

PAULA D'ANDREA GUARALDO

**Discurso e Classe: Mobilidade social refletida no discurso do
empresariado calçadista de Franca – SP**

ARARAQUARA

2009

**Discurso e Classe: Mobilidade social refletida no discurso do
empresariado calçadista de Franca – SP**

Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da FCLAr/Unesp Araraquara, sob a Orientação do Prof. Dr. José Antônio Segatto.

ARARAQUARA

2009

Dedico este trabalho à minha família pelo apoio e compreensão e à memória do Prof. Dr. Jesus Antônio Durigan que me conscientizou do valor do conhecimento.

Agradeço:

- a meu orientador, o Prof. Dr. José Antônio Segatto que acreditou em minha proposta desde o primeiro momento;
- aos participantes da pesquisa;
- ao Prof. Dr. Agnaldo Souza Barbosa por me incentivar a seguir o caminho do conhecimento e me auxiliar com prontidão sempre que precisei; e
- ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da FCLar/Unesp Araraquara;
- aos membros da Banca de Qualificação, Prof. Dr^a. Maria Ribeiro do Vale e Prof. Dr. Edison Bariani Júnior, pelas sugestões;
- ao CNPq pela auxílio financeiro, através da bolsa a mim concedida.

Resumo

A pesquisa propõe o desenvolvimento de um estudo de caso de análise do discurso de industriais do setor calçadista de Franca - SP. Foram desenvolvidas Análises dos Discursos de dois industriais precursores do setor, Jorge Félix Donadelli e Carlos Alberto Brigagão, proprietários das Indústrias de calçados Donadelli e Sândalo, respectivamente, e Carlos Guaraldo e Geraldo Ribeiro, proprietários da Calçados Frank e da Opananken, respectivamente. A proposta tem o intuito de aprofundar os conhecimentos referentes ao industrial local por meio da realização de análises de discurso, juntamente com análises sociológicas dos sujeitos, pois são analisados industriais que apresentam origens distintas – tanto de origem proletária quanto herdeiros de indústrias já estabelecidas há tempos no setor. Neste sentido, busca-se compreender questões que envolvem a trajetória de vida dos novos industriais francanos, verificar o choque entre seus discursos e mentalidades, os eventuais abalos de seus referenciais de classe, e, talvez, o conseqüente desligamento de suas origens; essas hipóteses podem ser analisadas e discutidas através das teorias de Análise do Discurso e teorias que discutem classe e condição de classe. Foram realizadas entrevistas que, após as análises, foram comparadas entre si em busca de evidências acerca dos referenciais de classe, com o intuito de identificar o habitus de classe dos mesmos, visto que suas origens sociais diferem, entretanto, atualmente são pertencentes aos estratos superiores do empresariado calçadista francano.

Palavras-chave: Empresariado; Discurso; Classes; Setor Calçadista; Condição de Classe.

Abstract

The research suggests the development of a case study of the Speech Analysis from the industrial footwear industry in Franca - SP. Analysis of Speeches were developed by two industrial sector precursors: Donadelli Jorge Felix and Carlos Alberto Brigagão, owners from Calçados Donadelli and Sândalo, respectively and Carlos Guaraldo and Geraldo Ribeiro, owners from Calçados Frank and Opananken respectively. The proposal is an effort to gain more knowledge concerning the industrial site through the completion of the analysis of speech, along with sociological analysis of the subjects offered, because they are considered industrial presenting different origins - both of proletarian origin as heirs of industries already established some time ago in the sector. In this sense, we try to understand issues involving the trajectory of life of the new industrial from Franca, check the clash between their words and attitudes, the quake of its references to class and perhaps the consequent shutdown of its origins, these assumptions can be analyzed and discussed by the theories of discourse analysis and theories that referrer to discuss class and condition class. Were conducted in-depth interviews that after the tests were compared with each other in search of evidence about the class of benchmarks in order to identify the *habitus* of the same class, since its origins differ, however are currently belonging to the upper strata footwear from Franca of entrepreneur.

Keywords: Entrepreneur; **Speech;** **Classes;** **footwear sector;** **Condition Class.**

SUMÁRIO

Introdução	15
I A formação e desenvolvimento da indústria calçadista	18
1 A indústria calçadista no Brasil	18
2 A indústria calçadista em Franca	23
3 Particularidades da indústria calçadista de Franca	31
4 A formação do empresariado calçadista francano	41
II Construção de classe	58
1 Observações iniciais	58
2 Origens e trajetórias sociais	61
3 Mobilidade e ascensão	67
4 <i>Status</i> e posição social	76
III Discurso de classe	85
Conclusão	124
Referências bibliográficas	130
Anexo A - Entrevista Carlos Alberto Brigagão	133
Anexo B – Entrevista Jorge Felix Donadelli	138
Anexo C – Entrevista Carlos Alexandre Guaraldo	150
Anexo D – Entrevista Geraldo Ribeiro Filho	166
Anexo E - Entrevista de Apoio Carlos Alberto Brigagão	183
Anexo F - Entrevista de Apoio Jorge Felix Donadelli	203
Anexo G – Formulário das entrevistas	217

