria com as diferentes atividades, digamos, dessas faces que existem dentro do setor, que eu acho importante. Existem rivalidades, a gente sabe e são coisas que acabam atravancando, às vezes, não deixam a coisa fluir com tanta

facilidade. E só o fato deles estarem mais próximos, se reunirem e tentarem decidir conjuntamente, algumas atitudes com relação ao que deve ser feito no setor, eu acho que isso aí aproxima bastante. E2.

É importante salientar que, até meados da década de 90, o setor produtor de calçados possuía uma capacidade de influência perante os demais setores oriundos parcialmente da sua posição como principal elo no que se refere a exportações. Este aspecto facilitou o trânsito no governo como já discutido, permitindo uma série de incentivos e ações do governo em prol dele. No entanto, a situação vem se alterando, como é salientado nos depoimentos a seguir:

O setor coureiro, ele tem uma perspectiva de evolução das exportações bem melhor do que do calçado (...) Quer dizer, hoje, a exportação de couro está em 1 bilhão de dólares e o calçado continua em 1 e meio e o couro, há cinco anos atrás, estavam falando em 500 milhões em 600 milhões de dólares, e hoje já está em um bilhão, quer dizer 400 milhões em 5/6 anos. O crescimento é bem mais acelerado. E7.

E hoje se nós somarmos couro, componentes, máquinas, já ultrapassa o valor de exportação de sapato. E6.

Este aspecto é confirmado pela projeção de produção elaborada pelo CICB, ABICALÇADOS e ASSINTECAL para o Fórum de Competitividade da cadeia coureiro-calçadista mostrando que o percentual de crescimento previsto para componentes e curtumes é em média 2% maior do que para os calçados, como ilustra a Tabela 18:

Tabela 18: Projeção de Produção para o período 2001-2006

ELOS DA CADEIA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	TX. CRESC. (a.a)
CURTUMES	4.302	5.076	5.409	5.795	6.141	6.558	6.896	8.18%
Wet Blue	1.320	1.359	1.420	1.475	1.535	1.584	1.635	3.63%
Semi-acabado	1.302	1.689	1.840	2.025	2.175	2.352	2.489	11.40%
Acabado	1.680	2.028	2.149	2.295	2.431	2.622	2.772	8.70%
COMPONENTES DE COUROS E DE CALÇADOS	2.971	3.400	3.691	3.874	4.018	4.174	4.346	6.54%
CALÇADOS	3.212	3.445	3.649	3.797	3.934	4.051	4.232	4.70%
TOTAL DA CADEIA	10485	11921	12749	13466	14093	14783	15477	6.70%

Fonte: CTCCA, 2002

No que se refere ao setor de máquinas, pode-se constatar que a flutuação no desempenho exportador é muito grande. Baseando-se em dados fornecidos pela ABRAMEQ sobre o desempenho exportador do setor no período de 1998 a 2003, observou-se que, em 2003, o subsetor de máquinas para calçados obteve o seu primeiro índice negativo desde 1998, girando em torno de 18%, comparando com 2002. Pode-se concluir que, de 2002 a 2003, o setor de máquinas teve uma redução em torno de 18%, já que também o setor de máquinas para curtumes retraiu 18.53%. A Tabela 19 demonstra a oscilação deste subsetor:

TABELA 19: Desempenho exportador do setor de máquinas – 1998-2003

ANO	MÁQUINAS PARA COURO	MÁQUINAS PARA CALÇADOS	TOTAL GERAL
1998	1.396.641,48	2.360.638,01	3.757.099,49
1999	1.504.481,51	3.005.354,72	4.509.836,23
Dif. % 98-99	7.74	27.31	20.04
1999	1.504.481,51	3.005.354,72	4.509.836,23
2000	1.666.218,89	3.487.012,48	5.153.231,37
Dif. % 99-00	10.75	16.03	14,27
2000	1.666.218,89	3.487.012,48	5.153.231,37
2001	1.369.607,64	4.128.589,95	5.498.197,59
Dif. % 00-01	(17.80)	18.40	6.69
2001	1.369.607,64	4.128.589,95	5.498.197,59
2002	2.076.722,07	5.827.606,68	7.904.328,75
Dif. % 01-02	51,63	41.15	43,76
2002	2.076.722,07	5.827.606,68	7.904.328,75
2003	1.691.856,46	4.770.503,00	6.462.359,46
Dif. % 02-03	(18.53)	(18.14)	(18.24)

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados fornecidos pela ABRAMEQ¹⁹

¹⁹ Esses dados baseiam-se em informações repassadas à ABRAMEQ pelos empresários e estão de acordo com os dados do Governo Federal. Sabe-se que dados extra-oficiais alteram esses números sem, no entanto, alterar o panorama.

De acordo com Schmitz (1998), existe um consenso de que a indústria que mais sofreu com a competição global foi a indústria de máquinas. Na década de 90, seu declínio deveu-se a quatro fatores. Primeiro, a indústria de calçados parou de crescer e as inovações implantadas foram principalmente organizacionais e não tecnológicas. Assim, a busca por novos equipamentos aumentou relativamente pouco.

Segundo, algumas grandes empresas burlavam a lei de similaridade, que protegia a indústria local através de taxações.

Tivemos um problema sério com a Abicalçados em 93 porque toda a questão da similaridade não é uma questão matemática, e tão pouco existem critérios taxativos, os critérios são muitos subjetivos, o que é uma coisa similar? Não é igual, aí tu pega alguns parâmetros. Tem que Ter a mesma produtividade, a mesma qualidade, que também é uma coisa bastante subjetiva, e o último aspecto para se analisar é a questão preço. É uma questão obviamente importante. Porque daqui a pouco uma máquina estrangeira podia chegar no Brasil com um valor mais baixo do que nós tínhamos capacidade de vender. Agora, se faz esse produto no Brasil? Faz. O preço é igual? Não, o preço é maior. Mas isso é parâmetro? Isso é para matar a indústria nacional. Então sempre houveram essas situações assim um pouco conflitantes. E8.

Terceiro, a liberação da importação a partir de 1993, fez com a indústria local perdesse bastante espaço no mercado interno, principalmente, para a Itália. No período de 1993-1997, o número de associados reduziu 38%, e o número de trabalhadores nas empresas afiliadas, 70%. Quarto, as condições de crédito oferecido pelas empresas italianas eram impossíveis de serem igualadas.

As relações do setor de máquinas com os demais setores do *cluster* eram tensas e os resultados da pesquisa de Schmitz (1998), no que se refere a existência de uma maior cooperação vertical, não pode ser estendido aos produtores de máquinas naquele momento.

O conflito também aumentou entre a FENAC e a ABRAMEQ. Ocorreram divergências em torno do número de feiras promovidas pela FENAC, no que se refere ao setor de máquinas. Anteriormente realizada de dois em dois anos, a FENAC resolveu realizá-la anualmente a partir de 1993/1994. Como a realização da FIMEC, anualmente, era considerada excessiva pelos fabricantes de máquinas do Vale do Sinos, pois, para eles, beneficiava a indústria calçadista. A oposição dos produtores locais residia no fato de que eles não poderiam apresentar novidades tecnológicas

em um espaço de tempo tão curto e que esta periodicidade só iria beneficiar os produtores estrangeiros. Enquanto a FENAC pensava a FIMEC como uma feira comercial, a ABRAMEQ a encarava como uma feira tecnológica (BAZAN, 1997; SCHMITZ, 1998). Independente dessa diferenciação, para Schmitz (1998), o mais importante era o fato de que a FENAC estava se guiando por uma racionalidade global mais do que local. A sua ambição era tornar a FIMEC a maior feira da América Latina, para tanto, a anualidade era essencial. Assim, em 1997, aliou-se com sua contraparte italiana (Bologna-Fiere). O resultado foi uma realização de verão e outra de inverno da FIMEC. A indústria de máquinas para curtume se apresentaria em uma, e, na outra, a indústria de máquinas para calçados, ambas com o objetivo de ampliar a participação internacional.

Como conseqüência a ABRAMEQ aliou-se a FRANCAL (Feira Internacional de Calçados, Acessórios de Moda, Máquinas e Componentes), principal rival da FENAC, que organizava uma feira similar em São Paulo, e marcou significativa presença na feira que ocorreu em outubro de 1997. O resultado foi que a FIMEC tornou-se uma feira sem importância naquele momento. Mais uma vez não houve intermediação governamental.

É importante salientar que desde a crise, os diferentes subsetores vêm percebendo a necessidade de se reestruturar e de rever seus papéis. Nesse sentido vêm desenvolvendo ações que os permitam uma maior autonomia em relação ao mercado interno, ao mesmo tempo em que valorizam o fato de estarem inseridos no *cluster*.

Contudo, reduzir a mudança na dinâmica de relacionamento das entidades e de seu papel a uma questão meramente de maior projeção no mercado internacional ou nacional (como observado na Tabela 18) seria um equívoco. Foi possível constatar que a mudança na lógica do *cluster*, ou seja, valorizá-lo ao invés de cada subsetor buscar o seu fortalecimento independente, está relacionado a um novo modelo que parece estar prevalecendo na atualidade. Este novo modelo, ainda que possa ser percebido em diferentes entidades, tem na ASSINTECAL seu melhor representante. Assim, serão desenvolvidas, numa seção à parte, as ações que melhor denotam tal lógica.

A diferenciação entre a ASSINTECAL e a lógica que prevalecia no *cluster* já havia sido identificada por Schmitz (1998). O autor afirma que dois modelos mentais existem lado a lado no Vale do Sinos e são refletidos nas duas principais associações locais: a ABICALÇADOS e a ASSINTECAL. Ambas são ativas e são úteis para os seus associados, sendo que a primeira, através, principalmente, do lobby governamental, e a segunda, por oferecer serviços.

Como já discutido anteriormente, a ABICALÇADOS, desde o seu início, foi determinada pelos grandes produtores, os quais usaram sua influência mais para controlar o setor do que para promovê-lo, o que não significa que benefícios para o mesmo não tenham ocorrido.

No *Programa Calçado do Brasil*, que tinha como objetivo mudar o *statu quo*, a associação bloqueou tal iniciativa. Como Schmitz (1998) salienta, bloqueou tanto a tentativa de melhorar a indústria coureira, como a busca pelo *design* próprio e a melhoria na capacidade de *marketing*. O autor afirma que a questão não era a ABICALÇADOS negar seus próprios interesses em benefício do coletivo, mas, sim, perceber a economia local como um obstáculo e não como uma fonte de força.

Já ASSINTECAL reconhece que, como fornecedora de componentes, seu sucesso depende do sucesso dos produtores de calçados locais. Embora a diferença entre a ASSINTECAL e a ABICALÇADOS se altere durante o decorrer dos anos, em 1997, as diferenças entre as instituições, refletindo os modelos mentais que dirigiam as suas ações, estão representadas no Quadro 7:

Quadro 7: Perfil da ABICALÇADOS e da ASSINTECAL em 1997

	ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE CALÇADOS (ABICALÇADOS)	ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE COMPONENTES (ASSINTECAL)
Ambição dos líderes	Controlar o <i>cluster</i>	Promover o <i>cluster</i>
Associados	Exclusiva	Inclusiva
Principal propósito da associação	Defender	Prover serviços
Apoio de <i>Marketing</i>	Passivo	Ativo
Apoio Tecnológico	Ignora institutos tecnológicos	Parceria com institutos tecnológicos

Fonte: SCHMITZ (1998, p. 35)

Os associados da ASSINTECAL dobraram, no período 1993-1994/1997-1998, de 40 para 80. Em contrapartida, a ABICALÇADOS permaneceu estagnada com mais ou menos 80 associados de um total de quase 400 produtores. Pequenas e médias empresas estão entre as que não se associam, pois a percepção geral é de que a ABICALÇADOS é representante dos grandes produtores.

Embora os dados do autor sejam de 1997, pode-se perceber que os modelos mentais diferenciados ainda permanecem tal qual ele os demonstrou.

A Assintecal está há cinco passos na frente da Abicalçados, cinco passos, a Abicalçados está parada no tempo. (...) A Abicalçados, eu acho ela muito enraizada, ela continua dizendo que ela é a entidade principal. E hoje se nós somarmos couro, componentes, máquinas, já ultrapassa o valor de exportação de sapato. Crescimento de eu diria assim..., nada contra os seus dirigentes, as pessoas que estão lá dirigindo, mas tinham que se reciclar. A Assintecal está vindo com sangue novo, com outra dinâmica, são pessoas jovens, nada contra os velhos, senão vão me condenar, mas a gente pode até ter mais idade e receber informações e te atualizar e te reciclar, então a Abicalçados, honestamente, ela está sempre querendo morder o rabo, ela fica ao redor, sempre naquelas pessoas que saem, daqui a pouco elas estão de novo. Tinham que dá uma sacudida, uma aproximação com as outras entidades, claro que ela tem representatividade, ela tem recursos, ela tem uma série de coisas, mas em termos de dinamicidade, de potencialidade de crescimento. E6.

A seguir serão apresentadas as ações que o Estado e as entidades vêm desenvolvendo e colaborando para uma nova configuração do *cluster*. Embora a

governança local tenha contribuído com a continuação do padrão de governança dominante, a partir de 1994, estratégias individuais e coletivas em busca do *upgrade* funcional começaram a aparecer.

Dois outros eventos entre 1998 e 1999 reforçaram esta tendência – a venda do principal varejista de marca americano, que comumente comprava de 40 a 50% da exportação do *cluster* e quase a totalidade dos produtos das grandes empresas, e a desvalorização do EURO, que tornou o calçado europeu atrativo para os americanos.

De acordo com Bazan e Navas-Alemán (2001), esses dois eventos tiveram o poder de causar impacto no *cluster* porque afetaram as grandes empresas exportadoras brasileiras desafiando suas posições de invulnerabilidade e de conforto, convencendo até os mais tradicionais a desenvolverem atividades de *marketing* e *design* mesmo que discretamente.

Ainda em 1998/1999, o CTCCA organizou a primeira mesa-redonda do complexo calçadista.

Então o centro tecnológico promoveu a primeira, vamos dizer, reunião onde os presidentes de todas as entidades sentaram a primeira vez na vida, eles nunca tinham sentado e conversado. Isso já foi em 98/99, por aí. Nós fizemos a primeira mesa-redonda, aí nós utilizamos a revista *Tecnicouro* para fazer uma mesa-redonda, um debate. E5.

Durante três dias, presidentes de todas as entidades do complexo debatem temas da atualidade; a realização dessas mesas-redondas continua correndo. Este ano, ocorreu uma em março, estando programada outra para agosto (TECNICOURO, 2004). A FENAC também clama para si a iniciativa de reunir, pela primeira vez, todas as entidades em uma mesa-redonda. O fato é que FENAC, ACI e CTCCA criaram espaços para interlocução desses diferentes atores. Atualmente, a FENAC está organizando uma ação no sentido de agregar em um único prédio todas as entidades representativas, visando não somente a uma maior aproximação física, mas a um maior intercâmbio.

O Estado, por sua vez, também criou vários fóruns de interlocução, como será aprofundado na próxima seção.

4.3.3 O Estado e as Entidades Representativas: As Ações

Corroborando os argumentos de Campbell e Lindberg (1990) de que as estruturas institucionais do Estado moldam a governança econômica fomentando distintas locações para a atividade econômica, têm-se os incentivos do governo do Nordeste e a transferência de algumas empresas do setor. Percebe-se que a estrutura institucional ofereceu o leque de oportunidades de onde se poderiam fazer negócios, bem como agiu também no sentido de prover quais as formas de governança deveriam ser implementadas. Assim, o Estado não somente isentou as organizações do imposto de renda e concedeu incentivos ligados ao ICMS, como também foi responsável pela organização das cooperativas de trabalho, seleção e treinamento dos trabalhadores antes mesmo da instalação das empresas no Nordeste. Dessa forma, as organizações isentavam-se também de qualquer responsabilidade de encargos sociais, tendo em vista que os trabalhadores eram contratados através de cooperativas. Como verificado por Costa e Fligenspan (1997) e Costa (2002), foram as concessões fornecidas pelo Estado o principal aspecto motivador para a transferência dessas organizações. Acrescente-se, ainda, a não ação do governo federal no sentido de coibir tais práticas, mesmo quando a chamada “Guerra Fiscal” é proibida por lei.

Como constatado anteriormente, o papel do Estado vem sendo também importante no retorno das ações conjuntas e no fato de existir um consenso no *cluster* de que é essencial o retorno das relações de cooperação. A conscientização da importância de se estar num *cluster* é retomada. Ou seja, se em determinado momento se pensou que se podia prescindir do *cluster*, a retomada da importância do mesmo está presente hoje no discurso e nas ações que as entidades vêm desenvolvendo.

Mas eu acho o seguinte, pro *cluster* tu não tem outra saída. Ou nós vamos se unir de uma vez ou a indústria de calçadista do Brasil vai sucumbir. Eu acho que o tempo é um fator importante também. E5.

O Estado, principalmente no nível federal, mas também no estadual, desenvolveu e está desenvolvendo ações que se baseiam na articulação do setor propiciando a volta de relações mais cooperativas.

Uma grande assim como é, instrumento e ferramenta que se tem, isso foi criado já no governo passado são os fóruns de competitividade. E eu acho que isso aí as entidades tem que cada vez mais forçar o funcionamento desses fóruns, fazer com que todas as ações do governo não saiam fora do fórum de competitividade, toda medida governamental e isso acho que a sociedade numa democracia tem condições de fazer, vai depender das nossas lideranças. E5.

O próprio governo foi um agente importante através da APEX, foi e hoje o Brasil até mantém os níveis de exportação por causa desses mercados novos, Até então nós éramos comprados e hoje a passa a vender. O Brasil está acontecendo. E5.

No que se refere ao governo estadual:

Principalmente, no governo anterior, que começou isso aí e felizmente o governo atual está seguindo e fortalecendo isso aí. O governo estadual também está criando o fórum da cadeia. E5.

A criação de câmaras setoriais no Rio Grande do Sul permitiu a discussão de problemas conjunturais e estruturais do *cluster*, criando mecanismos de interlocução não somente entre o público e o privado, mas também dentre os atores privados do *cluster*. Essas câmaras foram criadas no Governo Alceu Collares, permanecendo no Governo Antonio Brito e no de Olívio Dutra, não tendo sido, até o momento da pesquisa, reativado pelo Governo Germano Rigotto. No nível federal, câmaras de competitividade setoriais também foram criadas, fomentando o debate em grupo sobre o *cluster*. O incentivo da Agência de Promoção de Exportações (APEX) também é apontado como sendo importante para estimular a parceria.

Percebe-se que, diante desse contexto, a própria concepção do que é competição se alterou dentro do *cluster*. Assim,

aí a briga não é pra afundar o outro, é pra ser mais competente que o outro. Muda o enfoque. Está entendendo? Eu não quero que o outro se dane. Eu quero que ele fique atrás de mim, mas eu vou correr para que ele fique atrás de mim. Então, é diferente isso, entre querer a caveira do outro e eu ser melhor do que o outro. É diferente. Que ele viva, eu faço questão que ele viva. Mas eu quero viver melhor. Não quero matar ele. Isso é mudança de postura e tem um valor enorme. Porque também está se criando consciência de que o Vale só é o que é pela quantidade de organizações que ele tem numa mesma atividade. E1

Em 1999, o governo do Estado do Rio Grande do Sul lançou o Programa para o Sistema Local de Produção (SLP) Coureiro-Calçadista e apresentou o projeto de criação do Centro Integrado de Inovação em *Design* (Centro de *Design*) em parceria com o Centro Universitário FEEVALE. O objetivo do Centro é formar a cultura do *design* no setor através da modernização industrial, da criação de um estilo próprio de calçado e da introdução de inovação. O Centro tem também como objetivo ser um núcleo de informação em tendências, novos materiais e componentes, novas estratégias e serviços de modelagem (SEDAI, 2004a).

Para que o Centro fosse criado, se pensou na ação conjunta de todas as entidades. A Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) foi responsável pela elaboração do projeto e, desde o seu início, tinha a intenção de promover a ação conjunta das entidades representativas do setor. Como destaca um dos entrevistados,

sempre o envolvimento de todas as entidades é importante, tanto que sempre no convênio, ou na metodologia do programa fica estabelecido a formação de um conselho consultivo ou de um conselho de administração que sempre tem para que possa fazer esse acompanhamento, para que possa repassar para esse centro as reais necessidades dos seus filiados, os sindicatos passam o que são as demandas, qual é a preocupação das empresas, o que elas estão precisando num primeiro momento, a priorização de ações desse, digamos, no caso do Centro de Design e a secretaria acompanha, ela faz parte de todo esse processo porque ela repassa os recursos, então ela tem que saber o que está acontecendo, ela tem que direcionar também os trabalhos. E2.

Outro programa desenvolvido pela Secretaria foi o Programa de Extensão Empresarial em parceria com a UNISINOS. O setor coureiro-calçadista foi o projeto piloto deste programa que iniciou na Fundação Liberato Salzano Vieira da Cunha. O programa foi coordenado pela Fundação durante 6 meses e, depois, transferido para a UNISINOS.

O Programa visa a identificar e resolver problemas técnicos, gerenciais e tecnológicos das empresas de micro, pequeno e médio porte, viabilizando o acesso a formas inovadoras de gestão, de produtos e de processos (SEDAI, 2003).

A SEDAÍ sempre teve ações voltadas ao setor coureiro-calçadista, não só pela importância que este tem na economia estadual, mas também pelo fato de que representantes do setor assumiram, diversas vezes, esta Secretaria, dentre eles

pode-se destacar Strassburger, Luis Adams, Gilberto Mossmann. O Governo também auxilia através de subsídios a feiras e, como ocorrem reuniões (no mínimo) bimestrais, as entidades têm que interagir para priorizar, para determinar o que elas querem do Estado e negociar os recursos escassos em prol do *cluster*.

Em 1999, também foi criado o Programa Redes de Cooperação com foco na micro e pequena empresa que começou a operar a partir de 2000. O objetivo do programa é a cooperação entre as empresas, oferecendo apoio técnico na formação e consolidação de redes. Este programa é desenvolvido através de parcerias com as Universidades. As redes são formadas por empresas que possuem objetivos comuns, reunidas em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo a individualidade e a independência de cada participante. O programa prevê a utilização de instrumentos de ação conjunta, tais como Central de Negócios, *Marketing* Compartilhado e Central para Alianças (SEDAI, 2004b).

No que se refere ao setor calçadista, a FEEVALE foi parceira do governo no desenvolvimento deste projeto. No entanto, apesar de ser um *cluster* já estruturado, com uma grande inter-relação, contrariando as expectativas dos coordenadores do projeto, não foi possível implementá-lo no setor coureiro-calçadista. Como salienta um dos entrevistados,

e aí nós tentamos e sofremos muita dificuldade de implementar o programa de redes de cooperação no setor e aí nos percebemos, eu diria assim, 3 foram as dificuldades de não ter saído o programa redes: uma é a questão da cultura, que embora seja um *cluster*, não se consolidou um capital social forte na região, embora seja um *cluster*, embora seja mais alto o capital social lá do que em outras regiões ainda não seria um capital social elevado como o NE da Itália mas ainda isso era muito subjetivo, né? Eu tô afirmando empiricamente. E4.

Outra razão possível apontada pelos responsáveis para o insucesso da implantação do projeto foi o fato de que se cria uma organização à parte das que já existem (a organização em rede), mas a falta de confiança entre os empresários dificultava a formação de parcerias.

Lá em 2000, quando nós começamos, eles estavam muito receosos. Ah! Mas eu vou perder a, o poder decisório sobre a empresa, eu vou ter que compartilhar minhas informações de produção com os outros, aquele meu concorrente. Porque nós trabalhamos em ramos que se formam redes, enfim, eles ficavam preocupados com a questão de compartilhar informações, compartilhar tecnologias, compartilhar inovações com os demais, que faz parte do processo, porque é um processo de rede, então é

inerente tu trocar informações, trocar inovações, então eles tinham um receio nesse sentido, perder o poder decisório também, ficar dependente dessa rede também eles, tudo isso. E4.

Por fim, o próprio fato de o setor ter sido o primeiro no qual se implantou o projeto tenha contribuído para o insucesso, tendo em vista que, por ser piloto, apresentava ainda problemas, os quais foram sanados no decorrer do processo de formação de outras redes.

Uma outra iniciativa do governo do Estado foi o resgate do CTCCA, que foi salvo da liquidação, pois estava em débito com o banco estadual que, em lugar de executar a dívida, o apoiou através do programa citado anteriormente, evitando o seu fechamento. Como o CTCCA dependia de recursos para o seu funcionamento e tinha como objetivo a disseminação da tecnologia, seu objetivo principal possibilitava um *upgrade* que não interessava às grandes empresas.

E o centro tecnológico tinha como propósito a disseminação da tecnologia. Mas a tecnologia gerada por ele. E ele no meio foi sufocado pelas grandes empresas. As grandes empresas não apoiaram, porque isso custa dinheiro.(...) E o centro tecnologia ele teve como finalidade inicial ser gerador de tecnologia para disseminar ela. Isso não interessou, por algum tempo, lógico, não interessou para as grandes empresas. Talvez nem hoje ainda interesse. Mas por outro lado, ele tem trazido muita colaboração nessa área tecnológica e vem conseguindo de certa forma espriair essa tecnologia um pouco mais. E1.

No entanto, todos esses esforços do governo estadual receberam pouca valorização dentro do *cluster*, tendo em vista que era um governo petista e que a maioria dos empresários do Vale do Sinos tradicionalmente apoiavam os adversários daquele partido. Além disso, o foco estava nas pequenas empresas e o montante de dinheiro não era alto.

No que se refere ao apoio do governo federal, a controvertida taxaço sobre o *wet blue*, fruto da ação conjunta das entidades, é percebida pelo *cluster* como um incentivo ao *upgrade* dos curtumes que serão forçados a vender um produto com maior valor agregado no mercado internacional. Por outro lado, recentemente, uma das queixas que surgiu foi de que o governo federal desconsiderou o fórum de competitividade e baixou a taxaço.

Esse fórum de competitividade é uma participação dos empresários digamos para alinhar objetivos e metas em Brasília, só que esse fórum de competitividade esperava-se que não baixaria a taxaço de 9% sobre as

exportações de couro *wet-blue* e me parece que o governo tomou essa decisão sem consultar o fórum e, conseqüentemente, sem consultar o fórum, o fórum não tem função nenhuma. Faz já um ou dois anos que eles vêm se encontrando em Brasília, um ano é certo, agora não sei se chega a dois anos. E7.

Como conseqüência, o setor, unido, reivindicou a permanência da taxaço, sendo considerado por eles uma demonstração de que estão agora juntos:

O governo unilateralmente, ele prometeu sentar-se à mesa com a cadeia, ele não sentou e tomou a atitude de eliminar o imposto de exportação, (...) . E a cadeia toda foi com o mesmo discurso pro governo, nós não aceitamos isso! Não queremos isso! Pá, pá, pá. Foi os curtumes, os sapatos então hoje, (...) Foi a maior demonstração de prova de que assim, quando o setor tem dificuldade, ele está unido. E5.

Todas entidades se uniram e foram ao governo pedir para que não retirassem a taxaço do *wet blue* na exportação para que esse produto ficasse aqui dentro do Brasil, para que nós pudéssemos..., inclusive a própria associação dos curtumes, a associação dos calçados, dos componentes, todo mundo pediu em conjunto isso. Isso foi uma demonstração de maturidade, de união, porque todas as entidades em conjunto foram pedir, não foram atendidos, paciência, mas foram pedir. Risos) mas é uma demonstração de união, de que tão pensando no futuro, a gente tem tido alguns exemplos, outros exemplos é a participação em feiras internacionais, tão indo em bloco. As entidades estão trocando informação... E6.

Dentre as estratégias coletivas públicas-privadas, após o fracasso do *Programa Calçado do Brasil*, a ASSINTECAL e ABRAMEQ buscaram fundos no *Programa Brasileiro de Promoção da Exportação* (APEX) para o projeto denominado *BY BRASIL*, acordo este assinado em dezembro de 1999 e que previa investimentos de 5 milhões de reais. Em maio de 2000, o programa já havia alcançado 90 empresas, a maioria delas do Vale do Sinos. O objetivo era que o *BY BRASIL* se tornasse o equivalente ao *made in Italy*. O que se observa é que existe uma renovação das lideranças do *cluster* na maioria das associações existentes.

A Assintecal ao invés de fazer sozinha, inclusive, ela fez com outra entidade, ela agregou valor no projeto *by Brazil*. Agora os curtumes têm *Brazilian Leather*, o de calçados tem outra e a gente não botou porque não sabia qual botar, então, não bota nenhum. Agregou! O *by Brasil*, não está especificando se é Assintecal, se é a Abrameq, na verdade, poderia ser para todos. Criar um selo representativo para o *cluster*, é difícil, mas eu diria assim, quem tá indo há passos largos de representatividade, de participação é a Assintecal. Eu volto a dizer, a importância da Abicalçados, a representatividade, mas ela tem que se dinamizar, ela está naquele enclausuramento. E6.

A ABICALÇADOS também desenvolveu seu próprio projeto APEX, cujo investimento era da ordem de 6 milhões de reais pela agência federal e de 12 milhões pela entidade. No entanto, a postura da entidade parece ainda ser a descrita por Schmitz (1998).

E a Abicalçados, ela tem um selo também, o *Shoes From Brazil*, daí ela tinha o *Brazilian Footwear*, aí eles se confundem nisso, eles tinham um projeto até a pouco tempo que era junto parece com a CouroModa, aí de repente a Abicalçados montou a dele, ela não quer fazer mais com a promotora essa, fazer sozinho a dele, aí confunde o mercado um pouco, nós aqui temos dificuldade de entender, então lá fora, o mercado pô! SHOES FROM BRAZIL, BRAZILIAN FOOTWEAR! Sabe? Tem duas exposições, tem o calçado brasileiro com a entidade Abicalçados, e o calçado brasileiro com a CouroModa que faz há 20 anos esse negócio, estava lá com a entidade, agora se desentenderam os executivos, e, quer dizer..., eu acho que a entidade tem que estar acima disso. E6.

Os esforços do governo em promover o *upgrade* das empresas locais podem ser percebidos no programa APEX do governo federal que vem possibilitando o crescimento de setores como componentes e máquinas bem como a cooperação entre as empresas desses setores. Os diferentes programas criados a partir desse incentivo serão comentados na seção que aborda a ASSINTECAL e suas ações.

Recentemente, houve outra iniciativa do setor privado em parceria com o setor público, o projeto de capacitação de costureiras, uma parceria entre a indústria, a ACI, Sindicato da Indústria da Calçados de Novo Hamburgo, Prefeitura Municipal, SENAI e uma Cooperativa de Psicólogos (PSICOVIDA), que qualificaram mais de 900 costureiras em um projeto que funcionou durante 2 anos²⁰, inteiramente gratuito. As indústrias deram máquinas, o SENAI, o instrutor, a Prefeitura forneceu o local e a Agência Municipal de Emprego (AME) selecionou os candidatos. A PSICOVIDA avaliou a capacidade de aprendizagem, ajudando na seleção, as trainandas receberam vale-transporte e merenda. No entanto, essas ações cooperativas, ainda que importantes, não se caracterizam como predominantes.

Dentre as estratégias coletivas privadas, salienta-se a formação de um grupo de onze empresas de marca, chamado de “Calçados do Brasil”, que tinha o mercado doméstico como alvo principal e sua tentativa de entrada em novos mercados se dava através da intensificação de sua presença em feiras como a de Milão e a dos

²⁰ Em 2004, nenhuma turma ainda havia sido qualificada até o momento da coleta de dados.

Emirados Árabes. O grupo possuía o apoio técnico e o co-patrocínio da COUROMODA, um grupo organizador de feiras de São Paulo. A participação nas feiras é patrocinada pelas próprias empresas tendo em vista que são grandes empresas que possuem capital para tal. Essas empresas resolveram criar sua própria rede sem esperar pelo governo. Similarmente, outras oito empresas se juntaram num consórcio para manter um *show-room* em Nova York (SCHMITZ, 1998).

Além disso, os fornecedores da indústria calçadista buscam aumentar seu escopo de atuação de diferentes maneiras. Estão vendendo seu produto diretamente para o mercado externo tanto para produtores de calçados estrangeiros como para outras indústrias, que é uma estratégia não só de exportação como também para o mercado interno. Assim, a indústria automobilística e de móveis estão entre os seus clientes, tanto no mercado externo como doméstico. Os produtores de máquinas estão vendendo seus produtos por toda a América Latina e Ásia, sendo reconhecidos pela sua qualidade. Como salientam Bazan e Navas-Alemán (2001) *joint-ventures* entre as empresas brasileiras e italianas bem como a cópia de máquinas italianas ajudou nesse *upgrade*.

Dentre as estratégias individuais, a diversificação tem sido um elemento-chave para a transformação do setor tanto no sentido de diversificação da marca como de mercado. Empresas orientadas para o mercado externo em cadeias de quase-hierarquia estão tentando o mercado doméstico e vice-versa, além de preservarem seus nichos habituais.

As empresas que operavam no mercado doméstico permanecem com suas marcas e procuram evitar o agente de exportação, usando o seu aprendizado do mercado doméstico. Agentes podem ser utilizados, mas, neste caso, são contratados por eles, agindo em seu benefício e não no do comprador. Mas não são somente as empresas voltadas para o mercado doméstico ou exportador que estão buscando fazer o *upgrade*, os agentes de exportação também estão buscando. Como eles possuem a competência de realizar diferentes tarefas-chave (marca, *marketing*, *design* etc.), mas lhes falta a produção, uma alternativa tem sido a busca de produtores.

Além disso, algumas poucas empresas, que estavam voltadas para o mercado doméstico, passaram a ser os “governadores” de suas cadeias de quase-hierarquia

no mercado interno. Essas empresas estão parando de produzir e, seguindo o exemplo de empresas de São Paulo e de Minas Gerais, estão se concentrando em *marketing*, *design* e marca (SCHMITZ, 1998).

Os grandes produtores com marca que estavam operando em mercados baseados nas relações de mercado (Brasil e América Latina) estão buscando outros, sem a utilização dos agentes. Alguns deles já vinham desenvolvendo esta estratégia há muitos anos através da abertura de escritórios de *marketing* e venda no exterior. Essa estratégia é muito cara para os pequenos e médios produtores, no entanto, os pequenos empresários estão vendendo para o mercado externo com sua própria marca sem, no entanto, abandonarem o mercado interno. Embora ainda incipiente, o percentual dessas vendas vem aumentando anualmente para os EUA. De uma maneira geral, pode-se dizer que os produtores voltados para o mercado americano ou europeu estão investindo no mercado doméstico através da criação de marcas e do fortalecimento das já existentes, quando é o caso. A transformação que ocorreu na década de 80, com a introdução de lotes menores e mais diferenciados, é uma tendência crescente, ou seja, ainda que se tenha um mercado altamente padronizado e com grandes volumes de produção (mesmo que inferior à década de 70), existe uma tendência que não pode ser menosprezada pelos produtores brasileiros, isto é, a diferenciação, como pode ser constatado no depoimento que segue:

Ainda isso é possível no mercado americano mas ...já está começando a existir assim uma busca de produto diferenciado, por quase toda camada social, quer dizer, aquela massificação que existia, por exemplo, havaiana, todo mundo tinha uma havaiana. Então daqui a pouco começou a ter mais cor, a ter mais não sei o que...quer dizer, eu estou sendo diferente. E isso o mercado interno já está sendo. E1.

De acordo com um dos entrevistados esta mudança pode nos dar maior competitividade, se comparada aos chineses, tendo em vista que estamos melhor preparados para isso, pois já possuímos organizações experientes na diversificação enquanto que eles permanecem voltados para a massificação.

Embora a mentalidade de se criar *design* ainda não seja preponderante, nota-se um processo em evolução da necessidade de se superar esta questão, pois “o pessoal tá se dando conta que eles estão perdendo espaço e se eles continuam com essa mentalidade, logo, logo, eles não vão ter mais o que produzir.” E4.

Por outro lado, fortalecendo a posição brasileira, em uma pesquisa realizada por Schmitz e Knorringa (2000), comparando Brasil, Itália e China, o autor constatou que o país possui competitividade em vários itens considerados importantes pelo comprador internacional de calçados, dentre eles, a qualidade e o prazo de entrega. Comparativamente, o Brasil se iguala à Itália em diversos aspectos inclusive a supera no que se refere ao tempo de resposta. No entanto, no critério *design*, o Brasil encontra-se com uma defasagem enorme.

No que se refere ao papel do Estado, a própria exigência de que as diferentes entidades devem se reunir para determinar prioridades e ações periodicamente faz com que haja uma maior aproximação e discussão do rumo do *cluster*, recuperando a noção de totalidade, embora se mantenha e respeite as individualidades dos subsetores.

Um papel importante que o governo vem tendo é o de possibilitar essa troca essa aproximação, essa confiabilidade, esse respeito que se cria com as diferentes atividades, digamos, dessas faces que existem dentro do setor, que eu acho importante. Existem rivalidades, a gente sabe e são coisas que acabam atravancando, às vezes, não deixam a coisa fluir com tanta facilidade. E só o fato deles estarem mais próximos, se reunirem e tentarem decidir conjuntamente, algumas atitudes com relação ao que deve ser feito no setor, eu acho que isso aí aproxima bastante. E2.

Com relação a ASSINTECAL os dados corroboram uma tendência já apontada por Schmitz no que se refere à entidade. O que se percebe é que, em função da própria postura da associação, esta cresceu tremendamente, principalmente a partir de 1996/1997, tendo, atualmente, 210 associados. Parcialmente, o aumento no número de associados também se deve à desverticalização das empresas, o que gerou um crescimento da indústria de componentes, como é salientado pelo depoimento a seguir:

O setor calçadista era muito verticalizado. A *Azaléia* que ainda é das uma empresas mais verticalizadas, ela fazia tudo dentro de casa. Outras empresas que tinha na época, a *Strassburger*, todas empresas eram totalmente verticalizadas. As empresas que não eram tão grandes também elas tinham um processo muito verticalizado. A indústria de componentes em si é uma indústria recente, tá? Muitas delas surgiram da desverticalização da indústria de calçados. Então esse processo nos últimos anos vem se acentuando e daí, o que que é causa e o que que é efeito, é meio difícil de dizer. E4.

Atualmente, este retorno de visão do *cluster* está muito presente. O ponto de vista de que os subsetores para se fortalecerem precisam fortalecer o *cluster* está muito claro.

A postura inclusiva da ASSINTECAL, como identificada em 1997, ainda é um retrato atual. Um exemplo é o fato de que, dentre os seus associados ou dentre os membros de projetos coordenados por ela, têm-se tanto fornecedores de insumos (por exemplo, a BASF ou a RODHIA) como também fabricantes de máquinas. Esta postura inclusiva visa ao desenvolvimento e ao fortalecimento do *cluster* e a uma nova visão voltada para o *upgrade* funcional.

A seguir, aborda-se, especificamente, a ASSINTECAL como modelo de uma nova lógica dentro do *cluster* e ressalta-se que a presente seção não procurou esgotar todas as ações que estão sendo desenvolvidas, mas demonstrar que diferentes coalizões entre os atores, sejam eles público ou privado, estão transformando o setor.

Eu diria o seguinte, era bem, existia essa informação, existia essa troca, quando o estavam praticamente numa mesma entidade, mudou a medida em que procuraram cada um seus interesses e surgiram diversas entidades, se enclausuraram. Estão em processo de mutação novamente que cada uma dessas entidades, dentro delas mesmas e com as entidades parceiras, está começando a ter essa...é um ciclo de evolução, acredito que seja evolução, está se caminhando pro melhor, está acontecendo, não está pleno ainda mas já está acontecendo, é uma coisa diferente que não acontecia, volta acontecer nesse período de 96/97, até então muito enclausuradas. E6.

Tu continua sendo concorrente mas também parceiro. Nós ainda não atingimos o nível de parceria. Estamos caminhando mas não atingimos este nível de parceria, digamos assim, fidedigna, parceria fiel. Estamos caminhando nisso há um considerável tempo mas precisamos desfazer uma cultura que foi criada. Ela existia na década de 60, nós deterioramos isto, nas 3 décadas seguintes, e hoje estamos numa fase de recuperação, de busca dessa.....E1

4.3.4 A ASSINTECAL: Ações para Cooperação e Superação dos Limites ao Upgrade Funcional

Em 1998, após tentativa frustrada de se montar um projeto de fomento às exportações envolvendo toda a cadeia coureiro-calçadista, a ASSINTECAL promoveu conjuntamente com a ABRAMEQ, o Projeto Setorial Integrado de Promoção às Exportações de Máquinas e Componentes para Couro, Calçados e Afins (1998 a 2002). Este projeto (PSI – convênio 456/98) recebeu o apoio da Agência de Promoção de Exportações (APEX), entidade vinculada ao Sistema Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE). Seu objetivo geral era a inserção das pequenas e médias empresas no mercado internacional e o desenvolvimento de ações voltadas para prospecção e desenvolvimento de mercados, de tecnologia, de melhoria da qualidade da indústria e de capacitação para exportação (FUNCEX, 2002).

Para alcançar os objetivos deveriam ser implementadas atividades distribuídas em seis módulos: conscientização, capacitação e treinamento; adequação de produtos e processos; informação comercial; promoção comercial; promoção direta e missões comerciais estrangeiras. Para capacitação da oferta e melhoria da informação comercial, três módulos foram previstos, de acordo com o Quadro 8, a seguir:

Quadro 8: Módulos do Projeto Setorial Integrado de Promoção às Exportações de Máquinas e Componentes para Couro, Calçados e Afins

Atividades	Descrição
Conscientização/Capacitação/Treinamento	
Cursos Gerenciais 8 cursos	Primeiro ano: logística; <i>design</i> de produtos; marketing internacional; planejamento estratégico; estratégias competitivas; estratégias internacionais; incentivo às exportações; tendências macroambientais.
Bolsas de estudo 80 bolsas	Apoio em 20 bolsas para cursos de longa duração e 60 bolsas para cursos de aperfeiçoamento.
Congressos de internacionalização	Fóruns, palestras, <i>show rooms</i> .
Adequação, produtos e processos	
<i>Design</i> e padronização de embalagens	Realização de testes. Elaboração e distribuição de cartilha de padronização de embalagens.
Padronização material organização informações	Coleta de informações sobre produtos em mercados alvos. Sua organização e transmissão às empresas em apresentações técnicas. Orientação individualizada. Avaliação de resultados.
Normatização de ensaios e análise de laboratório de controle de qualidade de produto	Contatos com institutos. Análise do seu <i>modus operandi</i> . Definição de procedimentos de normalização de ensaios e testes. Criação e realização de campanha institucional para divulgar resultados.
Informação Comercial	
Banco de Dados	Planejamento. Seleção de fontes. Implantação do sistema de divulgação de informações.
Pesquisa do mercado Latino Americano	Contratar empresa especializada para mapear mercado, atualizar informações sobre modo de atuação, canais de distribuição, etc. Receber e divulgar relatório.
Pesquisa dos mercados Africano e Asiático	Contratar empresa especializada para mapear mercado, atualizar informações sobre modo de atuação, canais de distribuição, etc. Receber e divulgar relatório.
Pesquisa do mercado Europeu	Contratar empresa especializada para mapear mercado, atualizar informações sobre modo de atuação, canais de distribuição, etc. Receber e divulgar relatório.
Rede de informações sobre oportunidade de negócios	Contratar consultoria para implantar rede de informações sobre oportunidades de negócio pela Internet. Contratar profissional para manter a rede.
Informações tecnológicas	Assinar convênio com entidade internacional para a divulgação mensal de informações tecnológicas.

Fonte: FUNCEX (2002, p. 12)

O orçamento total do projeto era de R\$ 10,6 milhões, cabendo a APEX 46%, e ao setor privado, 54% dos recursos, ou R\$ 5,6 milhões. Deste total, 69,5% dos recursos foram para a promoção comercial e o restante para a capacitação da oferta.

Além dos recursos originalmente destinados, a APEX apoiava, em 2002, quatro consórcios de exportação constituídos ao longo da implementação do Projeto Setorial Integrado (PSI), formados por empresas do setor de componentes. Cada consórcio tem seu próprio presidente que possui autonomia e gerencia seu próprio orçamento, são eles: *Moldes by Brasil* (formado por empresas de matrizaria), o *by Brasil Safety* (calçados de segurança), *Complex – shoes components by Brasil* (empresas de vários segmentos) e o *Shoe Solution by Brasil*, também formado por empresas de vários segmentos. Este último é um consórcio mais recente, tendo iniciado em 2002 e, de acordo com os dados primários, “ainda não deslanchou”. Com exceção deste último, os demais tinham previsão orçamentária no projeto.

By Brasil, não é coincidência, só para tu entender, o que é o *by Brasil*, aqui é o resultado do trabalho da APEX, e a questão de criar uma imagem internacional da atuação do componente. (grifo nosso) E4.

Todos esses consórcios começaram, todos eles continuam existindo, o **recurso da APEX foi fundamental** para nutrir ele **no início**. (grifo nosso) E4.

Entre março de 2001 e junho de 2002, um novo PSI foi elaborado pela ASSINTECAL e apoiado pela APEX que proveu 36% de um total de R\$ 1,0 milhão. Deste recurso, 50% está concentrado no Projeto Comprador, 13% nos fóruns de *design* e 11% na seleção, treinamento e contratação de gerente comercial. Assim, a APEX aplicou R\$ 5,0 milhões no primeiro PSI, R\$ 1,0 milhão no segundo e R\$ 2,3 milhões nos consórcios, perfazendo um total de R\$ 8,3 milhões.

O Projeto Comprador é desenvolvido anualmente durante a realização da FIMEC e põe em contato produtores nacionais e importadores de todo o mundo. O objetivo é fazer com que os importadores percebam a força da cadeia coureiro-calçadista brasileira, não apenas visualizando um pequeno grupo de empresas ou uma única empresa, mas o *cluster* calçadista (FUNCEX, 2002). Neste sentido, o Estado está procurando fortalecer o *cluster* como um todo e não elos do mesmo.

Para a ASSINTECAL, um dos projetos mais exitosos do PSI foi o Projeto Comprador que vem se realizando desde 2001 nas FIMEC's, mas também em menor escala pelos Consórcios. Este projeto foi também o que obteve um dos maiores índices de aprovação pelas empresas participantes da avaliação do PSI, realizada pela Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX). Somente em

2001, foram promovidas 474 reuniões entre 52 empresas compradoras de várias partes do mundo e 73 empresas nacionais. Segundo o documento da FUNCEX (2002, p. 33), “a visita de clientes oferece para as empresas um diagnóstico de sua capacidade competitiva e um roteiro de ações para aquelas que desejam alcançar o mercado internacional”. De acordo com o relatório, constata-se também a importância da ASSINTECAL:

Grande parte do sucesso do PSI pode ser creditado à atuação da Assintecal, uma associação bastante representativa do setor. O fato de uma associação não representar interesses particulares (de uma empresa, ou grupo de empresas) fortalece sua liderança, cujo alicerce deve se assentar no binômio competência e despolitização (representatividade). (...) Para o gerente/APEX o nível de informação e de organização da Assintecal é substantivamente maior que o da média das associações brasileiras. (FUNCEX, 2002: p. 17).

Ratificando dados primários e secundários anteriores, o relatório confirma que a postura e o modelo mental salientado por Schmitz (1998) ainda é o retrato da ASSINTECAL. Esta postura inclusiva pode ser percebida também nas próprias empresas participantes do PSI, que somam 220 empresas do setor de componentes, sendo que nem todas associadas à ASSINTECAL. Parte expressiva dessas empresas foi sensibilizada através de atividades de alcance nacional tais como os *roadshows*, os fóruns de *design* e as materiotecas ou *Bureau* de Produtos²¹ (FUNCEX, 2002).

A avaliação da FUNCEX ressalta a capacidade da entidade de promover a cooperação entre empresas de diferente porte, mostrando os resultados alcançados com tal iniciativa. Apesar dos recursos APEX estarem voltados para as pequenas e médias empresas, as grandes são utilizadas pela ASSINTECAL como empresas âncora²². O benefício para as grandes empresas é que a atuação feita em conjunto (sob o signo do país) torna mais efetivo seu resultado. No que se refere à assessoria de imprensa, empresas isoladas têm espaço menor do que o espaço reservado para divulgar um país, no caso, salienta-se a força do *cluster* e do país, através da

²¹ A idéia da materioteca é expor as tendências de moda através dos componentes para o setor coureiro-calçadista e mantê-los expostos nos principais pólos calçadistas brasileiros, promovendo as marcas e produtos dos associados. O *roadshow* e o fórum de *design* serão abordados mais detalhadamente a seguir

²² O conceito de empresa âncora refere-se a uma empresa de maior porte com mais experiência internacional que trabalha junto com um conjunto de empresas de pequeno porte em prol de um objetivo comum (FUNCEX, 2002).

utilização do *By Brasil*. Da mesma forma, eventos gerais de divulgação, tais como *shows* e desfiles, são mais efetivos quando são realizados de maneira coletiva ao abrigo do nome do país. A FUNCEX (2002) pondera também que trabalhos voltados para elementos intangíveis, tais como marca e imagem, são mais fáceis de serem trabalhados no plano coletivo (setor/país) do que no individual.

A Assintecal experimentando coisas que deu certo, por exemplo, o uso da empresa âncora. O que é? É botar uma empresa forte, uma empresa sólida para puxar as empresas menores. No COMPEX, tudo empresas pequenas, e tal, talvez pelas diferenças que existiam de produtos, de mercado, elas não conseguiam deslanchar no mercado internacional. Daí entrou duas ou três empresas âncoras no consórcio, a Artcola, fazendo a parte de adesivos, a SINCALEX (?), fazendo laminados sintéticos e a gente lida com fornecedores grandes de solados e eles já atuaram sozinhos no mercado internacional e entraram dentro no consórcio, só que entraram dentro do consórcio trocando informações, ajudando as empresas menores a atuar no mercado internacional. E4.

O objetivo de criação da marca *By Brasil* é a afirmação do país, aumentando o grau de confiança existente e solidificando que este possui uma estratégia exportadora permanente e sistemática. Esse aspecto é importante tendo em vista que os dados primários revelaram que a falta de confiança no país existe em função das constantes mudanças nas políticas voltadas para exportação e na política econômica. Internamente, uma das maiores dificuldades encontradas foi a sensibilização e a mobilização das empresas para participarem do projeto.

Dentre os consórcios, o *Moldes by Brasil* é considerado o de maior sucesso. É formado por empresas concorrentes, tendo superado as dificuldades iniciais e desconfianças, permanece trabalhando de forma sinérgica mesmo após o fim dos recursos da APEX.

O Moldes é um consórcio de matrizereiros, fabricantes de matrizes, matriz para solado basicamente, dez empresas concorrentes diretos, todos pequeninhos. A maioria não podia nem se olhar um de frente para outro, porque era concorrente, brigando pelo mesmo cliente. Tu reúne numa sala e diz que vamos começar um consórcio, e vão trabalhar juntos e vão trocar informações, claro que foi difícil no começo, mas eles souberam enfrentar isso aí, trabalhar em conjunto, tiveram vontade de fazer, ninguém impôs nada, na verdade, foram para frente. E4.

É importante perceber que houve um processo de aprendizagem onde essas empresas aprenderam a trabalhar em conjunto para o mercado internacional, embora permaneçam concorrendo no mercado doméstico. Se, inicialmente, apenas uma ou duas exportavam cerca de 10 ou 20% de sua produção, atualmente, todas

exportam em média 30% sendo que algumas chegam a exportar 70%. Embora o recurso oficial tenha terminado, elas permanecem atuando em conjunto e buscando outros apoios, como no caso recente de uma missão à Itália.

Os moldes, esse consórcio aprendeu a trabalhar junto tanto que das 6 empresas que tinha vaga para missão, nós estamos com 8 inscritos e nós vamos ter que conseguir recurso para mais duas, porque todas querem ir, só duas que não vão e assim mesmo porque estão com muito serviço agora e não podem sair da fábrica deles. Bom, estão conseguindo arrumar mais recurso pra poder fazer um trabalho e continuar melhorando. Eles foram uma feira na Colômbia e tinha fila de gente, um mês atrás para comprar matriz deles, para ser atendido. E4.

A própria ASSINTECAL passou por um processo de capacitação durante o PSI, se reorganizando, diversificando sua prestação de serviços e criando formas de atuação mais sinérgicas e estratégicas. Atualmente, possui uma área de informações estratégicas que visa à disseminação de informações de mercado e de novas tecnologias às empresas. Nesta área, segundo a FUNCEX (2002):

- possui indicadores setoriais e de desempenho da cadeia produtiva;
- possui informações e publicações (estudos de mercado, informes setoriais, Boletim Econômico, Guia de Empresas, *Newsletter*);
- possui serviços personalizados através de uma Central de Serviços Assintecal (CSA) e de um Consultor Virtual Assintecal;
- pesquisa e divulga novas tecnologias de interesse para as empresas associadas; e
- dissemina a inovação e a tecnologia existente na cadeia coureiro-calçadista.

Muitas das informações disponibilizadas são fruto de intercâmbio e acordos com entidades de classe estrangeiras, dentre elas, a Associação Nacional de Provedores do México, o Centro Argentino da Indústria de Provedores e, na área de tecnologia, principalmente, com as associações chilena e peruana (FUNCEX, 2002).

A ASSINTECAL conta ainda com uma área de apoio a negócios, buscando assessorar e apoiar as empresas associadas no que se refere a produtos e serviços que viabilizem a efetivação de negócios com custos e riscos reduzidos. Desta forma, promove consórcios para promoção à exportação e divulga e acompanha as

demandas de negócios geradas pela rede de relacionamento da entidade com as empresas do setor. Essas oportunidades são divulgadas através do seu *website*, oportunizando a todas o mesmo acesso. Oferece apoio à formação de canais de distribuição; prospecção de mercado e identificação de canais de distribuição; e, também, apoio comercial voltado para empresas que não possuem uma estrutura própria para o atendimento do mercado internacional. Por fim, organiza rodadas de negócios através do Projeto Comprador, do Projeto Comprador Individual (que proporciona a vinda individual de empresas estrangeiras para encontros com as empresas associadas) e do Projeto Comprador Virtual, que é realizado através de teleconferências (ASSINTECAL, 2003).

A área de promoções, feiras e eventos visa à capacitação, à promoção e à divulgação de uma imagem positiva das empresas, da entidade e do setor. Organiza e gerencia a promoção de feiras seja para participar em âmbito internacional (*IFLS, ANPIC, Lineapelle, APLF, A+A e All China Leather Exhibition*) ou nacional (*COUROMODA, FIMEC, FRANCAL E COUROVISÃO*) bem como desenvolve um conjunto de ações que objetivam proporcionar uma postura pró-ativa das empresas do setor em relação à moda e ao *design* do setor calçadista.

Como resultado da parceria entre a ASSINTECAL e o SEBRAE, criou-se o *Mix by Brasil* que, através dos projetos *Via Design* e *Cara Brasileira*, utiliza a cultura regional e o *design* para desenvolver uma identidade nacional para os produtos dos associados ASSINTECAL. Dessa forma, busca também ser fonte inspiradora para criação de produtos diferenciados pela indústria calçadista, valorizando a originalidade dos produtos e da cultura nacional (ASSINTECAL, 2003)

A ASSINTECAL vem criando ações visando ao desenvolvimento do *design* para as empresas de componentes, um *design* caracteristicamente brasileiro. Dentro dessa lógica formou parceria com a Associação Brasileira dos Estilistas (ABEST) que conta com grandes nomes como Amir Slama, Walter Rodrigues, Alexandre Herchcovitch e outros grandes estilistas que usualmente fazem parte do *São Paulo Fashion Week*. O objetivo é trazer o conceito de moda para o setor calçadista.

Esta associação foi criada na metade do ano passado e a ASSINTECAL ajudou-os com a sua experiência em diferentes questões, dentre elas a criar projetos que

buscassem o apoio da APEX para fazer desfiles internacionais. Esta parceria está calcada numa visão ampla cujo pressuposto é de que estando a moda brasileira em alta, toda a indústria vinculada a ela se beneficiará, inclusive o setor calçadista. Assim, defendem que não somente a marca é importante, mas deve haver algo superior, ou seja, a moda brasileira deve ser percebida nas diferentes marcas.

uma série de estudos que tem aí, sempre se fala que o calçado brasileiro não tem marca, que ele é comprado não é vendido, toda aquela história. OK! Isso é verdade! Só que como que tu faz para vender um calçado com marca própria lá fora? Só a marca não basta. OK! A marca é importante, uma Azaléia com todo poder que ela tem, ela conseguiu botar o calçado lá fora com marca própria mas mais importante do que tu ter a marca própria é tu ter um design próprio. E4.

Um aspecto relevante é que a ASSINTECAL, ao tomar iniciativa de pensar o *design* para a indústria de componentes, espera a mudança na postura dos empresários do setor, ou seja, que de agentes passivos em relação à indústria calçadista passem a oferecer possibilidades de acordo com as tendências da moda. Como salienta um dos entrevistados,

o que eu acho de interessante nesse trabalho que a Assintecal está fazendo, ele se diferencia no botar o design no componente e isso muda toda a hierarquia de trabalho dentro do setor. É uma coisa que ainda é recente que ainda não aconteceu, hoje ainda o fornecedor de componente ainda é comprado, ele não é lançador de moda mas é um processo que está começando a mudar. Já temos pequenos fornecedores que são inovadores e começam a lançar seus produtos. E4.

Embora totalmente inovador para os padrões brasileiros, esse processo já ocorre na Itália. Assim, a ASSINTECAL estava, na ocasião da entrevista, organizando uma missão para a Itália com o objetivo, dentre outros, de mostrar aos industriais brasileiros que essa “inversão” dos padrões é uma ação de sucesso num país que é tido como modelo no que se refere ao *design*.

A parceria entre a ASSINTECAL e a ABEST possibilita uma troca de conhecimento e informação voltada para esta visão mais ampla. Assim, na *Couro Visão*, estes grandes estilistas fizeram palestras e, na FIMEC deste ano, retornam para continuar desenvolvendo ações que conscientizem e permitam a criação de um *design* brasileiro. Como esta criação é onerosa para os pequenos, a ASSINTECAL visa possibilitar a disseminação do conhecimento sobre as tendências da moda,

denotando mais uma vez sua postura inclusiva e não vinculada a determinados grupos de empresas. Como salientado,

o trabalho que a Assintecal está tentando fazer, se antecipar a isso, buscar as tendências de moda, desenvolver produtos inovadores e dá eles prontos para a indústria de calçados pode aí sim então montar um calçado de acordo com uma tendência, atualizado, mas inovador. E4.

Conforme a própria entidade, os programas do governo têm sido fundamentais para o seu crescimento, tanto através do PSI como de várias projetos desenvolvidos com o apoio da APEX, do SEBRAE, da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) e do MDCI (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior). Por outro lado, a iniciativa e ação da ASSINTECAL são essenciais para angariar tais recursos. A entidade faz um trabalho de buscar apoio em diferentes órgãos de acordo com determinados objetivos. Para otimizar tais recursos, a partir de uma visão estratégica, cria diferentes subprojetos focados na vocação de cada órgão, mas todos vinculados a um espectro mais amplo. A ASSINTECAL capta também recursos dos próprios empresários.

Por exemplo, a APEX não trabalha capacitação, o SEBRAE trabalha então busca projetos complementares, uma parte para APEX, uma parte para o SEBRAE, parte de tecnologia tem que ser FINEP, então a gente tenta juntar as fontes de acordo com as disponibilidades e um processo que a gente procura mostrar para todo mundo, que é um processo de sinergia, não são projetos isolados. Nós temos aqui dentro da Assintecal, nem sei dizer agora, mas talvez uns 20 projetos sendo conduzidos, só que a gente tenta juntar tudo dentro de um mesmo foco. E4.

A entrada no mercado externo também é creditada aos incentivos do governo pela entidade. Contudo, a exportação de componentes não tem consenso no que se refere ao desenvolvimento do *cluster*, e as ações da ASSINTECAL causam reações em determinadas entidades.

Muita gente aí no meio crítica essa atuação da Assintecal, que que a Assintecal tem que se meter para exportar o componente. Tem que exportar e vender para o calçado e o calçado é que tem que ser exportado. E4.

Ainda eu acho que falta muito, mas dentro das entidades todas, eu acho que a Assintecal está ainda um pouquinho, vamos dizer, tipo a uns dois passos atrás das outras. E5.

Muito embora os incentivos do governo através da APEX tenham sido fundamentais, não se pode desconsiderar a importância tanto da ASSINTECAL como

dos próprios empresários que investiram os recursos e estão buscando mudar o modelo preponderante no *cluster*. Mesmo após o fim dos incentivos, esses empresários adquiriram experiência e conhecimento suficiente para continuarem atuando, bem como a entidade permanece ampliando suas ações voltadas ao *upgrade* funcional. Nesse sentido, a coalizão atores públicos-atores privados foi essencial para que se viabilizasse alternativas em direção ao *upgrade* funcional.

Foi um aprendizado enorme para todas as empresas. Todos esses consórcios começaram, todos eles continuam existindo, o recurso da APEX foi fundamental para nutrir ele no início. Todo mundo começou a conversar junto porque tinha o dinheiro da APEX, isso aí é básico. Não dá para fugir dessa realidade, mas passou o recurso da APEX foi utilizado, foi investido, acabou o recurso, muita gente não acreditava que o consórcio sobreviveria após Ter acabado o recurso da APEX, continua. Faz um pouco mais de 1 ano, 2 anos que acabou o recurso, específico para o consórcio e as empresas continuam atuando juntas. E4.

Assim, não se pode atribuir somente ao Estado, as transformações que vêm ocorrendo, embora se reconheça a importância das suas ações. Mas a capacidade de superação e aprendizado dos atores privados é essencial para se retomar a noção de competição sem destruir as relações de cooperação que são características de um *cluster*.

A maioria não podia nem se olhar um de frente para outro, porque era concorrente, brigando pelo mesmo cliente. Tu reúne numa sala e diz que vamos começar um consórcio, e vão trabalhar juntos e vão trocar informações, claro que foi difícil no começo, mas eles souberam enfrentar isso aí, trabalhar em conjunto, tiveram vontade de fazer, ninguém impôs nada, na verdade, foram para frente. Para encurtar a história, no começo era um consórcio de exportação, então eles se conscientizaram, vamos concorrer aqui dentro mas vamos trabalhar junto para o mercado internacional. E4.

É importante salientar que, embora essas ações tenham reflexo em toda a cadeia, não se pode pressupor que este aprendizado, esta nova lógica esteja preponderando. No entanto, no que se refere à ASSINTECAL, pode-se dizer que existe uma maior cooperação entre ela e os associados e os associados entre si. Esta cooperação é representativa dentro da Associação não sendo restrita a poucas empresas.

Isso existe O número hoje que atuam nos consórcios é representativo dentro da Assintecal, quer dizer, porque são 5 ou 6 consórcios, na média de umas 15/20 empresas cada um deles, então tem, teoricamente, metade dos associados aí vinculados a um ou outro consórcio, porque alguns são associados a mais de um e tal, então, dá para dizer quase 100 empresas

vinculada a consórcios, então, isso reflete no comportamento da entidade como um todo. E4.

Dentro ainda das ações voltadas a uma postura pró-ativa em relação à moda e ao *design* tem-se o Fórum de *Design* de materiais para couro, calçados e artefatos que através de vários subprodutos apresenta as tendências de moda para a próxima estação bem como a diversidade de materiais desenvolvidos pelo setor de componentes. Os subprodutos do Fórum são: *Roadshow*, Palestras de Tendências, Cartelas de Cores, CD-ROM de Tendências, Consultoria de *Design*, Catálogo de Produtos e Exposição de Componentes. É através dessas atividades que se oportuniza a divulgação dos produtos, oferecendo um conceito atualizado de moda em diferentes pólos calçadistas (Novo Hamburgo, São João Batista, Belo Horizonte, Nova Serrana, Franca, Jaú, Birigui, Juazeiro do Norte, Goiânia, Campina Grande) tendo como público-alvo, os estilistas, modelistas e empresários do setor calçadista.

De acordo com a ASSINTECAL, são contratados consultores que viajam para a Europa duas vezes por ano, pesquisam as tendências de moda e retornam ao Brasil, para pesquisar referências e desenvolver um conceito. No momento da presente pesquisa, estavam desenvolvendo um trabalho junto ao mobiliário modernista brasileiro e criando um conceito a partir dessas referências para o solado.

como a gente fez agora, inspirado numa cadeira lá do século passado, baseado na raiz da arquitetura brasileira, com obras de Niemeyer, por exemplo, pega uma obra dele e transforma isso aí, num modelo de solado. E4.

Desta forma, não apenas se busca desenvolver marcas reconhecidas, mas visa à criação de um conceito genuinamente brasileiro a partir de diferentes referências. Com base na proposta ou no conceito criado, o grupo de cerca de 60 empresas que fazem parte do Fórum de *Design* são auxiliados por um grupo de consultores a criarem componentes. Sinergicamente, é trabalhado o cabedal, o solado, as cores cujo pigmento devem estar adequados à tendência de moda, dentre outros, todos focados numa proposta enraizada na cultura brasileira, mas atenta à tendência mundial da moda. No dia 13 de maio de 2004, fruto desse trabalho, o Fórum apresentou os produtos baseados na tendência do verão de 2005 para o setor calçadista.

Paralelamente, não se pode esquecer o trabalho da ASSINTECAL com a ABEST, cujos estilistas, quando estiverem desenvolvendo suas coleções também vão criar coleções de calçados baseados nos componentes. Por sua vez, em uma etapa anterior, eles também terão ajudado a criar tais componentes.

Para que esse trabalho tenha continuidade e abrangência, a ASSINTECAL vai capacitar os técnicos do SENAI para que assessorem as empresas que recebem o componente, mas desconhecem como utilizá-lo. O *roadshow* que circula nos pólos calçadistas do país disseminando essas idéias e produtos contará também com o que foi denominado pela ASSINTECAL de *mala tecnológica*. Ou seja, serão proferidas palestras técnicas por diferentes empresas de insumos que enviaram seus profissionais. Mesmo reconhecendo a propaganda técnica que essas empresas estariam fazendo, não se pode desconsiderar que também estão disseminando conhecimento e informação.

Outro trabalho de inclusão realizado pela entidade é o *Entrando em cena* que é composto por 36 microempresas que são associadas a ASSINTECAL de forma subsidiada, isto é, recebem subsídio na mensalidade de associação com o objetivo de fortificá-las através de uma atuação conjunta. Cada uma recebe um padrinho (*sponsor*) que é um empresário de uma empresa maior que vai ajudá-lo na inserção no mercado internacional.

Este trabalho, embora sua idéia tenha surgido há cerca de 1 ano, efetivamente teve sua primeira reunião em fevereiro de 2004. Este tempo foi utilizado para encontrar os padrinhos e estruturar o projeto. O objetivo é fazer com que essas empresas que atualmente se encontram à margem, possam se capacitar e, num período de 2 anos, estejam em condições de participar do mercado internacional, seja exportando diretamente, seja fornecendo para uma indústria local.

4.4 A INFLUÊNCIA DOS DIFERENTES TIPOS DE IMERSÃO NA AÇÃO ECONÔMICA DO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA DO VALE DO SINOS: COMENTÁRIOS FINAIS

O pressuposto dos autores que trabalham a partir da imersão social é de que “racionalidade”, “auto-interesse”, “eficiência”, “eficácia” são concepções contingentes às circunstâncias locais, à história das relações sociais e das instituições, não sendo contextualmente transcendente. Como salientam Dowd e Dobbin (1997), os atores econômicos estão “duplamente” imersos – tanto no contexto local como numa visão de mundo racionalizada, conforme o modelo de análise construído pela autora (Figura 9). Nesta seção sintetiza-se como a imersão social dos atores públicos e privados do setor calçadista do Vale do Sinos ocorre, ocorreu e se transformou, ou seja, centra-se em como a análise histórica permitiu compreender o inter-relacionamento entre estrutura social e atividade econômica.

A natureza contingente da ação econômica foi analisada através de seus diferentes mecanismos (estrutural, político, cultural e cognitivo). Assim, abordaram-se as assimetrias de poder existentes entre os diferentes atores (privados e público) e as suas conseqüências (imersão política); como as estruturas de rede sociais e as qualidades de suas relações afetam/afetaram a atividade econômica (imersão estrutural); a forma que o exercício da ação econômica é limitado pelas regularidades estruturais do processo mental, produzindo categorias coletivas de julgamento (imersão cognitiva); e o processo de mediação dos atores visando à legitimidade de suas ações e à produção de símbolos visíveis (imersão cultural).

Não se pode compreender adequadamente a estruturação e transformação do *cluster* calçadista do Vale do Sinos sem se remeter ao próprio processo de estruturação da antiga colônia de São Leopoldo ou do município de Novo Hamburgo. Portanto, a pesquisa resgatou a forma como ocorreu a colonização naquela área e as relações sociais que permeavam na comunidade.

As colônias alemãs foram instaladas próximas às colônias dos portugueses e, embora numericamente a colônia alemã não tenha grande representatividade, a

característica de ser etnicamente homogênea propiciou a sustentação de um modo de vida diferenciado dos portugueses.

As condições de fornecimento da terra se alteraram ao longo do processo de colonização, entretanto, uma diferença básica entre as terras que pertenciam aos alemães e aos portugueses é que estes últimos possuíam grandes lotes enquanto que os primeiros, pequenas propriedades. A estruturação da colônia em forma de espinha de peixe e pequenas propriedades agrícolas propiciou uma proximidade física e social dos membros da comunidade alemã. Já os portugueses mantinham grandes distâncias entre os vizinhos.

Os imigrantes alemães não receberam assistência do Estado (Império) para a sua sobrevivência econômica, material, cultural e religiosa, criando a necessidade de que os problemas fossem resolvidos no seio da própria comunidade através da solidariedade. As ações do Estado (imersão política), mesmo que não intencionais, geraram as bases para a criação de laços fortes (imersão estrutural) e práticas de associativismo que tiveram importante papel para o setor em análise, *principalmente*, até o final da década de 60.

As diferenciações entre os portugueses e os alemães que viviam na região não se restringiam ao tamanho do lote e à sua disposição, mas também se diferenciavam na esfera política, pois os alemães não recebiam do Império o mesmo apoio que os portugueses e não tinham acesso às instâncias superiores do processo decisório.

Aliada a essas diferenciações, como o Estado não proveu o ensino da língua portuguesa, os alemães tinham dificuldade em aprendê-la e falavam com forte sotaque. Simbolicamente, os alemães estavam vinculados a indivíduos rústicos e sem trato social. Todos esses elementos facilitaram o contraste e as oposições inerentes à construção de uma identidade coletiva. Hierarquias econômicas, políticas e simbólicas que distinguiam os portugueses e alemães fomentaram a criação e consolidação da identidade teuto-brasileira e luso-brasileira (BARBOSA, 1992; SCHÄFFER, 1995).

Assim, os luso-brasileiros passaram a ser identificados como preguiçosos e cachaceiros enquanto que os teutos se percebiam como trabalhadores, honestos,

cuja coragem e comportamento eram exemplares. Essas associações acarretaram o surgimento de convenções coletivas, utilizadas no cotidiano e nas trocas (imersão cognitiva) (GOMEZ; JONES, 2000; BEAMISH; BIGGART, 2001). Posteriormente, as ações do Estado que proibiram o ensino da língua alemã na comunidade, mandando fechar suas escolas, associações e igrejas, salientaram e “endureceram” ainda mais as diferenciações étnicas.

Os estabelecimentos especializados em calçados surgem somente após o acesso a fontes artificiais de energia e a construção da usina hidrelétrica de São Leopoldo em 1912. A construção de ferrovias também facilitou a comunicação e o escoamento da produção. Além dessas ações, o papel do Estado também é salientado no que se refere ao desenvolvimento da indústria de transformação de produtos oriundos da agropecuária, através da taxaço sobre os produtos importados que chegou a cerca de 115% em 1913. Neste período, a indústria brasileira supria cerca de 97% do consumo nacional.

Com a crise mundial de 1929, fomenta-se a expansão industrial brasileira, sendo considerado por Ramos (1966) como um fato decisivo para a formação de um mercado interno. Se até a década de 30, o calçado produzido no Vale do Sinos era feito à mão, a criação da Companhia Hamburguesa de Energia impulsionou a introdução de máquinas substituindo o trabalho manual.

A política de JK, com o lema “50 anos em 5”, e o seu programa de Metas integraram os mercados regionais, o que impulsionou a produção de calçados. Embora essas ações não estivessem voltadas especificamente para o setor calçadista, no período de 40 a 50, dobraram o número de indústrias do setor no RS.

A passagem da fase artesanal para a fase de manufatura teve que superar diversas dificuldades tais como a falta de equipamentos e a dificuldade de acesso à energia. Os laços fortes entre os membros da comunidade alemã possibilitaram a formação de redes de alta densidade, constituída por grupos coesos que além de compartilharem informações possuíam estruturas normativas e culturais semelhantes (GRANOVETTER, 1973, 1992; POWELL; SMITH-DOERR, 1994). As trocas econômicas estavam imersas nos compromissos sociais que permeavam a relação dos membros da comunidade. Desta forma, muitos destes problemas foram sanados

através de empréstimos financeiros, de máquinas ou através da troca de conhecimentos mediados pela expectativa de reciprocidade que se baseava na coesão social e nos valores étnicos (POLANYI, 1944; UZZI, 1997).

É a confiança baseada no senso de pertencimento à identidade teuto-brasileira que serve de base para a criação das primeiras empresas calçadistas (GULATI; GARGIULO, 1999; UZZI, 1997). Sociedades eram formadas entre o detentor de capital e o detentor de conhecimento, constituídas sob a certeza de que comportamentos oportunistas não ocorreriam em função das conseqüências negativas que isto teria para a reputação daquele ator (GULATI, 1995). Eram os códigos de conduta da comunidade que exerciam o controle sobre a ação.

Como salienta Uzzi (1997), a confiança operava como uma heurística, ou seja, os atores estavam predispostos a assumir o melhor em relação à ação e aos motivos do outro (imersão cognitiva). Percebe-se também o papel regulatório que os elementos culturais exerceram no sentido de impedir o auto-interesse bem como moldaram a própria capacidade do grupo de mobilizar-se (DIMAGGIO, 1994). Corroborando o pressuposto de Dequech (2003), aspectos cognitivos não são fruto somente da limitação da mente, mas são também adquiridos e compartilhados culturalmente, isto é, se a confiança operava como uma heurística era porque foi fruto da interação social entre os atores e foi adquirida e compartilhada culturalmente. A análise da disponibilidade do parceiro, de sua confiabilidade e de sua capacidade estava imersa no contexto social que permeava a comunidade (GULATI; GARGIULO, 1999).

Nota-se, também, a interferência das convenções nesse processo de formação das empresas, pois o fato de ser teuto-brasileiro, por si só já revestia o ator de confiabilidade, facilitando não somente a formação, mas a troca entre empresas e as relações de trabalho (GOMEZ; JONES, 2000). Por outro lado, os luso-brasileiros se revestiam de características negativas que influenciavam as trocas e as relações trabalhistas. Bazan (1997) constata que essas convenções *ainda* permanecem atuando no setor embora, provavelmente, em menor escala. Assim, ressalta-se que os efeitos da imersão social nem sempre produzem conseqüências positivas, mas podem restringir a ação econômica (UZZI, 1997).

Estas características não anulam a competição existente, mas a reveste de diferentes significações. Assim, tão logo pudessem, os sócios se separavam para dar origem às empresas familiares que passavam a competir entre si, não somente no âmbito econômico, mas na representatividade social dentro da comunidade.

O fortalecimento e consolidação de outro ator coletivo do *cluster*, o setor de máquinas, foi impulsionado pelas restrições e, depois, proibições impostas por JK à importação de equipamentos. A criação dos Bancos de Desenvolvimento, liberando linhas de financiamento para reequipamento das indústrias, ampliou o mercado para os fabricantes nacionais de máquinas.

Internamente, o crescimento do setor calçadista, ocorrido nos anos 50 e 60, rompe o relativo equilíbrio de poder existente entre o detentor de capital e o detentor de conhecimento, bem como a sua dependência recíproca. O primeiro passa a se distinguir socialmente deste último e a se vincular à identidade de empresário, a qual não abarca mais a possibilidade de ascensão do detentor de conhecimento. A dificuldade de ascensão deste último vincula-se ao fato de que, com a chegada de instituições financeiras, a obtenção de crédito passa pela aprovação de bancos e não é mais realizado através das caixas comunitárias que forneciam crédito para tal.

Isto não significa que a identidade teuto-brasileira deixou de exercer influência, mas está justaposta a identidade corporativo-empresarial, isto é, a etnicidade permanece mediando as relações interempresariais, mas os interesses de mercado também estão atuando de forma intensa.

A mobilização de recursos estratégicos passa a estar vinculada principalmente às afinidades profissionais e não mais à solidariedade social. Esta nova identidade é o reflexo de uma nova hierarquia política, econômica e social que congrega apenas parte da comunidade, mas que abarca não somente o produtor de calçados, mas seus fornecedores, especialmente, o setor de curtume. Ela surge da constatação da importância que este grupo representava para a economia gaúcha bem como pelo interesse comum que permeava tal grupo (BAZAN, 1997).

Uma das expressões apontada como decorrente dessa nova identidade é o surgimento de diferentes instituições (FENAC, Escola de Curtimento e Modelagem etc.) que são fruto da articulação e da ação conjunta entre empresariado e atores

públicos. Mesmo não sendo as primeiras entidades a surgirem resultante da mobilização coletiva (já havia a ACI), eram as primeiras de forma corporativa, ou seja, que visavam a beneficiar o setor calçadista. As relações de cooperação passam do âmbito informal da comunidade para o âmbito institucional a partir da década de 60.

Ainda na década de 60, o Estado (municipal, estadual e federal) através do programa de incentivos fiscais e creditícios às exportações, promove a vinda de compradores estrangeiros, e os primeiros contatos são feitos com os fabricantes nacionais.

O fato do Vale do Sinos ter uma diversidade de instituições e organizações com ênfase no setor calçadista é apontado como um dos fatores cruciais para a escolha do Brasil como fornecedor dos importadores americanos. A capacidade do *cluster*, sem dúvida alguma, tem o Estado como um importante aliado. Por outro lado, como a ACI e a FENAC tinham representantes no governo federal, a aptidão que os produtores demonstraram para receber os incentivos governamentais estava vinculada a tal relação e à capacidade do grupo de agir coletivamente.

A entrada no mercado externo é um momento de mudança nas relações de poder do *cluster* (imersão política). Se até então, o fabricante de calçados possuía autonomia e decidia sobre o processo de produção, modelos e marcas dos seus produtos, a forma com que ele se insere na cadeia mundial de calçados altera profundamente suas competências tendo o agente exportador assumido grande parte delas.

O mecanismo estrutural possibilita a compreensão das mudanças nas relações entre os atores. Como Nohria (1992) destaca, é importante a compreensão de quais laços importam, em quês circunstâncias e de que maneira bem como a formação de diferentes padrões de redes e como elas mudaram ao longo do tempo.

No caso em estudo, o mecanismo estrutural mostrou-se importante para a análise e compreensão das mudanças ocorridas após o processo de internacionalização. Diversos aspectos são importantes em torno do agente: sua origem, seus principais vínculos, o papel que exerce na cadeia mundial de calçados e de que forma se pode caracterizar a rede. Percebe-se também a importância da

maneira como foi formada a rede, pois esta tem significativa conseqüência nas ações dos atores (POWELL; SMITH-DOERR, 1994).

Diferentemente de até então, o agente é um ator que possui um papel estratégico, mas que não está imerso no mesmo contexto social e cultural que os demais atores brasileiros. Não é fato novo que a sociedade americana é caracterizada por um alto índice de individualismo que perpassa não somente as relações sociais daquela sociedade, mas também e, principalmente, as relações econômicas. Dessa forma, considerando o peso que as exportações passam a ter nas trocas econômicas do Vale, estas passam a ocorrer num contexto socialmente e culturalmente diferente daquele da comunidade, caracterizando um processo de desimersão e reimersão. É importante salientar que não se pressupõe que num processo de desimersão, ocorra uma substituição *total* de um modo de ver sobre outro, mas que a assimilação de diferentes lógicas e formas de viver são reinventadas e reincorporadas nos padrões daquela comunidade.

Assim, a certeza de que comportamentos oportunistas não ocorreriam em função dos códigos de conduta da comunidade perdem força na inserção do *cluster* no mercado externo. Corroborando os resultados das pesquisas de Gulati (1995), percebe-se que a confiança está associada às possíveis conseqüências negativas de um comportamento oportunístico, isto é, que as conseqüências sobre a reputação de parceiros inseridos no mesmo contexto social é mais temida.

Por outro lado, os agentes passam a deter o controle sobre a decisão de quem vai fornecer, quais modelos, quais materiais, quantidade etc. Fontes de informação sobre competência e confiabilidade do parceiro passam a se pautar não mais pela identidade étnica, mas pelos interesses econômicos de atores situados em um contexto diverso. Além disso, por ocuparem uma posição particular na cadeia, eles vão ser os primeiros a identificarem oportunidades, bem como necessidades de grupos diversos (HARGADON; SUTTON, 1997; GULATI; GARGIULO, 1999). O agente age preenchendo o *gap* no fluxo de informação existente entre o importador americano e o produtor brasileiro. Portanto, a posição que o agente ocupa e que os atores brasileiros passam a ocupar na cadeia mundial de calçados determina as conseqüências e as oportunidades para a ação econômica.

Baseando-se em Burt (1992), pode-se afirmar que, anteriormente à entrada no mercado externo, os atores do Vale do Sinos possuíam contatos redundantes, ou seja, eram dirigidas às mesmas pessoas que possibilitavam acesso às mesmas informações e aos mesmos benefícios. Assim, as redes em que os atores estavam ligados eram densas e coincidentes, caracterizando-se por uma redundância por coesão. No entanto, como afirma o autor, contatos não redundantes ampliam os benefícios da rede, pois estes garantem exposição às diferentes fontes de informação.

O que ocorreu é que os agentes passam a ser os coordenadores da rede, ou seja, os atores centrais que ligam um *cluster* de contatos redundantes (o Vale) a contatos não-redundantes (compradores estrangeiros, principalmente, o americano) e, portanto, embora os benefícios da rede tenham sido ampliados, é o agente que se beneficia, ou melhor, que controla os benefícios, pois estes, de acordo com o conceito de efetividade de Burt (1992), proveram para si e para os compradores americanos, acesso a *clusters* de contatos, aumentando o número de contatos incluídos, mas também mantiveram a diversidade.

Além dessas mudanças estruturais, acrescentam-se os tipos de laços preponderantes. Se antes da internacionalização, laços fortes ligavam os atores, após a entrada no mercado externo, laços típicos de mercado ligam os atores do Vale do Sinos aos seus compradores. Ou seja, o foco estava exclusivamente nas questões econômicas e a “velha” crença de que o parceiro não agiria em função de seu auto-interesse, chega muitas vezes a prejudicar as trocas baseadas em uma outra lógica. Como se constatou, os atores do Vale do Sinos não estavam acostumados à lógica comercial americana, tendo como consequência diversos negócios prejudiciais aos mesmos, pois, até o final da década de 60, a confiança era usada como um mecanismo de governança e as trocas não se pautavam pela necessidade de se ter procedimentos formais tais como contratos (UZZI, 1996; 1997).

Portanto, os agentes passam a se beneficiar da posição que ocupam na rede e canalizam efeitos positivos para si pelo fato de ter acesso às oportunidades e às soluções que são conhecidas por ele, mas que não são identificadas, ainda que importantes, pelos atores do Vale do Sinos (noção de *tertius* – Burt (1992)). Ainda, ao manter desconectados os compradores americanos e os fornecedores brasileiros,

perpetuam sua posição e importância na rede, concentrando o fluxo de informações e de conhecimento. Esta situação explica o fato de que no Vale do Sinos os agentes foram percebidos de maneira bastante negativa, embora se reconhecesse a importância deles. Por outro lado, pode-se inferir que a capacidade de transformação das práticas correntes deve-se ao fato de este ser um ator central, ou seja, tanto a sua posição na rede como a própria arquitetura da rede são fundamentais para a manutenção e reafirmação de seu poder.

Aliada a entrada desse novo ator, os jovens empresários e os chamados empresários *de fora* romperam a homogeneidade étnica. Esse processo é reforçado também pela chegada dos operários *de fora*. Este rompimento, conforme salientado anteriormente, não significa o fim da identidade étnica, mas a etnia não é mais a base que sustenta a identidade corporativa setorial.

A continuação da influência da identidade pode ser percebida na relação de trabalho e na diferenciação que se faz entre o chamado operário *antigo* e o *de fora*. O primeiro, pelo vínculo étnico e compartilhamento com o empresário de espaços sociais externos à organização, está associado a uma outra convenção coletiva, ou seja, o trabalhador germânico e local, tem mais disciplina, zelo etc. e, por isso, possui um maior prestígio e merece maior confiança. Esses laços e a confiança advinda deles é o fator decisivo para que sejam escolhidos para formação de novas unidades fabris (ateliês) (imersão estrutural; imersão cognitiva).

Os proprietários destes ateliês, ainda que legalmente institucionalizados e, portanto, empresários do setor calçadista, permanecem associados aos operários e não comungam do *status*, do poder e da representatividade social que possuem os demais empresários. Embora empresário, é um empresário *socialmente* e *politicamente* inferior.

Com a entrada do agente e dos demais atores, altera-se a dinâmica competitiva do setor. Em função das relações pouco estáveis entre organizações e agentes, a rivalidade e competição entre as organizações foram acirradas. O agente passa a ter papel fundamental na difusão da inovação e na troca de conhecimento que antes ocorria entre o próprio empresariado.

Por outro lado, com o crescimento do setor, a identidade corporativa se fortalece e uma maior profissionalização também passa a orientar as ações organizacionais, fortalecendo relações impessoais, baseadas na racionalidade instrumental. Entretanto, supor que essa nova lógica entre totalmente em choque com a etnicidade é errônea, pois como já salientava Weber, a religiosidade provia os critérios morais de aprovação e os valores, antes de serem antagônicos se complementavam.

Com efeito, quando Deus, em cujas disposições o puritano via todos os acontecimentos da vida, aponta para um de Seus eleitos, uma oportunidade de lucro, este deve aproveitá-la com um propósito, e, conseqüentemente, o cristão autêntico deve atender a esse chamado aproveitando a oportunidade que lhe apresenta. (WEBER, 1992: p. 116).

Por outro lado, saber aproveitar as oportunidades, ser empreendedor é um critério de distinção dentro da comunidade, como salienta Weber (1992, p. 117) “tem para o sóbrio *self-made man* da classe média a demonstração da mais ampla aprovação ética. ‘*God blesseth his trade*’ é uma observação corrente sobre aqueles homens bons, que aproveitaram com êxito as oportunidades divinas”.

Aliada à entrada do agente, o controle das empresas do Vale do Sinos passava para as mãos da segunda ou terceira geração, jovens empresários que se diferenciavam dos seus antecessores pela formação educacional, pois vários cursavam ou haviam cursado nível superior, pelo modo de vestir e de se comportar. Estes jovens conheciam diferentes idiomas e possuíam valores diferenciados dos seus antepassados.

Estes *jovens empresários*, por estarem vinculados às Universidades estavam expostos às regras normativas que são desenvolvidas e difundidas por seus especialistas. Normas sobre o comportamento organizacional e profissional são também promulgadas através de associações profissionais e de capacitação. A profissionalização age como um mecanismo de isomorfismo estando fundamentalmente enraizada na educação formal (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

O isomorfismo surge em função de que as organizações incorporam elementos racionalizados para evitar as incertezas, pois, ao incorporá-los, os dirigentes evitam o questionamento de suas ações. Ou seja, a organização ao agir de acordo com o que está legitimado, se fortalece e assegura a sua sobrevivência. Por outro lado,

também se torna sensível a critérios externos de valor (MEYER; ROWAN, 1991). Dessa maneira, utilizam símbolos visíveis visando legitimar-se (imersão cultural). Como são forças poderosas, geram uma crescente similaridade entre as organizações, ou seja, geram isomorfismo.

No caso em análise, observa-se que, anteriormente a internacionalização, esses critérios externos estavam imersos no contexto social e ligados aos valores étnicos da comunidade. Com a inserção em um novo contexto, os elementos institucionalizados que proviam a legitimidade se alteram. Assim, o que se considera um “bom negócio”, a maneira de se relacionar com um concorrente etc., passa a ter um outro significado e a se orientar por novos critérios. Nesse sentido, os elementos constitutivos e regulatórios típicos da imersão cultural também passam por um processo de desimersão e reimersão.

Acrescente-se, ainda, que os *jovens empresários* também buscavam se legitimar profissionalmente, adotando práticas consideradas concernentes com a lógica de mercado e em consonância com o que movia os agentes e os compradores estrangeiros. Como salienta Jones (2001, p. 914), “legitimação é um recurso institucional alcançado quando as ações dos empreendedores são percebidas como apropriadas por aderir a processos normativos, culturais ou regulatórios para ganhar apoio e aceitação”.

Assim, os valores étnicos tiveram seu papel minimizado, pois valores de mercado deveriam ser símbolos visíveis para garantir a legitimidade e sobrevivência da organização, por sua vez, os *jovens empresários* e os *empresários de fora* estavam interessados em ser reconhecidos pela comunidade de negócios global que não se inseria na história social e comunitária dos antigos empresários, nem compartilhava da mesma. Assim, conclui Bazan (1997) que,

dessa maneira, os referenciais étnicos raramente se sobrepunham àqueles associados à cultura e aos valores típicos às relações de mercado: produtividade, rentabilidade, concorrência. Por decorrência, passou a existir, dentre os empresários mais antigos, o senso de que a nova geração empresarial - ou pelo menos parte dela -, não prezava os valores étnicos vinculados à honra, à seriedade nos negócios, ao reinvestimento de lucros na própria empresa. (BAZAN, 1997: P. 162).

De acordo com a autora, tanto os *jovens empresários* como os *empresários de fora*, eram concebidos como *aventureiros* no imaginário dos antigos empresários e

orientados pela falta de lealdade. Por outro lado, para os agentes de exportação, os empresários locais agiam em dissonância com as práticas mercadológicas (BAZAN, 1997). Dessa maneira, uma nova concepção de relação econômica é valorizada pelos agentes e compradores americanos que, como visto anteriormente, possuem um poder fundamental na rede. Dessa forma, a adoção de novas práticas nas relações econômicas está associada não somente a mecanismos normativos, mas também a mecanismos coercitivos, já que dependiam destes atores para se tornarem fornecedores ou exportadores.

Como Dutton e Duckerich (1991) salientam, a reputação de uma organização está vinculada à crença dos *outsiders* sobre o que distingue uma organização. Portanto, os atores privados buscavam agir consistentemente com o que imaginavam ser considerado como central e duradouro.

Pode-se afirmar que durante os anos 70, a identidade corporativo-setorial foi reforçada, o que possibilitou a manutenção da cooperação entre os empresários, por sua vez, a nova dinâmica competitiva estabeleceu extremas diferenciações, que agiram, principalmente, durante a década seguinte.

Em 1970, ocorreu não somente o crescimento do tamanho das empresas, como também a alta concentração do volume de produção nas maiores organizações. No mercado nacional, as grandes produtoras de calçados passaram a concentrar muito poder e se articular junto ao Estado para que seus interesses fossem atendidos (imersão política). A posição que elas ocupavam internamente influenciava a facilidade para acessar informação confiável e detalhada, bem como as possibilitava ter maior visibilidade e atratividade (imersão estrutural). Assim, estas organizações possuíam internamente capacidade para pressionar o Estado, fornecedores etc. e, pela posição e capacidade de ação, incorporavam em torno de si as aspirações dos demais empresários do Vale, sendo, então, tidas como modelos a serem copiados. Assim, percebe-se a influência de mecanismos miméticos.

A indústria produtora de calçados também utilizava mecanismos coercitivos para se manter numa posição central e, através do Estado, fazia com que mecanismos regulatórios fossem criados, como no caso do *wet blue*.

Uma outra diferenciação, no Vale do Sinos, nasce da consolidação da identificação que ocorre, principalmente, entre os exportadores. Como salienta Bazan (1997),

o fracasso de uma empresa em relação ao mercado exportador era percebido como uma perda econômica para o segmento de exportação como um todo. Assim, as estruturas de reciprocidade passaram a voltar-se para a garantia dos interesses do grupo empresarial exportador. (BAZAN, 1997: p. 155).

Esta estrutura de reciprocidade voltada ao interesse do grupo exportador pode ser percebida quando o grupo que assina a carta de saída da ACI escolhe esta alternativa para não comprometer o então presidente da entidade. Segundo os dados primários, este último dependia da manutenção de seu cargo para evitar a falência de sua empresa, uma das maiores do Vale, através da continuação dos adiantamentos cambiais e empréstimos do governo que, eram facilitados pela sua posição. O grupo o apóia na reeleição, mas se desvincula da entidade para garantir a "idoneidade" do grupo e do empresariado voltado às exportações.

Mesmo considerando que, durante a década de 70, permanecem as relações cooperativas baseadas nas relações étnicas e nas relações corporativo-setorial, a crescente diferenciação interna, que se estabelece associada ao papel que o agente passa a desempenhar, torna dispensável a cooperação, principalmente, entre as empresas que estão voltadas para o mercado externo. Assim, inverteu-se o padrão de relações interempresariais que, de competitivo-cooperativo passou a ser especialmente competitivo-conflitivo na década de 80 (BAZAN, 1997). Esta mudança no padrão de relacionamento também se observa entre operário e patrão, não somente em função das mudanças ocorridas com a internacionalização, mas também fruto do movimento sindical no país, que tem, em 1978, um ano marcante.

O papel do Estado como um importante ator no processo de internacionalização já foi ressaltado, entretanto, a estrutura institucional deste ator também exerceu um forte impacto na sua consolidação (CAMPBELL; LINDBERG, 1990). Como visto nas seções anteriores, o fato do país estar sob o controle de uma ditadura, facilitou a obtenção de recursos e de legislações que beneficiavam ora o setor como um todo, ora determinados elos, ora determinadas pessoas. O fato de não haver um poder legislativo atuante facilitava a articulação do setor privado, pois o poder estava

concentrado em poucos atores e a sociedade civil, o sindicato e outros atores não governamentais não exerciam a influência que, havendo outra estrutura institucional, certamente exerceriam.

A década de 80 marca um momento de transformação não somente no padrão de relação entre o empresariado e entre este e o operariado, mas também uma mudança na relação entre ator público e privado. A extinção dos incentivos fiscais e creditícios, a alteração da estrutura institucional do Estado e a promulgação da Constituição de 88 foram elementos-chave neste processo.

A transformação estrutural do Estado, com o retorno do Congresso e do poder legislativo em diferentes instâncias, tem como consequência mudança na relação entre o ator público e privado. Anteriormente, este último tinha acesso direto ao poder executivo e, muitas vezes, uma única pessoa tinha a possibilidade de deliberar em prol dos interesses de determinado ator privado. Com a transformação, a necessidade de articulação com diferentes atores públicos e com a sociedade civil passa a ser necessária. Portanto, a maneira de se conseguir fazer valer os interesses se transforma. Contudo, como salientado pelos entrevistados, o empresariado não estava preparado para essa nova realidade.

Aliado a esse despreparo acrescenta-se o fato de que, naquele momento, como o padrão das relações era competitivo-conflitivo, o *cluster* tinha dificuldades de apresentar uma ação coletiva perante os atores públicos e a sociedade, obstruindo ainda mais a sua capacidade de ação junto ao ator público. Neste sentido, as relações de poder *intracluster* dificultavam a relação de poder do *cluster* com o Estado. Por sua vez, a própria transformação do Estado dificultava ações personalísticas que haviam beneficiado o *cluster* no período anterior.

Tendo como aliada a política econômica do governo que, até então favorecia tremendamente os exportadores, estes sofrem com a nova política de valorização da moeda nacional. Como resultado, tem-se um grande número de falências. Junto a essas mudanças macroeconômicas e políticas, acrescentam-se mudanças no tamanho dos pedidos, no tempo de entrega e na exigência de qualidade. Apesar de terem a capacidade de absorver recursos públicos, muitas organizações não

investiram em inovações e melhorias organizacionais, não estando preparadas para tal mudança.

Estas transformações exigiram maior flexibilidade do processo produtivo e aumentou a viabilidade das micro e pequenas empresas. A relação entre as organizações, que havia se transformado e minimizado o papel da cooperação, se reacende, entretanto, não mais pela via da solidariedade social pautada nas relações étnicas, mas pela necessidade de sobrevivência. Assim, mesmo que as relações de cooperação venham paulatinamente crescendo, a sua base de sustentação não é mais a mesma.

Em 1991, já se notava sinais da retomada de consciência da necessidade de articulação e cooperação dos diferentes atores do Vale, no entanto, a dificuldade de concretização era clara. Tentativas coordenadas por diferentes atores ocorreram desde então, sendo a mais significativa delas a criação e implementação do *Programa Calçado do Brasil* em 1994. Embora o discurso fosse totalmente diferente daquele até então e a capacidade de diagnosticar e criar alternativas de ação estivessem plenamente satisfatórias, nada se materializou. Schmitz (1998) inclusive considera o ano de 1995 como o ano da não-ação coletiva.

A não-ação coletiva e a não-ação do Estado, chamado para mediar os conflitos, é melhor entendida no âmbito do poder diferencial entre as empresas que formavam o Vale do Sinos sem, no entanto, desconsiderar a sua “dupla” imersão, ou seja, a inserção delas na cadeia mundial (imersão política). Neste sentido, identificou-se que determinadas empresas do Vale do Sinos agiram no sentido de obstruir as ações coletivas bem como influenciaram a não-ação do Estado. A sua capacidade de obstrução está atrelada a sua posição na rede, que liga os atores domésticos, ou seja, a utilização de mecanismos de governança mais característicos de uma hierarquia no que se refere a sua relação com os atores internos. Entretanto, no que se refere ao mercado mundial, apresentam uma dependência em relação aos compradores americanos, os quais não tinham interesse na ação coletiva dos atores do Vale do Sinos e acabaram por agir no sentido de manter o *statu quo*.

Portanto, os dados corroboram que a posição na rede, a arquitetura da rede e o conteúdo que flui através dos laços influenciam o comportamento competitivo das

organizações e colaboram com uma lacuna apontada na literatura como não estudada explicitamente pelos pesquisadores (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Chama atenção ainda a maneira como os recursos externos influenciam o comportamento competitivo, tanto positiva como negativamente, que, no caso específico do Vale, se relaciona a não realização de atividades de maior valor agregado, passando a ser competência exclusiva dos compradores americanos ou dos agentes.

A obediência estabelecida em uma relação de dominação está orientada principalmente (mas nem sempre) pela crença na sua legitimidade. Um mínimo de vontade de obedecer é essencial em toda relação de autoridade (WEBER, 1992b). Assim, não se pode pressupor que a relação entre os atores do Vale do Sinos e os agentes ou compradores americanos, ocorra sem que se tenha um certo nível de aceitação e legitimação. Nesse sentido, Bazan e Navas-Alemán (2001) defendem que o Vale do Sinos legitimou a estratégia de governança através da quase-hierarquia, tanto através das organizações individuais privadas como através das instituições locais.

O primeiro fator legitimador está relacionado ao fato de que o *cluster* realmente se beneficiou do padrão de dominação por várias décadas. Esse benefício é constatado pelo crescimento do setor no período, conforme já discutido em outras seções, pelo real aprendizado das empresas exportadoras (mesmo que restrito ao processo produtivo) e pela posição confortável que as organizações possuem, ou seja, sem investir em áreas como *design* e *marketing*, elas têm a garantia de pedidos pela especialização produtiva que possuem (ao menos durante a década de 70 e 80).

Mesmo que esta posição tenha se tornado vulnerável nos padrões atuais, o mercado doméstico não parece muito atrativo, pois nos raros momentos de estabilidade, a regularidade e a produção em larga escala, característica dos EUA, é preferida. Como salienta um dos entrevistados, referindo-se ao mercado americano como predileto pelos produtores:

O conforto de produzir, tu tem o mesmo modelito. Tudo da mesma cor, tu não precisa correr atrás de matéria-prima, tu faz um lote lá e produz. O teu empregado acostuma a fazer de olhos fechados aquele troço. É muito confortável produzir em grandes quantidades. E1.

Além disso, acrescenta-se o fato de o comprador americano ou o comprador global pagar dois dias depois que o pedido é enviado, enquanto que os compradores nacionais levam até 60 dias. Esses atrasos, e até mesmo calotes, dependendo da situação macroeconômica do país, fazem com que o mercado externo seja uma via de escape de tais oscilações e incertezas.

Uma outra razão se deve a alta competição interna com empresas possuidoras de marcas bem conhecidas no mercado doméstico. Junte-se a isso o fato de os produtores terem se acostumados com a presença dos técnicos dos compradores no chão de fábrica que, embora ainda sejam percebidos por alguns como intrusos, eximem o produtor de qualquer reclamação *a posteriori*. Depois de um longo tempo produzindo nessas condições, a possibilidade de mudar este padrão não é sequer considerada por vários produtores questionados por Bazan e Navas-Alemán (2001).

Outro fator identificado como legitimador da quase-hierarquia é o conservadorismo, retratado pelas barreiras ideológicas características de alguns atores individuais e coletivos do Vale. “Para alguns, os produtores locais são ‘naturalmente’ altamente especializados em aspectos técnicos da produção enquanto alguns competidores, notavelmente, os produtores italianos são ‘naturalmente’ especializados em *design*” (BAZAN; NAVAS-ALEMÁN, 2001: p. 47). Esta concepção “natural” está atrelada à visão de herança germânica, legado este que os impossibilita de serem criativos. Sendo esta característica essencial para entrar no mercado global de maneira independente, a especialização dos produtores do Vale na produção é algo que não pode ser superado. Desta forma, a referência étnica permanece atuando para justificar o sucesso do Vale do Sinos e o fato de, por serem tão disciplinados, lhes faltar capacidade criativa.

A quase-hierarquia é legitimada também através das *diferenças internas locais e dos conflitos*. O *cluster* do Vale do Sinos possui uma grande diferenciação devido, dentre outros fatores, ao mercado que atua ou a diferença de tamanho da organização. Essas diferenciações estão presentes não somente no mercado externo, mas também no interno, e várias pequenas e médias empresas produtoras estão envolvidas numa situação hierárquica não com os varejistas, mas com os grandes produtores. As condições desiguais e o desequilíbrio de poder fizeram com que existisse no *cluster* do Vale do Sinos a presença também da governança através

da quase-hierarquia, não somente através de compradores estrangeiros, mas também de compradores nacionais.

Entretanto, é importante salientar que o relacionamento entre os compradores globais e os produtores locais não ocorre da mesma forma. No caso de algumas grandes e poderosas empresas produtoras, o mecanismo se assemelha a governança baseada na rede, ou seja, as empresas cooperam em um relacionamento com troca intensiva de informação e, freqüentemente, dividem competências essenciais entre eles, sendo caracterizada pela dependência recíproca (HUMPHREY, SCHIMITZ, 2002). Esses casos estão atrelados a acordos feitos no passado, quando quatro das cinco grandes produtoras, em retorno aos grandes investimentos realizados na expansão e modernização de suas fábricas, obtiveram do comprador americano o comprometimento de sempre alimentá-los com pedidos. É importante destacar que, mesmo nesses casos, a divisão de trabalho permanece aquela característica das quase-hierarquia. Esses produtores produzem-no para o mercado americano e distribuem (sob licença) o calçado de outras empresas de marca global. Além disso, atualmente, possuem a sua própria marca para o mercado doméstico. O fato de estarem em posição tão vantajosa faz com que não se interessem em mudar o *statu quo* e que se oponham a tentativas do *cluster* de atingir o *upgrade* funcional, como ocorreu no caso do *Programa Calçado do Brasil*.

No caso das associações existentes, a diferenciação e a busca de auto-afirmação geraram intensa competição, perdendo o rumo comum e a noção de aliança em prol do *cluster*. Embora reconhecidas como importantes, a falta de interesse comum fez com que o padrão decisório entre elas fosse baseado na barganha e não na solução do problema, acarretando a descrença em qualquer iniciativa conjunta. Assim, quando há qualquer conflito no *cluster*, a estratégia de “dividir para conquistar” é facilmente utilizada pela quase-hierarquia. Ao acentuar as diferenças, torna extremamente difícil a cooperação local voltada para o *upgrade* funcional. O conflito interno também justifica a utilização do poder de reunião para mediar questões entre os produtores e os fornecedores. “Alguns produtores locais expressaram que eles acreditam que os agentes de exportação estavam na verdade minimizando o relacionamento deles com os fornecedores de *input* para minimizar as diferenças intersetoriais” (BAZAN; NAVAS-ALEMÁN, 2001: p. 51). Contudo, as autoras

argumentam que se trata de uma estratégia para colocar os fornecedores de matéria-prima sob o controle da cadeia de quase-hierarquia.

Outro fator legitimador é a *ameaça (real ou imaginária) de retaliação do comprador ao upgrade funcional*. Os produtores receiam que os compradores globais se aborreçam com as suas tentativas de ser competente em áreas que os compradores são (*design* e *marketing*). No entanto, iniciativas nesse sentido acabaram por serem aceitas pelos compradores que não exigiram mais exclusividade, mas “momentos de produção”. Dessa forma, o temor pode ser maior do que realmente deveria ser. Esses temores foram constatados como consideravelmente maiores entre os produtores de uma cadeia quase-hierárquica do que na baseada nas relações de mercado; bem como é maior dentre os que exportam principalmente para os EUA do que para a Europa (BAZAN; NAVAS-ALEMÁN, 2001).

Entretanto, se até meados da década de 90, o setor produtor de calçados conseguia exercer sua influência nos demais atores privados e pressionar o Estado em direção aos seus interesses, essa situação vem se alterando e a mudança em direção a uma nova lógica de atuação já é percebida.

Um exemplo recente desta perda de capacidade de pressionar o Estado, pôde ser constatado na liberação recente da taxaço sobre o *wet blue*, conforme declara um dos entrevistados:

Nós precisamos fornecer, gerar negócios para o setor calçadista como um todo, fortalecer essa indústria, que já anda, digamos, fragilizada nas exportações, porque ela não alavancou as exportações como desejava, ela não conseguiu dar o retorno esperado, e um dos motivos que o governo usa de argumento para liberalização das taxaçoes, inclusive é essa, a indústria calçadista não conseguiu alavancar as exportações, então, nós vamos liberar as exportações de *blue* também porque o que interessa para nós é a exportação como um valor monetário. E7.

Com relação à perda de influência na cadeia interna, constatou-se que várias entidades pensam que a ABICALÇADOS (entidade a qual os grandes exportadores estão associados) deve se reformular, e consideram a ASSINTECAL como exemplo de uma nova linha de atuação. Neste sentido, apresenta não somente uma alteração na estrutura de poder interna, mas também uma perda de influência dos compradores

americanos sobre as organizações do setor. A minimização do poder de influência vem ocorrendo fruto tanto da ação do Estado como também dos atores privados que vêm buscando alternativas como, por exemplo, a diversificação de clientes, de canais de comercialização, dentre outros.

O Estado exerceu papel fundamental nesta reestruturação que o setor vem passando ao legitimar e incentivar ações voltadas para esta independência e, ao contrário de se abster, como no caso do *Programa Calçado do Brasil*, vem atuando intensamente, proporcionando diferentes canais para a articulação setorial bem como para uma relação mais cooperativa.

A pesquisa corrobora o fato de que competidores, antes de serem atores atomizados, estão imersos em uma rede de relações sociais que abarcam diferentes níveis e que influenciam a sua capacidade competitiva e a sua habilidade de agir e responder à ação de outros (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo central desta tese foi investigar como os mecanismos de imersão social (estrutural, cultural, cognitivo e político) afetam a ação econômica do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos, criando tanto oportunidades como limites.

A perspectiva de imersão remete ao entendimento da construção histórica dos atores e espaços, bem como cada um é construído socialmente pelo outro. Nesse sentido, teve-se como um dos objetivos a caracterização do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos, descrevendo sua formação e transformações que ocorreram ao longo do tempo bem como os principais atores desse espaço.

O capítulo 3 foi dedicado à caracterização do complexo coureiro-calçadista e de sua dinâmica competitiva em suas diferentes esferas (mundial, nacional e estadual) focalizando, prioritariamente, o Vale do Sinos. Esta caracterização permitiu, inicialmente, a identificação de períodos considerados marcantes. O primeiro refere-se ao período colonizador de 1824 e a própria formação do *cluster* até o final da década de 60, quando uma coalizão entre os atores privados e público transforma as exportações, fruto da iniciativa individual e de baixo valor, em grandes volumes passando o Vale do Sinos a se caracterizar por um grande pólo exportador mundial de calçados.

O segundo período, da década de 70 a década de 80, caracteriza-se pela inserção do setor na cadeia mundial de calçados e as transformações acarretadas. Mudanças no tamanho das organizações e no processo produtivo são enfocadas

bem como a entrada de novos atores que, no conjunto, alteram as relações interempresariais e entre empresários e operários.

No final da década de 80, uma nova mudança na dinâmica competitiva da cadeia mundial tem reflexos significativos no *cluster*. Mudanças no tamanho do pedido e no tempo de entrega, aliados à entrada de novos concorrentes, geram uma crise no setor que vai permear o próximo período.

O terceiro período caracteriza-se pela crise do setor e estratégias de recuperação, crise esta, advinda não somente da entrada de novos concorrentes, mas também da política de abertura da economia brasileira. Estes fatores foram ainda agravados pela falta de investimentos em inovação organizacional e tecnológica durante o período em que a demanda era maior que oferta.

As características contextuais, produtivas, organizacionais e de exportação dos diferentes períodos foram sumarizados no quadro 3 e serviram de base para o levantamento dos dados primários.

A análise do primeiro período foi crucial para alcançar o segundo objetivo da tese, isto é, para identificar como os laços interatores foram constituídos no setor; em que circunstâncias e de que maneira esses laços foram/são relevantes; bem como de que maneira a posição e a arquitetura da rede formada pelos diferentes atores atuam, tanto criando oportunidades como restringendo a ação econômica (imersão estrutural).

Os aspectos formativos do setor remetem ao período colonial, com o processo de ocupação da antiga colônia de São Leopoldo pelos imigrantes alemães em 1824. Os aspectos diferenciados em relação às colônias próximas ou luso-brasileiras propiciaram um modo de vida comunitário em função da estruturação da colônia em forma de espinha de peixe e de pequenas propriedades agrícolas.

A falta de assistência do ator público em todas as esferas (econômica, material religiosa e cultural) tornou essencial a solução dos problemas pela solidariedade, favorecendo a formação de códigos de conduta semelhantes e a coesão social. Aliado a estes aspectos internos, a diferenciação entre a comunidade alemã e a comunidade portuguesa, que ocupavam o território brasileiro, fomentou a construção

de identidades cuja dinâmica perpassa hierarquias econômicas, políticas e simbólicas. As identidades *teuto-brasileira* e *lusu-brasileira* estão associadas, respectivamente, ao estereótipo do *colono rústico e sem manejo social* e à figura do *brasileiro, cachaceiro e ocioso*.

Por outro lado, os teuto-brasileiros se percebiam como *corajosos, heróis da colonização e modelos exemplares de comportamento*. Assim, embora esses colonos possuíssem, internamente, uma série de diferenciações, o endurecimento das diferenças étnicas, ocorridas ao longo da história e culminando com o fechamento das suas escolas, igrejas e associações durante a 2^a. Guerra Mundial, fortaleceu a sensação de pertencimento a uma mesma origem e descendência cultural, por um lado, e, por outro, o sentimento de serem diferentes. Este sentimento é percebido, ainda hoje, na região, sendo motivo de orgulho.

A formação deste grupo coeso, que compartilhava estruturas normativas e culturais, constituiu também o que se denomina por rede de alta densidade (GRANOVETTER, 1992) cujos vínculos não-econômicos tiveram papel fundamental na formação do *cluster* do Vale do Sinos (SCHIMTZ, 1993; BAZAN, 1997).

A influência das redes de alta densidade e dos laços fortes é percebida desde o processo de formação de empresas até a passagem da fase artesanal para a fase de manufatura na produção de calçados. No que se refere à formação das empresas, o sentido de pertencimento, a etnicidade e a confiança advinda dos códigos comuns de conduta, permitiram a conexão entre o detentor de capital e o detentor de conhecimento. A certeza de que o outro não agiria oportunisticamente era oriunda do contexto social que os cercava e não de mecanismos ditos de mercado como, por exemplo, contratos. A confiança e a necessidade de manter uma boa reputação minimizavam a ocorrência de comportamentos oportunistas (GULATI, 1995).

O entendimento destes aspectos permitiu a compreensão de como as organizações decidiam com quem fazer trocas econômicas e parcerias, bem como o modo de escolha do próprio sócio, possibilitando a compreensão do processo de construção das organizações e de sua ação econômica. Novos laços eram formados baseados nos laços coesos entre os atores que possibilitavam acesso à informação

sobre competências, necessidades e confiabilidade (GRANOVETTER, 1992; GULATI; GARGIULO, 1999).

A passagem da fase artesanal para a fase de manufatura exigiu a superação de diversos obstáculos, tais como falta de equipamentos, dificuldade de acesso a fontes de energia e dificuldades financeiras. Grande parte destas dificuldades foi sanada no contexto social, fruto da rede de sociabilidade, do conhecimento mútuo, do parentesco e da expectativa de reciprocidade, denotando a importância dos laços fortes para a solução de problemas (GRANOVETTER, 1973; 1985; 1992; NOHRIA, 1992; UZZI, 1996; 1997). Observando-se o que Uzzi (1997) denomina de melhoria de Pareto, promoveram a realocação de recursos transformando uma organização para melhor sem tornar outra pior, comportamento quase impossível através de uma relação baseada em laços *arm's-length*, corroborando os achados de Uzzi (1997) de que laços imersos aumentam a capacidade do ator para acessar recursos. É importante destacar que isto não significa que laços *arm's-length* não estivessem presentes nas ações organizacionais, mas que aspectos críticos eram sanados utilizando-se os laços imersos.

Os laços estabelecidos na comunidade também influenciaram o surgimento de diferentes instituições associativas, cuja existência foi um dos pontos importantes para que o Vale do Sinos iniciasse sua fase exportadora. Ser reconhecido como um *cluster* estruturado foi uma das razões constatadas que possibilitaram este salto (SCHMITZ, 1995). A FENAC, cuja realização possibilitou os primeiros contatos com compradores estrangeiros, surge também como uma Feira que divulga e reafirma o caráter desbravador e civilizador do teuto-brasileiro.

No entanto, redes *altamente* imersas acarretam efeitos negativos e deterioram a *performance* econômica (UZZI, 1996; 1997) porque diminuem o fluxo de informações e a potencialidade de acessar idéias inovadoras. Se os aspectos sociais (obrigação e amizade) dominarem os aspectos econômicos, a efetividade da ação econômica pode ruir (UZZI, 1997). Como constatado por Chen e Chang (2004), alto nível de imersão não propicia a capacidade de inovação radical e, sim, a inovação incremental.

Não era somente na relação entre os empresários que a etnicidade agia como elemento integrador e diferenciador. No que se refere às relações entre empresários e operários e entre os próprios operários, também se percebia a distinção baseada nos laços estabelecidos. Estas diferenciações tornam-se mais notórias com a chegada do operário *de fora*.

O fator diferenciador entre os operários estava vinculado à etnicidade e não à sua posição no processo produtivo. A relação entre empresário e trabalhador era mediada pelos laços que estes possuíam em outras esferas da vida social, assim como pela etnicidade. Portanto, ser bom trabalhador vinculava-se a ser teuto-brasileiro. O trabalhador *de fora* era considerado, *a priori*, menos trabalhador do que o teuto. Por outro lado, o teuto buscava fortalecer esta distinção e, por isso, muitas vezes, ocupava cargos de chefia ou de confiança.

São essas relações estabelecidas entre o operário local e o empresário que vão agir de forma decisiva na escolha, pelo empresário, de quem vai assumir uma nova unidade fabril independente (ateliês). Essas relações também vão influenciar na distribuição do trabalho entre os ateliês.

Mesmo com o enfraquecimento da etnicidade como base de sustentação dos laços entre os atores, após a internacionalização, buscou-se nos *colonos-operários* a retomada das relações de interconhecimento típicas do modo de vida colonial, onde as normas sociais rígidas agem de maneira coercitiva. Esta busca ocorre na medida em que a relação entre os operários e os empresários tornou-se mais conflituosa, a partir do final da década de 70, e práticas paternalistas passaram a ser percebidas como tentativas de cooptação, não tendo mais o efeito anterior.

Aspectos explicativos, no que se refere à posição e à arquitetura da rede, são mais relevantes com a entrada do Brasil, de forma ativa, no mercado internacional de calçados. A entrada de um novo ator, os agentes de exportação, tem um papel fundamental nesse processo. Quando se analisa a forma de inserção do Brasil na cadeia mundial e, principalmente, no mercado americano, nota-se a utilização de diferentes mecanismos na arquitetura da rede que explicam, por exemplo, a dificuldade de *upgrade* funcional do setor calçadista do Vale do Sinos e responde, empiricamente, à questão de Burt (1992) de como certos arranjos estruturais

produzem benefícios e oportunidades, ou acrescente-se, ainda, como produzem limites.

No que se refere à arquitetura da rede, nota-se que o agente vai ocupar um *gap* (*structural holes*) entre contatos não redundantes, no caso, entre os produtores brasileiros e os compradores americanos. A estrutura da rede cria vantagens competitivas que, no caso da inserção do *cluster* do Vale do Sinos, está, principalmente, voltada para o comprador americano e para o agente ou empresa de exportação.

Uma das vantagens competitivas oriundas da estrutura da rede e da posição que ocupa é a taxa de retorno sobre o investimento (BURT, 1992). Os dados revelam que um dos motivos de conflito entre os produtores e os agentes reside justamente no ganho deste último, considerado alto pelos produtores, pois, muitas vezes, supera o deles. O agente detém um capital social muito mais elevado do que os produtores, pois estes, apesar de terem investido na sua capacidade produtiva, no que se refere à forma de inserção no mercado mundial, não possuem a oportunidade de transformá-las em mais lucrativas por estarem desconectados dos compradores americanos.

Considerando a forma como a rede está estruturada, com o agente sendo o elo de ligação entre contatos não redundantes (compradores americanos e produtores brasileiros), ele passa a ser o coordenador e a ocupar uma posição central. Assim, tem condições de descobrir oportunidades criadas pela necessidade de um grupo que pode ser satisfeita pelo outro, usufruindo as vantagens e os benefícios, preenchendo o *gap* no fluxo de informações. Conseqüentemente, é capaz de perceber soluções em uma área que é potencialmente valiosa para outros, salientando como a posição e a estrutura afetam tanto a ação como as oportunidades e conseqüências (BURT, 1992; HARGADON; SUTTON, 1997).

No caso analisado, os agentes, inicialmente, eram representantes dos compradores americanos e, portanto, estavam comprometidos com as necessidades destes. Mesmo quando os brasileiros assumem esta posição permanecem vinculados aos compradores americanos. Como a vantagem competitiva do Brasil está pautada na estratégia de preço e o comprador americano busca menor custo,

os agentes estão comprometidos a encontrar produtores que ofereçam o menor preço, seja no Brasil ou na China. Os americanos, desta forma, possuem autonomia estrutural. Pela posição que ocupam na cadeia mundial, possuem acesso à informação, visibilidade e atratividade (GULATI; GARGIULO, 1999).

A posição na rede contribui para a aquisição de novas capacidades competitivas e para a habilidade de concretizar ações e responder a ações dos outros (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Como os agentes possuem autonomia estrutural em relação aos produtores brasileiros, eles exercem o controle, pois se aproveitam do fato de os produtores não possuírem contatos diretos com os americanos (BURT, 1992). Por sua vez, os americanos estruturaram sua rede de fornecedores de modo que se beneficiassem e controlassem o comportamento competitivo dos produtores brasileiros por controlarem o fluxo de recursos. Por serem atores centrais, têm acesso à tecnologia, ao dinheiro, a habilidades gerenciais, à informação e, dessa forma, possuem elevado *status* e poder, beneficiando-se dessa assimetria e, influenciando tanto positiva como negativamente no comportamento competitivo (GULATI; GARGIULO, 1999).

Na rede, três tipos de recursos fluem: fluxo de ativos; fluxo de informações e fluxo de *status*. O primeiro está relacionado ao dinheiro, à tecnologia, ao equipamento e às habilidades organizacionais. O fluxo de informações inclui informação e conhecimento sobre intenção competitiva, estratégia e recursos, e o fluxo de *status* inclui fluxos de legitimidade, poder e reconhecimento. Pela posição que ocupam, atores centrais têm possibilidade de ampliar ainda mais seus recursos e agir de maneira ainda mais competitiva. Como têm acesso privilegiado a informações e tecnologia, possuem capacidade de ser os primeiros a agirem competitivamente. E, por outro lado, os atores em posições periféricas (no caso os produtores brasileiros) têm mais dificuldade de interpretar as causas e as conseqüências das ações que propiciam maior competitividade (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Exemplo desta dificuldade e do poder dos atores centrais é destacado por Bazan e Navas-Alemán (2001) que corroboram o fato de que a capacidade do ator central, ou do coordenador da rede, vai muito além de organizar as atividades dispersas, pois também são eles que decidem quem vai desempenhar determinada tarefa. No

caso do *cluster*, este acabou se restringindo a atividades pior remuneradas, tendo impacto negativo na capacidade competitiva.

Assim, destacou-se, neste trabalho, como os produtores ligados à cadeia americana de calçados têm seu fluxo de conhecimento limitado, e como os americanos determinam as capacidades dos produtores, perpetuam seu controle sobre o processo produtivo e sobre quais competências estes produtores devem possuir.

Mostrou-se, ainda, que bloqueiam as tentativas de *upgrade* que coadunam com as suas competências-chave e a forma como os produtores brasileiros abandonaram atividades mais sofisticadas (*marca* e *design*) dentro da cadeia para se concentrarem no que os atores centrais queriam. A garantia de que os produtores se submeteriam aos ditames dos compradores americanos foi construída através de diferentes mecanismos: dependência de mercado, concentração de vendas, canais de vendas, poder simbólico, de reunião e conhecimento.

O fato de os produtores brasileiros possuírem grande dependência dos compradores americanos, aliado ao de que se concentraram em poucos clientes, amplia o poder de barganha dos americanos e, ao mesmo tempo, limita as nossas capacidades competitivas. Limitação que aumenta ao se levar em consideração a diferença de conhecimento entre os compradores americanos e os produtores brasileiros. Adicione-se a isso a concentração dos canais de vendas nos agentes ou firmas de exportação, que impedem o contato direto entre os produtores e compradores, mantendo os benefícios dos agentes como preenchedores de *gaps*, tornando-os poderosos aos olhos dos produtores.

Os agentes buscam perpetuar sua posição através do reforço da possibilidade de comportamento oportunístico dos compradores americanos e de sua capacidade de interlocução com os diferentes atores do *cluster* calçadista. Nesse sentido, os agentes assumiram papéis que antes eram desenvolvidos pelos próprios atores do Vale do Sinos, uma vez que pela desorganização intencional desses atores, o agente passou a ser visto quase como um “mal necessário”. Vários atores não se percebem mais como capazes de recriar este contexto e retomar sua capacidade em competências que são consideradas territórios dos compradores, tais como *marca* e

design. Entretanto, como Nohria (1992) salienta, posições na rede não são imutáveis, mas são constantemente construídas socialmente, como resultado da ação dos atores.

Neste sentido, a partir da década de 90, ações visando à transformação desta realidade vêm sendo desenvolvidas, muito embora, os produtores de calçados não sejam o grande exemplo e sim, o setor de componentes que não se liga à cadeia mundial da mesma forma que os produtores.

Não se pode negar que a inserção na cadeia mundial de calçados e, principalmente, a exportação de calçados para os EUA, possibilitou e encorajou o *upgrade* de produto e processo no *cluster*, mas, ao mesmo tempo, desencorajou o controle e o exercício de atividades mais complexas.

No que se refere internamente ao *cluster* do Vale do Sinos, a inserção na cadeia mundial de calçados também provocou efeitos na ação econômica dos atores. Os dados revelam uma grande concentração industrial no que se refere às exportações, chegando a 18 empresas responderem por mais da metade dos cerca de US\$ 1,5 bi.

Neste sentido, estes produtores passaram a ocupar posições centrais e a usufruírem os mesmos benefícios advindos dessa posição, conforme anteriormente ressaltado, no que se refere aos compradores americanos. Para os fornecedores destas organizações, estabelecer trocas com elas, significa ganhar legitimidade (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Pela concentração de poder que os produtores de calçados passam a ter em função da posição que ocupam na cadeia brasileira, estes passam a influenciar as decisões dos diversos atores em prol de seus interesses, inclusive, influenciando aspectos regulatórios que garantiam seus benefícios. No que se refere ao recebimento de incentivos do governo, notou-se que, embora o volume fosse elevado, este era concentrado. Os laços que algumas organizações possuíam com os grandes compradores, agiam como sinalizadores da qualidade dessas organizações para detentores de recursos-chave externos.

Como destaca Gulati e Higgins (2003) laços com firmas proeminentes aumentam o desempenho de organizações, mas nem sempre estar ligado a proeminentes atores traz benefícios. Para avaliar a capacidade de gerar benefícios antes se deve examinar sob que condições estas organizações estão ligadas uma

as outras. Assim, percebeu-se que organizações voltadas para outros mercados, como o doméstico e o europeu, permanecem desenvolvendo atividades melhor remuneradas enquanto organizações que estavam/estão ligadas à cadeia americana possuem maior dificuldade em fazer o *upgrade* funcional. Laços não são uniformes em seus efeitos sobre as conseqüências para uma organização mas, principalmente, variam de acordo com diferentes tipos de rede.

A forma de inserção na cadeia americana acarreta pressões para que o *cluster* coureiro-calçadista do Vale do Sinos permaneça exercendo as atividades estipuladas pelo grande governador da cadeia mundial, os americanos. O exercício indireto de seu poder pôde ser percebido no que se refere ao *Programa Calçado do Brasil*, ao tentar através de atores internos bloquear as iniciativas voltadas ao *upgrade* funcional que se chocavam com suas competências e poderiam diminuir seu poder sobre a cadeia brasileira.

Por outro lado, outros atores da cadeia que possuem uma maior autonomia, vêm desenvolvendo ações que os possibilitam a reestruturar a inserção na cadeia mundial, ocupando um novo posicionamento. Assim, o setor de componentes vem evitando a criação de *gaps* entre contatos não-redundantes, contatando diretamente seus compradores e utilizando o agente a serviço do *cluster*, ou seja, o comprometimento deste é com os brasileiros.

Da mesma forma, o alcance de *upgrades* de produto e de processo, ao invés de ser uma ação externa e coercitivamente aplicada, vem ocorrendo a partir da iniciativa dos atores privados com o auxílio das entidades e do ator público.

Assim, pode-se concluir que a análise isolada dos tipos de laços, da posição e da arquitetura da rede não propicia uma compreensão adequada da imersão social e do mecanismo estrutural. Também, para se avaliar o impacto na ação econômica, é necessário uma análise conjunta de todos esses elementos.

No que se refere ao mecanismo político ou à identificação de como as assimetrias de poder existentes entre os diferentes atores, privados e público, moldam e foram moldadas pelas relações de troca econômica, percebeu-se que o Estado desempenhou um importante papel no desenvolvimento do *cluster*.

A importância do papel do Estado como ator e como estrutura institucional (CAMPBELL; LINDBERG, 1990) pode ser percebida em diferentes momentos da estruturação do setor calçadista. Primeiramente, a própria diferenciação na colonização da região propiciou o surgimento de diferentes características já apontadas na seção 4.1 como relevantes na explicação da formação do setor.

A inserção internacional do setor possibilitou uma expansão acelerada e o Estado teve um importante papel através da concessão de incentivos fiscais e creditícios e da política cambial de paridade do poder de compra da moeda brasileira, iniciada em 1968. Embora essas ações não estivessem voltadas especificamente para o setor, possibilitaram a consolidação e a expansão do mesmo através de uma coalizão entre atores privados e atores públicos, possibilitando o desenvolvimento do setor. Os atores privados agiram no sentido de atrair os compradores estrangeiros e foram responsáveis pela estruturação do setor em um *cluster* com diversos fornecedores especializados, sendo este aspecto fundamental.

A participação do Estado no surgimento de diferentes instituições (Escola de Curtimento do SENAI, Fundação Escola Técnica Liberato Salzano, Escola de Modelagem e Fabricação de Calçados do SENAI, dentre outras), também foi importante para que o Vale do Sinos se caracterizasse como um *cluster*.

As restrições e, posteriormente, a proibição de importação de máquinas imposta pelo Governo Kubitschek foi crucial para a consolidação dos fabricantes de máquinas para calçados. Além disso, para que os fabricantes de calçados tivessem interesse em adquirir os equipamentos nacionais, estes recebiam um financiamento de 80% do valor do maquinário. Dessa forma, o governo agiu tanto no sentido de proteger a indústria nacional como de fomentar a compra de seus produtos.

Ao se tornar um setor exportador, o setor produtor de calçados concentrou mais poder do que os demais elos da cadeia e passou a influenciar os rumos do mesmo. Os incentivos governamentais que beneficiavam os fabricantes de calçados causavam descontentamento nos empresários de curtume, tendo em vista que estes já possuíam tradição exportadora. Além disso, os produtores pressionaram o Estado para que o couro sofresse restrições à sua exportação, o que acabou gerando a criação de uma nova entidade voltada, especificamente, para defender os interesses

do setor de curtume ligados à produção de calçados. O papel regulatório do Estado se tornou ainda mais relevante, tendo em vista que colaborou com o acirramento das disputas de poder entre os empresários de curtume e os calçadistas.

Além das restrições impostas pelo Estado, o que tornou o mercado interno a única possibilidade para o setor de curtume, as grandes produtoras de calçados integraram verticalmente, tornando a situação dos primeiros ainda mais difícil e concentrando o poder ainda mais nos produtores. Além disso, estes passaram a importar couro da Argentina, tornando-se bastante independente do *cluster* e, em contrapartida, o setor de curtume tornou-se extremamente dependente do *cluster*. O exercício de poder também pôde ser percebido no que se refere a ACI, entidade que representava ambos os setores, mas que apoiou o setor produtor, fazendo com que o setor de curtume rompesse com a mesma.

A assimetria de poder também tem reflexos entre o setor produtor e o setor de máquinas para calçados. Embora existisse a lei de similaridade, esta estava calcada em princípios amplos. A amplitude dos princípios legais permite que as organizações tenham uma extensa autonomia para interpretar o que significa estar em conformidade com a lei em termos tanto das demandas do ambiente externo como também dos interesses internos dos gerentes. Assim, a discussão sobre a existência de similaridade das máquinas também estava calcada na assimetria de poder entre os dois setores envolvidos e, como salientado pela ABRAMEQ, foram muitos os problemas ocorridos.

Internamente, a força do setor produtor também se refletia na relação com o Estado, possibilitando angariar grande montante de recursos a juros muito baixos. Através de uma “intimidade fantástica” com o governo federal, os grandes empresários exportadores se diferenciavam ainda mais do restante da cadeia.

Pode-se identificar que as assimetrias de poder envolviam exportadores e demais empresários; o setor produtor e os outros elos da cadeia; os grandes ou gigantes e as pequenas e médias empresas. A organização dos produtores de calçados pode ser percebida inclusive no âmbito político-institucional, onde vários empresários ou prepostos seus assumiram cargos importantes.

Assim, pressionavam para criação de incentivos e estruturas regulatórias que os beneficiavam e, ao mesmo tempo, se articulavam de modo a serem os primeiros a estarem aptos a receber tal incentivo. Portanto, ainda que não faltassem recursos, estes eram extremamente concentrados. A indústria calçadista utilizava mecanismos coercitivos para se manter numa posição central e, através do Estado, fazia com que mecanismos regulatórios fossem criados.

Essa personalização e concentração de recursos, muitas vezes empregada em outras esferas que não a da organização, foi um dos motivos apontados para o surgimento da ABICALÇADOS, entidade que é percebida como defensora dos interesses dos grandes empresários desde a sua fundação até a atualidade.

A complexidade das relações e a diversidade de interesses podem ser constatadas no surgimento das diferentes entidades representativas que surgiram (ASSINTECAL, ABRAMEQ E ABAEX). Embora esta diferenciação e pluralidade sejam naturais, a falta de unicidade, de representação do setor como um todo e o enfraquecimento da noção de *cluster* dificultou a solução de problemas comuns.

Com o fim da ditadura, as características estruturais do Estado tiveram um papel especial na estruturação e na consecução das ações dos principais atores do setor calçadista. As mudanças sofridas na estrutura do Estado, com a reabertura do Congresso, foram salientadas como importantes pelos diferentes representantes das entidades, considerando que a forma de abordagem e a consecução dos anseios do setor tiveram que se reorientar por uma nova lógica e uma nova maneira de persuasão.

No período da ditadura, a concentração do poder no Executivo possibilitava que redes de favorecimento fossem mais facilmente alcançadas ou que os anseios do setor fossem sanados através da persuasão e convencimento concentrados, muitas vezes, em uma única pessoa. Com o fortalecimento do poder legislativo, a relação entre atores privados e poder público sofre uma grande transformação, dificultando redes de favorecimento e exigindo uma orquestração maior no que se refere às necessidades do setor.

Mais recentemente, outras ações do Estado também foram importantes para ação econômica do setor. Na década de 90, para fazer frente à crise, o Vale do

Sinos contou com o Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista do BNDES (1995-1998) e com o Programa de Recuperação da Cadeia Produtiva Coureiro-Calçadista do governo gaúcho, implantado em julho de 1999.

Some-se a isso, corroborando os argumentos de Campbell e Lindberg (1990) de que as estruturas institucionais do Estado moldam a governança econômica, fomentando distintas locações para a atividade econômica, os incentivos do governo do Nordeste e a transferência de algumas empresas do setor. Percebe-se que a estrutura institucional proveu o leque de oportunidades de onde se poderia fazer negócios bem como agiu no sentido de indicar as formas de governança que deveriam ser implementadas.

Assim, o Estado não somente isentou as organizações do imposto de renda e concedeu incentivos ligados ao ICMS, como também foi responsável pela organização das cooperativas de trabalho e de seleção e treinamento dos trabalhadores, antes mesmo da instalação das empresas no Nordeste. Assim, as organizações isentavam-se de qualquer responsabilidade de encargos sociais, tendo em vista que os trabalhadores eram contratados através de cooperativas.

Como verificado por Costa e Fligenspan (1997) e Costa (2002) foram as concessões fornecidas pelo Estado o principal aspecto motivador para a transferência dessas organizações. Acrescente-se, ainda, a não ação do governo federal no sentido de coibir tais práticas mesmo quando a chamada “Guerra Fiscal” é proibida por lei.

O papel do Estado também é relevante no retorno das relações de cooperação a partir de 95. Se, em 1994, o Estado se ausenta da intermediação do conflito do *wet blue* entre o setor de curtume e o setor produtor, acarretando a desarticulação do *Programa Calçado do Brasil*, nos anos seguintes, é um ator ativo na criação de espaços articulatórios e no redesenho das relações de poder dentro do *cluster*.

Conforme já constatado, a desarticulação do *Programa Calçado do Brasil* ocorre imersa não somente nas questões de poder *intracluster* mas, principalmente, relacionada à mudança da lógica que preponderava no *cluster* que não interessava aos compradores americanos. Dessa maneira, estes últimos agiram no sentido de

bloquear as tentativas de *upgrade* funcional que possibilitaria uma maior independência em relação aos mesmos.

Guler, Guillén e Macpherson (2002) defendem que a dependência de recursos é fonte de isomorfismo coercitivo. Na medida em que os compradores americanos possuem grande relevância para o *cluster* do Vale, coagem os atores com que se relacionam para que atendam às suas exigências e padrões. No entanto, não significa que detenham total controle sobre a ação desses atores. Assim, se essa tentativa foi frustrada, os demais atores do Vale do Sinos perceberam a necessidade de se rearticular e alterar esta lógica. Neste sentido, a ASSINTECAL vem se caracterizando como um ator importante na condução deste processo de transformação e reafirmação de uma nova dinâmica competitiva e de uma nova relação de poder.

O terceiro e quarto objetivo desta pesquisa foi a identificação das convenções coletivas usadas pelos diferentes atores, analisando como elas moldam ou moldaram a ação econômica (imersão cognitiva) e a identificação do papel regulatório e constitutivo dos elementos culturais na ação econômica (imersão cultural).

Mesmo que o mecanismo cognitivo e o mecanismo cultural não sejam sinônimos e não possibilitem a análise dos mesmos aspectos, não se pode negar o inter-relacionamento entre os dois. O exercício da ação econômica é limitado pelas convenções coletivas que são adquiridas e compartilhadas culturalmente. Neste sentido, a limitação da ação econômica não se refere unicamente a um aspecto mental, inerente a qualquer ser humano, mas resultam também da interação social, sendo a separação rígida dos dois mecanismos um equívoco (DEQUECH, 2003).

Com relação ao mecanismo cognitivo, embora outras convenções pudessem ser identificadas ao longo do período, não apresentam poder explicativo significativo no que se refere à ação econômica dos diferentes atores do Vale do Sinos. Pode-se inferir que a certeza do espírito desbravador dos colonizadores e o senso de superioridade racial caracterizaram o espírito empreendedor dos atores privados até a inserção no mercado internacional. No entanto, atualmente, o mesmo vínculo étnico justifica a “falta de criatividade” desses atores, legitimando a naturalidade com

que o setor se transformou em *produtor* e a Itália, por exemplo, em *criador* de *design*. Entretanto, são aspectos que não podem ser atribuídos ao setor como um todo, sendo convenções ligadas a determinados grupos, mas não à coletividade.

Assim, dentre os aspectos cognitivos que têm relevância na ação econômica destacam-se as convenções ligadas às identidades étnicas. Convenções que não somente trouxeram benefícios para a ação econômica, mas também a limitaram. As diferenças entre as identidades teuto-brasileiras e luso-brasileiras deram lugar ao surgimento de convenções coletivas tal como a que relaciona o luso-brasileiro ao preguiçoso, “desonesto” e o teuto ao trabalhador confiável. Baseando-se nessas categorias coletivas, os empresários calçadistas tomavam as decisões e pautavam as relações interempresas, interoperários e entre chefia e operários, bem como avaliavam os empresários de *fora*.

Assim, com quem fazer negócio, quem empregar, quem devia assumir cargos de chefia ou cargos de confiança eram decisões tomadas tendo como referência essas convenções. Da mesma forma, os empréstimos de maquinário e empréstimos financeiros, que caracterizaram o setor em determinado período, também se pautavam por essas convenções.

Conforme assinalado por Uzzi (1997), a confiança funcionava como uma heurística, isto é, como pressuposição de que os demais atores do Vale do Sinos agiriam da melhor forma possível (*goodwill*). Esse pressuposto estava calcado no compartilhamento da vida social na comunidade e exerceu força, principalmente, até o início do período exportador, quando a entrada dos novos atores e da lógica comercial americana deslegitima as práticas negociais vigentes.

Para as organizações que estavam iniciando num novo mercado, um elemento-chave era a obtenção de legitimidade, porque aumentava a chance de sua sobrevivência e de sua escolha como fornecedora dos compradores americanos. Assim, antes da internacionalização, as convenções coletivas utilizadas pelas organizações pautavam-se na etnicidade, o que era considerada a forma legítima de agir, a forma correta de se fazer negócios. Na fase seguinte, estes mesmos mecanismos eram desaprovados e percebidos como comprometedores da ação econômica. Portanto, percebe-se que, com a internacionalização, as convenções

anteriores revestiram-se de nova significação, pois a ação econômica estava agora associada a distintas regras institucionais e a distintas formas de se legitimar.

A competição não era inexistente antes da internacionalização, mas ocorria imersa nos códigos de conduta que orientavam a comunidade. Isso denota como os elementos culturais exerceram seu papel regulatório ao constrangerem a busca individual e o auto-interesse. Também exerceram papel fundamental na própria capacidade desse grupo de se mobilizar (GRANOVETTER, 1985; 1992; UZZI, 1996; 1997; DIMAGGIO, 1997). A dupla imersão do setor, no contexto local, mas também numa visão de mundo racionalizada, torna-se mais notória com a inserção do *cluster* no mercado internacional, como será abordado a seguir.

Inicialmente, salientou-se como as identidades foram construídas baseadas na diferenciação e na hierarquização econômica, política e simbólica de dois povos durante a colonização, os alemães e os portugueses. Essas diferenciações foram fruto da interação social entre ambos e da estrutura de colonização, ou seja, da relação espaço/ator. A significação dessas identidades permitiu a mobilização do grupo através de seu sentido de pertencimento e também fortaleceu a dimensão coletiva de auto-ajuda inibindo a busca individual. Assim, as trocas econômicas e a competição ocorriam imersas nos compromissos sociais dos membros daquela coletividade baseados em valores étnicos e de coesão social.

Desta maneira, embora a sociedade entre detentor de conhecimento e detentor de capital fosse comum, tão logo pudessem se separar, empresas familiares surgiam e competiam pelo reconhecimento da comunidade. Com o crescimento do setor nos anos 50 e 60, a sociedade entre esses detentores de diferentes capitais tornou-se mais difícil, pois o que detinha o capital passa a se distinguir socialmente do detentor de conhecimento. A identidade de empresário ganha relevância no universo de significação da coletividade, tendo em vista a importância que o setor assume na economia gaúcha. Entretanto, a identidade étnica permanece atuando, mas a mobilização de recursos estratégicos ocorre, principalmente, no universo profissional e não mais no da solidariedade social. Uma diferença fundamental que passa a existir é que as relações cooperativas, que antes ocorriam de maneira informal, passam a serem institucionalizadas.

A entrada no mercado externo requereu diferentes competências definindo uma nova dinâmica competitiva e alterando as regras institucionais. Esta mudança refletiu no padrão de produção, grandes lotes de um mesmo modelo de calçado, e também na diversidade de tamanho das organizações, que se tornaram mais complexas, intensificando e alterando a dinâmica competitiva. A própria oportunidade de se tornar um empresário e o significado de ser empresário se alterou durante este período.

No que se refere à estruturação do setor calçadista, percebe-se que um importante recurso de legitimidade era o senso de pertencimento à comunidade teuto-brasileira. Por ser um teuto, parcerias para aberturas de novos negócios eram facilitadas, as trocas comerciais ocorriam baseadas na confiança e, num período que as caixas comunitárias tinham um forte papel, o capital também era mais acessível para aqueles pertencentes à comunidade. Legitimação é alcançada quando as ações são percebidas como adequadas, pois estão em aderência a processos normativos, culturais e regulatórios, ganhando então apoio e aceitação (JONES, 2001)

A internacionalização do setor calçadista requereu diferentes competências, definindo uma nova dinâmica competitiva, alterando as regras institucionais. Essa mudança se refletiu numa produção em massa e num produto de melhor qualidade, bem como no agente como ator decisório no que concerne a quem vai ser o fornecedor, utilizando quais materiais, quantidade encomendada, dentre outras, intensificando e alterando a dinâmica competitiva. Este período caracterizou-se por uma prosperidade econômico-financeira do setor, estabelecendo novas hierarquias políticas e sociais no *cluster*.

Ser empresário é revestido de uma significação diferenciada no meio social, a qual ganha ainda outros aspectos diferenciadores, tais como: ser empresário do setor exportador e ser empresário de uma grande empresa. Se estes aspectos revestem positivamente sua significação, ser empresário de um ateliê é revestido com um *status* inferior. Da mesma forma, ser um empresário *de fora* significa ser um *aventureiro* que veio se aproveitar do que os teutos criaram (BAZAN, 1997).

Diferentes estratégias para se legitimar estão associadas com distintas dinâmicas competitivas e regras institucionais vigentes. Assim, se no período até a

década de 70, agir em conformidade com os códigos de conduta estabelecidos no seio da comunidade, permitia não só a legitimação das ações dos atores, mas também ampliava sua chance de sobrevivência, com a internacionalização, práticas imersas nesses códigos de conduta passaram a serem reconhecidas como inapropriadas ao mundo dos negócios e, dessa forma, a profissionalização das organizações passou a ser uma nova regra vigente, calcando ações na racionalidade instrumental.

Entretanto, chama-se a atenção que uma ação não se baseia unicamente numa racionalidade, mas se busca revestir as ações dos atores pautadas basicamente pela racionalidade instrumental que passa a ser considerada a maneira apropriada e legítima de agir no Vale do Sinos.

Desta forma, os *jovens* empresários, apesar de serem teuto-brasileiros, não possuem o mesmo vínculo que os seus antepassados tinham com a etnicidade e os valores étnicos. Sua trajetória se difere da dos empresários antigos e vincula-se a outras normas de comportamento, ligadas também a aspectos profissionais, em função de sua relação com Universidades e outras associações profissionais ou de capacitação.

Desta maneira, comungam de normas desenvolvidas e difundidas por especialistas e que se coadunam com as normas difundidas pelos agentes. Assim, conclui-se que as regras institucionais vigentes foram deslegitimadas pelos novos atores que buscaram criar novas regras. Ocorre então um processo de relegitimação das regras institucionais, estando estas calcadas em novos parâmetros.

Portanto, ocorre um processo de desimersão e reimersão dos atores do Vale do Sinos. A imagem de uma organização é moldada, parcialmente, pelo o que seus membros imaginam que os *outsiders* crêem como adequado. A identidade da organização é construída também sob este pilar. Assim, no caso em análise, se inicialmente o foco estava na comunidade do Vale do Sinos e em seus valores, após a internacionalização, a ação organizacional e a imagem da mesma calcava-se no que se imaginava como adequado perante os olhos dos agentes. Estes eram os que avaliavam quem era competente ou não para produzir os calçados. Pode-se afirmar

que *feedbacks* negativos solapavam as bases do estereótipo teuto-brasileiro e da forma como conduziam os negócios.

De acordo com Rao e Davis (2000), quando a identidade social é ameaçada, a estratégia reativa dominante é a mobilidade social. Deste modo, aqueles que podiam e que tinham condições de mudar de grupo, assim o fizeram (*jovens* empresários e os empresários *de fora*). Mas, aqueles que não se sentiam capazes ou não tinham interesse, usaram a estratégia denominada *criatividade social*, ou seja, responderam às ameaças através da troca da base de comparação, tornando o seu grupo mais favorável. Assim, os empresários *antigos* se baseavam na lealdade em contraposição à falta de compromisso dos *jovens* empresários e dos empresários *de fora*, revestindo de aspectos positivos sua conduta em detrimento da dos outros.

Organizações têm identidades coletivas consistentes com as crenças que são consideradas como centrais e duradouras pelos seus membros, e sua reputação está vinculada à crença dos *outsiders* sobre o que distingue uma organização (DUTTON; DUCKERICH, 1991). Indústrias, nichos de mercado, dentre outros, são construções sócio-cognitivas criadas através de uma interpretação compartilhada da realidade entre rivais de negócios. São eles que vão definir as fronteiras da arena competitiva e as bases em que a batalha para o sucesso competitivo são/serão travadas.

De acordo com esta visão, os modelos mentais dos estrategistas competitivos de firmas rivais tornam-se altamente similares ao longo do tempo, (HODGKINSON, 1997). Essas diferentes estratégias de legitimidade demandam diferentes recursos e capacidades das organizações. Lógicas distintas de ação possuem um importante papel no que se refere à determinação de que tipo de recurso as organizações e os empreendedores devem possuir, bem como que capacidades as organizações devem desenvolver.

Portanto, a capacidade produtiva passou a ser encarada como uma competência-chave dos produtores brasileiros. Entretanto, produzindo mais do que criando calçado, o setor coureiro-calçadista brasileiro minimizou custos de produção, mas também inibiu a sua capacidade de desenvolvimento do calçado no que se refere ao *design* e à marca, moldando e sendo moldado pela dinâmica competitiva

na cadeia mundial. Esta lógica de ação que, inicialmente, parecia uma vantagem competitiva, transforma-se numa desvantagem quando os padrões mundiais dos consumidores passam a buscar calçados diferenciados.

A mudança precipitou uma crise no setor e novas articulações entre os atores públicos e privados e entre os atores privados vêm sendo desenvolvidas. O objetivo é criar estratégias que possibilitem a criação de vantagens em aspectos que são mais bem remunerados (marca e *design*). Essas vantagens, ao contrário da ênfase na produção, são de longo prazo e requerem uma reconceituação do que é ou são as competências-chave desse setor.

Essa reconceituação das competências, aliada a uma análise que supere somente os aspectos técnicos da estratégia, vai permitir uma definição que possibilite um maior controle sobre a inserção de setores industriais da economia brasileira, permitindo-lhes maior autonomia estrutural e posições menos periféricas. Assim, ao se realizar uma análise de potencialidades exportadoras deve-se considerar como se está conectando a outros atores, qual a arquitetura da rede, que limites e possibilidades esta acarreta para a ação econômica.

Esta pesquisa colaborou com a constatação da necessidade de compreensão dos fenômenos organizacionais a partir de uma abordagem multinível e *crossnível*, principalmente, na análise da relação entre organização-ambiente. Aspectos relativos às relações horizontais e verticais, bem como do contexto local e mundial, foram constatados como significantes na compreensão da ação econômica dos atores do Vale.

Constatou-se também, que embora poder esteja presente em todas as organizações, as fontes de poder, seu significado e suas conseqüências são contingentes a sua imersão social no contexto mundial. É esta inserção que se definem as regras das relações pelo qual o poder é adquirido, mantido ou perdido. No entanto, essa imersão é variável historicamente e é moldada por mudanças na estrutura social e na economia.

Por outro lado, os efeitos da imersão social na determinação do poder não são muito enfatizados na maioria das análises empíricas sobre processo decisório ou sobre poder interorganizacional. A idéia de que o processo decisório e o poder

diferencial são eles mesmos condicionados por um contexto histórico e pelos diferentes mecanismos de imersão tem sido relativamente pouco explorado.

Nesta pesquisa foi examinado como a inserção mundial do setor modificou a sua dinâmica competitiva e acarretou mudanças na imersão social e suas conseqüências na ação econômica. Uma das contribuições desta pesquisa foi estabelecer, empiricamente, como a imersão social constituiu a ação econômica e as transformações ocorridas em ambas. Chamou a atenção também para a necessidade de análise dos processos organizacionais a partir de múltiplos níveis de análise que não são independentes, mas que se cruzam (*cross-level*). No nível macro, percebeu-se como a imersão social, através de aspectos simbólicos e materiais, ordena a realidade e provê significados para as ações e conflitos, denotando como a ação da organização está imersa na lógica mais ampla de sociedades, fornecendo tanto oportunidades como limites para a ação econômica. Observou-se, além disso, como a imersão social estabelece uma articulação entre a estrutura social e a estrutura econômica do setor analisado e como as regras e os significados se constituem em entendimentos compartilhados dentro do setor.

Uma outra contribuição desta tese diz respeito às críticas no que concerne à perspectiva de imersão como pouco esclarecendo a forma como os laços sociais moldam as categorias e os entendimentos que informam o comportamento econômico dos atores (RAO; DAVIS, 2000).

Blumberg (2001) salienta que, para evitar oportunismo, é necessário que se tenha uma rede de saída, ou seja, que a organização ou o setor tenha condições de continuar a realizar determinado projeto, independentemente, ou com parceiros alternativos. No caso da inserção do *cluster* no mercado internacional, redes de saída não foram construídas, principalmente, pelo setor produtor de calçados, possibilitando que os compradores americanos e os agentes que são os intermediadores das relações ajam oportunisticamente. Assim, é necessária a construção de uma rede de saída calcada na diminuição da concentração de vendas em um único mercado e em poucos clientes. O relacionamento direto entre comprador e fornecedor também evita o surgimento de *gaps* entre contatos não-redundantes, os quais são benéficos na medida em que os atores do Vale do Sinos sejam os ocupantes desses *gaps*.

Como constatado, o Estado tem desenvolvido ações que possibilitam uma maior interlocução e articulação do setor. Estas ações vêm ocorrendo mais no nível federal do que no estadual. Nesse sentido, há necessidade de que, neste nível, também se criem possibilidades articulatórias, retomando as Câmaras setoriais que, no momento da pesquisa, ainda estavam desativadas. Além da sua importância econômica para o Rio Grande do Sul, este é um setor de mão-de-obra intensiva e, por isso, tem um impacto direto no nível de desemprego e na melhoria de índices sociais, aspectos esses importantes em termos de uma nação que vem buscando diminuir o nível de desemprego.

Se o Brasil já possui reconhecimento internacional pela qualidade e produtividade do setor coureiro-calçadista, o mesmo está bastante defasado no que se refere a *design*. Assim, a competitividade do setor, em longo prazo, é dependente de ações que fortaleçam tal aspecto. A característica migratória do setor produtor é fato e, portanto, uma vantagem competitiva pautada nessas condições é passageira e extremamente vulnerável. Assim, a compreensão do setor inserido no setor de moda é vital para a superação da noção somente produtiva. Por isso, devem ser criados espaços para a articulação entre todos os elos que compõem o setor da moda. Ações que devem ser articuladas tanto pelos atores privados como pelo ator público.

Como a moda brasileira já possui reconhecimento internacional, sugere-se fomentar participação em feiras internacionais e nacionais que apresentem o calçado inserido neste conceito. Dessa maneira, as ações da ASSINTECAL, visando à criação de *design* dos componentes a partir de referências brasileiras é essencial, pois se deve criar o conceito do *design* brasileiro de calçado.

As entidades coletivas do setor são extremamente importantes no processo de conscientização e articulação dos atores privados. A criação de um projeto de *design* articulado entre os estilistas e os diferentes elos da cadeia canalizaria recursos tecnológicos e organizacionais voltados para este objetivo mais amplo. Recursos, por exemplo, da FINEP e do SEBRAE estariam voltados para dar suporte a este amplo projeto.

Este trabalho possibilitou algumas conclusões acerca do relacionamento entre organização e ambiente e, principalmente, sobre como a imersão social afeta a ação econômica dos atores e é construída por eles. No entanto, outros estudos merecem atenção, a saber:

- estudos sobre os consórcios do setor calçadista, seu impacto na aprendizagem e na criação de competências;
- estudos exploratórios sobre o mecanismo cognitivo, o qual apresenta um menor nível de conhecimento acumulado;
- estudos sobre os relacionamentos entre os atores que compõem os consórcios;
- estudos sobre o mecanismo de controle analisado sob uma ótica mais ampla do que a meramente organizacional;
- estudos que explorem as diferenças entre o mecanismo cognitivo e o mecanismo cultural;
- análise da inserção de outros setores na cadeia mundial a partir da perspectiva de imersão, identificando aspectos limitadores e oportunizadores;
- análise de arranjos cooperativos que viabilizem a superação dos limites encontrados neste trabalho, principalmente no que concerne à dedicação do *cluster* somente a aspectos produtivos;
- análise da competitividade do setor considerando a relação macro/micro discutida neste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS. *Resenha estatística*. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, 2001

_____. *Resenha estatística*. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, 2002.

_____. *Resenha estatística*. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, 2003.

ABRAHAMSON, E; FOMBRUM, C. Macrocultures: determinants and consequences. *Academy of Management Review*. New York, n. 19, p. 728-755, 1994.

ANTUNES, Elaine Di Diego. Atitudes gerenciais quanto à participação dos trabalhadores na Gestão da Qualidade. In: FENSTERSEIFER, Jaime F. (org.). *O complexo calçadista em perspectiva*. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

ASSINTECAL. *Descrição dos produtos e serviços da Assintecal*. Atualizado em agosto de 2003.

BARBER, Bernard. All economies are “embedded”: the career of a concept, and beyond. *Social Research*, jun, 22, 1995.

BARBOSA, Livia. *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARTUNEK, J. M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring. *Administrative Science Quarterly*. Ann Arbor, MI, v. 29, p. 355-372, 1984.

BAZAN, Luiza. *Etnia, cooperação e conflito: mediações da identidade nas relações industriais (um estudo de caso no setor calçadista do Vale dos Sinos)*. Porto Alegre, UFRGS, 1997. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

BAZAN, Luiza; NAVAS-ALEMÁN, Lizbeth. Comparing chain governance and upgrading patterns in the Sinos Valley, Brazil. Paper for workshop “Local upgrading in Global Chains” held at the Institute of Development Studies, University of Sussex, 2001.

BEAMISH, Thomas D.; BIGGART, Nicole Woolsey. Constructing a market: conventional practice and market order in the U.S. Commercial Buildings Industry. Trabalho apresentado no 17th *EGOS Colloquim* (European Group for Organization Studies) “The odyssey of organizing”. Lyon, 5-7 de julho, 2001.

BLUMBERG, Boris F. Cooperation contracts between embedded firms. *Organization Studies*. Berlin, New York, v. 22, n.5, p. 825-852, 2001.

BODDEWYN, Jean J.; BREWER, Thomas L. International Business Political Behavior: new theoretical directions. *Academy of Management Review*. New York, v.19, n.1, p. 119-143, 1994.

BRANDÃO, Flávio. Grupos estratégicos e inovação tecnológica no complexo coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, Jaime F. (org.). *O complexo calçadista em perspectiva*. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

BRUYNE, P de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1977.

BURRELL, G.; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

BURT, R. S. The Social Structure of Competition. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G (eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.

_____. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*. Ann Arbor, 42, p. 339-365, 1997.

CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Past Modernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review*. New York, v. 24, n. 4, p. 649-671, 1999.

CAMPBELL, J. L.; LINDBERG, L. N. Property rights and the organization of economic activities by the state. *American Sociological Review*. Ann Arbor, MI, n. 55, p. 634-647, 1990.

CARTER, Pippa; JACKSON, Norman. Modernism, postmodernism and motivation, or why expectancy theory failed to come up to expectation. In: HASSARD, John; PARKER, Martin. *Postmodernism and organizations*. London: Sage Publications, 1993.

CARRUTHERS, B. G., ESPELAND, W. N. Money, meaning and morality. *American Behavioral Scientist*, n. 41, p. 1384-1408, 1998.

CHEN, Chung-Jen; CHANG, Lien-Sheng. Dynamics of Business Network Embeddedness. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge, v. 5, n.1/2, p. 237-241, 2004.

CLEGG, S., Kono, T. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London: Sage Publications, 1990.

_____. Trends in Japanese Management: an overview of Embedded Continuities and Disembedded Discontinuities. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 19, n. 2-3, p. 269-285, aug, 2002.

COOPER, Robert; BURRELL, Gibson. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. *Organization Studies*, v. 9, n. 1, p. 91-112, 1998.

COSSETE, P.; AUDET, M. Mapping an Idiosyncratic Schema. *Journal of Management Studies*, v. 29, p. 325-347, 1992.

COSTA, Achyles Barcelos da, FLIGENSPAN, Flávio B. *Avaliação do Movimento de Relocalização Industrial de Empresas de Calçados do Vale do Sinos*. Porto Alegre: SEBRAE-RS/NETIT-UFRGS, mimeo., 1997, 132 p.

_____. *Competitividade da Indústria de Calçados*: nota técnica setorial do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas: IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/FDC/FUNCEX, 2002.

CRUZ, Rosane. A qualificação da força de trabalho na adoção das novas técnicas de organização do trabalho: estudo de caso na Indústria Calçadista do Vale do Rio dos Sinos. In: FENSTERSEIFER, Jaime F. (org.). *O complexo calçadista em perspectiva*. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

CTCCA. *30 anos do Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA)*, outubro, 2002.

DACIN, M. Tina; VENTRESCA, M. J., BEAL, B. The embeddedness of organizations: dialogue & directions. *Journal of Management*, v. 25. n. 3, p. 317-356. may-june, 1999.

DACIN, M. Tina. Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 1, p. 46-81, 1997.

DARBY, Michael R.; ZUCKER, Lynne G.; WANG, Andrew. Joint Ventures, universities, and success in the advanced technology program. *Contemporary Economic Policy*, v. 22, n. 2, p. 145, april, 2004.

DEQUECH, David. Cognitive and Cultural Embeddedness: combining Institutional Economics and Economic Sociology. *Journal of Economic Issues*, v. 37, n. 2, p. 461-470, 2003.

DIMAGGIO, P. J. Nadel's Paradox Revisited: relational and cultural aspects of organizational structure. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (eds.). *Networks and*

organizations: structure, form, and action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.

_____. Culture and economy. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (eds.) *The handbook of economic sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

_____. Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, v. 23, p. 263-289, 1997.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.

DOWD, Timothy J.; DOBBIN, Frank. The embedded actor and the invention of natural economic law: policy change and Railroader Response in Early America. *American Behavioral Scientist*, v. 40, n. 4, p. 478-489, feb.1997.

DUTTON, Jane; DUCKERICH, E. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, v. 34, p. 517-554, 1991.

EDELMAN, Lauren B. Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law. *American Journal of Sociology*, v. 97, n. 6, p. 1531-76, may, 1992.

EDEN, C. On the Nature of Cognitive Maps. *Journal of Management Studies*, v. 29, p. 261-265, 1992.

EMMISON, Mike. The economy: its emergence in media discourse. In: DAVIS, Howard H.; WALTON, Paul (eds). *Language, image, media*. New York, St. Martin's Press, 1983.

FRANCO, Maria Laura P. B. O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa. São Paulo: PUC, 1986. (mimeo).

FUNCEX. *Avaliação do Projeto Setorial Integrado promovido pela APEX, Assintecal e a Abrameq* – setor de máquinas e componentes para couro, calçados e afins. Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. Novembro de 2002.

GNYAWALI, Devi R.; MADHAVAN, Ravindranath. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 3, 431-445, 2001.

GOMEZ, Pierre-Yves; JONES, Brittany C. Conventions: an interpretation of deep structure in organizations. *Organization Science*, v. 11, n. 6, p. 696-708, nov-dec 2000.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes. *Complexo Coureiro-Calçadista Nacional: uma avaliação do programa de apoio do BNDES*, 2002.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 6, p. 1360-1380, 1973.

_____. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, nov. 1985.

_____. Problems of Explanation in Economic Sociology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.

GREENWOOD, R.; HINNINGS, C. R. Organizational Design: types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, v. 9, p. 293-316, 1988.

GUILLÉN, M. F. Scientific management's lost aesthetic: Architecture, organization, and the Taylorized beauty of the mechanical. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 4, p. 682-715, 1997.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, v. 38, p. 85-112, 1995.

_____. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.

GULATI, Ranjay; GARGIULO, Martin. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, v.104, n.5, p. 1439-1493, mar. 1999.

GULATI, Ranjay; GARGIULO, Martin; HIGGINS, Monica C. Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 127-144, 2003.

GULER, Isin; GUILLÉN, Mauro F.; MACPHERSON, John Muir. Global competition, Institutions, and the diffusion of organizational practices: the international spread of ISO 9000 Quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, v. 47, p. 207-232, 2002.

HADJKHANI, Amjad. The Political Behavior of Business Actors: the case of Swedish MNCs and the EU. *International Studies of Management & Organization*, v. 30, n.1, p. 93-117, Spring 2000.

HALL, Richard H. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. *Ciencia y Sociedad*, volumen XV, número 4, outubro-diciembre, 1990.

HAMILTON, G. Civilizations and the organization of economies. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (eds.) *The handbook of economic sociology*: Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994. p. 183-205.

HARGADON, A; SUTTON, R. Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 716-749, 1997.

HIRSH, P. M.; MICHAELS, S.; FRIEDMAN, R. Clean models vs. dirty hands: why economics is different from sociology. In: ZUKIN, S., DIMAGGIO, P. *Structures of capital*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990.

HODGKINSON, Gerald P. The cognitive analysis of competitive structures: a review and critique. *Human Relations*, v. 50, n. 6, p. 625-654, 1997.

HUMPHREY, John, SCHMITZ, Hubert. Governance and upgrading. Linking industrial cluster and global value chain research. Institute of Development Studies, IDS, Working Paper n. 120, University of Sussex, Brighton, 2000.

_____. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, v. 36, n. 9, p. 1017-1027, 2002.

ISABELLA, Lynn A. Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe a key organizational events. *Academy of Management Journal*, v. 33, n.1, p. 7-41, 1990.

JACOBSON, Carol K.; LENWAY, Stefanie A.; RING, Peter S. The political embeddedness of private economic transactions. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 3, p. 453-478, 1993.

JEPPERSON, Ronald L.; MEYER, John W. The public order and the construction of formal organizations. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, London: The University of Chicago Press, 1991.

JONES, Candance. Co-evolution of Entrepreneurial Careers, Institutional Rules and Competitive Dynamics in American Films, 1895-1920. *Organization Studies*, v. 22, n. 6, p. 911-944, 2001.

KIESER, Alfred. From Asceticism to administration of Wealth: medieval monasteries and the pitfalls of rationalization. *Organization Studies*, v. 8, n. 2, p. 103-123, 1987.

KLEIN, Ênio. *La Cadena de Distribución y la Competitividad de las Exportaciones Latinoamericanas: Las exportaciones de calzado del Brasil*, LC/G1669. Santiago do Chile: CEPAL, Naciones Unidas, 1991.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. da.; FERNANDES, Bruno H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectiva cognitiva e institucional. In:

VIEIRA, Marcelo M. F.; BARBOSA, Lúcia Maria B. (orgs) *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

MACPHERSON, C. B. *The political theory of possessive individualism: Hobbes to Locke*. Oxford: Clarendon Press, 1962.

MARTIN, Joanne. *Cultures in organizations : three perspectives*. New York: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J.; KNOPOFF, K.; BECKMAN, C. An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: bounded emotionality at The Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n. 2, p. 429-469, 1998.

MARX, Karl. *Grundrisse: foundations of the critique of political economy [rough draft]* London: Allen Lane, New Left Review, 1973.

MAURICE, Marc. The paradoxes of societal analysis: a review of the past and prospects for the future. In: MAURICE, Marc; SORGE, Arndt (eds.). *Embedding organizations: societal analysis of actors, organizations, and socio-economic context*. Advances in Organization Studies, v. 4. Amsterdam/Philadelphia: Johns Benjamins Publishing Company, 2000.

MCCULLOUGH, Arthur; SHANNON, Michael. Organization and Protection. In: CLEGG, Stewart; DUNKERLEY, David (eds.). *Critical issues in organizations* London; Boston: Routledge & K. Paul, 1977.

O Mercado de Calçados. Panorama Social Gazeta Mercantil, v. 2 julho de 2000.

MEYER, John; BOLI, John; THOMAS, George M.; RAMIREZ, Francisco O. World Society and the Nation-State. *American Journal of Sociology*, v. 103, n. 1, p. 144-181, 1997.

MEYER, John; Francisco O; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, John W; SCOTT, W. Richard (eds.). *Organizational environments: ritual and rationality*. Londres: Sage Publications, 1992.

MORGAN, Gareth. *Images of organization*. New York: Sage Publications, 1986.

MOSMANN, Gilberto. A problemática cambial, a partir do caso concreto das exportações do complexo coureiro-calçadista. *Câmara dos Deputados*, Grande Expediente da Sessão Câmara dos Deputados em 17.01.1995, 1995 a.

_____. A Crise do Complexo Coureiro-Calçadista. *ACINH*, maio, 1995b.

_____. A Crise Calçadista. *ACINH*, 10-11 junho, 1995c.

NICOLINI, Davide. Comparing Methods for Mapping Organizational Cognition. *Organization Studies*, v. 20, n. 5, p. 833-860, 1999.

NOHRIA, N. Introduction: is a Network Perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (eds). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

ORSATTO, Renato J. A influência dos modos de racionalidade na estruturação das indústrias calçadistas de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, Jaime (org.). *O Complexo Calçadista em Perspectiva*. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

PERROW, C. An organizational analysis of organizational theory. *Contemporary Sociology*. Washington, v. 29, n. 3; pg. 469-476, 2000.

PICCININI, V. C.; GRISCI, Carmen Ligia lochins. Mudanças na Indústria Calçadista Brasileira: Novas Tecnologias e Globalização do Mercado. In: FENSTERSEIFER, Jaime (org.). *O Complexo Calçadista em Perspectiva*: Porto Alegre: Ortiz, 1995.

_____. *Estratégias de Sobrevivência das Organizações do Setor Coureiro-Calçadista do RS: implicações nas Relações de Trabalho e na Qualidade de Vida dos Trabalhadores*. Relatório final do Subprojeto do Projeto Integrado *Estratégias de Sobrevivência das Organizações e dos Trabalhadores: Implicações sobre as Relações de Trabalho* (estudo interdisciplinar e interinstitucional nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. (CNPq . Nº do Processo 524643), 2002.

PIXLEY, Jocelyn. Expectations, emotions and money: Finance organizations and futures. In: CLEGG, Stewart R. (ed). *Management and Organization Paradoxes*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2002. p. 199-225.

POLANYI, Karl. *The Great transformation: the political and economic origins of our time*. New York, Toronto: Farrar & Rinehart, INC, 1944.

_____. Our obsolete market mentality: civilization must find a new thought pattern. *American Jewish Committee*, v. 3, n. 2, p. 109-117, feb. 1947.

PORAC, J. F.; THOMAS, H. Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*, v. 15, p. 224-240, 1990.

POWELL, W. W., SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (eds.) *The handbook of economic sociology*: Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994. p. 183-205.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e Estratégia do Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

RANSON, Stewart; HINNINGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

RAO, H.; DAVIS, Gerald F.; WARD, Andrew. Embeddedness, social identity and mobility: why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, p. 268-292, 2000.

RICHARDSON, Robert et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHE, Jean. *A colonização Alemã e o Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Globo, 1969.

RUAS, Roberto. Notas acerca das relações entre trabalho a domicílio, redes de subcontratação e as condições de competição. In: ABREU, Alice Rangel de Paiva; SORJ, Bila. (orgs.) *O trabalho invisível: estudos sobre trabalhadores a domicílio no Brasil*. Rio de Janeiro, Rio Fundo, 1993.

_____. O conceito de *cluster* e as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, Jaime (org.). *O Complexo Calçadista em Perspectiva*. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

RUSCHEL, Anna Maria. *Corpo-cidade: uma perspectiva de integração entre história e psicologia*. São Leopoldo, UNISINOS, 1999. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em História, UNISINOS, 1999.

SANTOS, André Maurício dos. *Padrão de crescimento das empresas do setor calçadista do Vale do Sinos*. Porto Alegre, UFRGS, 1992. Dissertação. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1992.

_____. A indústria de curtumes do Rio Grande do Sul. In: COSTA, Achyles Barcelos da.; PASSOS, Maria Cristina. (orgs.). *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo. EDUNISINOS, 2004.

SCHÄFFER, Neli. *Vida cotidiana e identidade étnica teuto-brasileira (1947-1961)*. São Leopoldo, UNISINOS, 1995. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em História, UNISINOS, 1995.

SCHMITZ, Hubert. Small shoemakers and fordist giants: tale of a supercluster. Discussion Paper 331, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, 1993.

_____. Small Shoemakers and Fordist Giants: tale of a supercluster. *World Development*, v. 23, n. 1, p. 9-28, 1995.

_____. Responding to global competitive pressure: local co-operation and upgrading in the Sinos Valley, Brazil. Institute of Development Studies, IDS, Working Paper 82, University of Sussex, Brighton, 1998.

_____. Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. *World Development*, v. 27, n. 9, p. 1627-1650, 1999.

SCHMITZ, Hubert; KNORRINGA, Peter. Learning from global players. Institute of Development Studies, Working Paper 100, University of Sussex, Brighton, 2000.

SCHNEIDER, Sergio. O mercado de trabalho da indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul: formação histórica e desenvolvimento. In: COSTA, Achyles Barcelos da; PASSOS, Maria Cristina (orgs.). *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo: EDUNISINOS, 2004.

SCHNEIDER, Susan C, ANGELMAR, Reinhard. Cognition in Organizational Analysis: Who's Minding the Store?. *Organization Studies*, v. 14, n. 3, p. 347-374, 1993.

SCHNEIBERG, Marc; BARTLEY, Tim. Regulating American Industries: markets, politics, and the institutional determinants of Fire Insurance Regulation. *American Journal of Sociology*, v. 107, n. 1, p. 101-146, 2001.

SEDAI. *Extensão Empresarial: soluções que geram resultados*. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, 2003.

_____. *Redes de cooperação: unindo e fortalecendo as empresas gaúchas*. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, 2004a.

_____. *Centro Integrado de Inovação em Design: coureiro-calçadista*. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, 2004b.

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1975.

SEYFERTH, Giralda. A identidade teuto-brasileira numa perspectiva histórica. In: MAUCH, Claudia, VASCONCELOS, Naira (orgs.). *Os alemães do sul do Brasil: cultura, etnicidade e história*. Canoas: Editora da Ulbra, 1994.

SILVERMAN, David. *Interpreting qualitative data, methods for analysis talk, text and interaction*. London: Sage, 1995.

SMIRCICH, Linda. Studying organizations as cultures. In: MORGAN, Gareth. *Beyond method: strategies for social research*. London: Sage Publications, 1983.

SMITH, Adam. *An Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: William Pickering, v. 1, 1995.

STARK, D. Work, worth, and justice in a socialist mixed economy (Working papers on Central and Eastern Europe, n. 5). Cambridge, MA: Harvard University, Center for European Studies. Also published as La valeur du travail et sa retribution en Hongrie. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 85, 3-19, 1990.

TECNICOURO, 1998.

TECNICOURO. v. 25, n.1, jan/fev, 2004.

THORNTON, Patrícia H.; OCASIO, William. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, v. 105, n. 3, p. 801-843, nov, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo, Atlas, 1987.

UZZI, Brian. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, v. 61, p. 674-698, 1996.

_____. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 35-67, 1997.

_____. Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, v. 64, p. 505, 1999.

UZZI, Brian; GILLESPIE, James J. Knowledge Spillover in corporate financing networks: embeddedness and the firm's debt performance. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 595-618, 2002.

WALSH, James P. Managerial and Organizational Cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, v. 6, n. 3, May-June, 1995.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1992b.

WHITLEY, Richard D. The social construction of Business Systems in East Asia. *Organization Studies*, v. 12, n.1, p. 1- 29, 1991.

WILLIAMSON, Oliver E. Economics and Organization: a primer. *California Management Review*, v. 38, n. 2, p. 131- 147, winter 1996.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

ZAFIROVSKI, Milan. The Social Construction of Production: An Application of Economic Sociology, *M@n@gement*, v. 5, n. 2, p. 147-174, 2002.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. A inovação no setor calçadista brasileiro: um exemplo de atividade de resolução de problemas. In: FENSTERSEIFER, Jaime (org.). *O Complexo Calçadista em Perspectiva*. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

ZELIZER, Viviana A. The social meaning of money: "special monies". *American Journal of Sociology*, v. 95, n. 2, p. 342-377, set. 1989.

_____. How people talk about money. *The American Behavioral Scientist*; v. 41, n. 10, p. 1373-1384, 1998.

ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. *Structures of capital: the social organization of the economy*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990.

ANEXO
ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

NOME:

CARGO:

TEMPO NO CARGO:

OUTRAS REPRESENTAÇÕES COLETIVAS NO SETOR:

OUTRAS ATIVIDADES NO SETOR:

1. A partir de outras pesquisas realizadas no setor, pode-se identificar alguns momentos importantes de mudança no setor, são eles: a formação do setor até o fim da década de 60; fim da década de 60/início da década de 70 ao fim da década de 80 e a década de 90. Você concorda com esses momentos? Por quê?
2. Se concorda, caracterize em cada período os seguintes aspectos:
 - a. relação entre os empresários
 - b. relação entre o espaço social e o espaço econômico
 - c. troca de informações
 - d. relação entre as organizações
 - e. papel/importância do ator público
 - f. relação entre ator público/atores privados
 - g. papel das entidades coletivas; relação entre as entidades; e, relação entre os associados
 - h. características das organizações e do processo produtivo
 - i. relações de cooperação/conflicto
3. Quanto ao primeiro período, qual a importância do senso de pertencimento a uma mesma origem étnica? Como influencia/influenciava nas ações dos empresários e das organizações?
4. Quanto ao segundo período, qual o papel e importância do agente? E atualmente? Como eram/é percebido(s) o(s) empresário(s) de fora e o(s) jovem(s) empresário(s)?
5. Fale sobre o surgimento da entidade e das entidades coletivas de uma forma geral.
6. Quanto ao terceiro período, quais foram as dificuldades e os avanços com relação ao *Programa Calçado do Brasil*?
7. Características e diferenças entre o mercado americano, europeu, doméstico e latino-americano.
8. Quais os principais atores/pessoas/instituições em cada período? Explique.
9. Principais ações do Estado em cada período;
10. Principais atores não-mercado em cada período e ações.