INTRODUÇÃO

Com o intuito de detectar motivações dos novos industriais do pólo calçadista da cidade de Franca/SP, acerca de seus referenciais de estratificação social, opta-se pelo estudo de seu discurso, com o respaldo das teorias de análise do discurso. Neste sentido, apoiamo-nos em um referencial teórico que diz respeito a discurso, classe e estratificação social. A primeira etapa do presente projeto consiste em discorrer sobre esta proposta, apresentando juntamente com o citado referencial teórico o objeto de estudo que, por sua vez, é o discurso do industrial calçadista de Franca – ator social selecionado para o desenvolvimento de um estudo de caso.

São propostas comparações entre discursos de industriais ‘pioneiros’ e dos jovens empresários locais, juntamente com análises sociológicas para a investigação do processo de transição entre os momentos – origem e posição atual - com o intuito de compreender se há um suposto distanciamento, ou até mesmo, a ruptura dos industriais com suas origens sociais e assim constatar de que forma isso aconteceria.

O propósito primeiro desta pesquisa é saber se, havendo o distanciamento de suas raízes, o industrial se insere inteiramente a sua nova condição ou se, contrariamente, seus referenciais de classe sofrem abalos que podem ser percebidos através de manifestações, mesmo mínimas, nos discursos dos referidos atores sociais. Seriam estes empresários ou trabalhadores? Acabariam expressando a conduta da classe trabalhadora ou incorporando os da classe dominante? Passariam eles por uma metamorfose de classe que, por conseguinte resultaria em uma gênese de classe?

Essa proposta de pesquisa tem o intuito de aprofundar os conhecimentos

referentes ao industrial local por meio da realização de análises de discurso, juntamente com análises sociológicas dos sujeitos propostos, pois foram selecionados jovens industriais que apresentam origens distintas – tanto de origem proletária quanto herdeiros de indústrias já estabelecidas há tempos no setor.

Através das análises, busca-se traços que evidenciem o *habitus* de classe dos referidos “atores sociais”; por meio desta identificação pretende-se promover o confronto entre as análises dos discursos dos industriais pertencentes à geração antecessora, cujas origens diferem de industriais pertencentes à geração sucessora do pólo calçadista local.

Para tanto, o tipo de análise proposta auxiliará no desenvolvimento do trabalho, principalmente na realização das análises das entrevistas realizadas, como citado anteriormente, com os industriais do calçado pertencentes à geração precursora e sucessora do setor.

A partir dos princípios apresentados, foram propostas comparações entre os discursos de novos industriais, juntamente com análises sociológicas para a investigação do processo de transição entre os momentos – origem e posição atual - com o intuito de compreender se há um suposto distanciamento, ou até mesmo, a ruptura do industrial com sua origem social e assim constatar de que forma isso acontece.

Por meio da análise do discurso do industrial, busca-se a identificação de traços que revelem sua identidade inicial, seu referencial mais profundo, sua essência enfim; seria este último da classe superior ou subalterna? Lendo seu discurso, serão observados, os sinais emitidos, sejam eles de sofisticação, explicitando a classe que ele almeja pertencer, ou sendo simplificado, proveniente da classe que ele surge, visto que “o processo de formação de classes é perpétuo, sendo continuamente

organizadas, desorganizadas e reorganizadas”¹. Esse fato levanta o seguinte questionamento: Havendo a transição de classe há uma metamorfose do discurso? Se ela existir, ela é de essência ou de superfície?

Para o desvendamento das questões colocadas a partir da problematização do tema, sistematizou-se o trabalho a partir das seguintes divisões: Na primeira parte da dissertação discorreu-se acerca da formação e desenvolvimento da indústria calçadista, abordando a questão em um contexto mais amplo, falando especialmente da origem da atividade. Num segundo momento, ainda falando da indústria calçadista, delimitamo-nos em um espaço menos abrangente, o Brasil. Buscou-se fatos históricos que relatassem o início e a trajetória da fabricação deste artigo. Finalmente, no item três abordamos a literatura da indústria calçadista em Franca, espaço estudado na presente pesquisa, ressaltando suas particularidades, visto que Franca é um dos mais expressivos pólos calçadistas do país.

Após a exploração minuciosa deste setor, estudou-se a formação do empresariado calçadista francano, o sujeito da presente pesquisa. Este apresenta características próprias que os diferenciam da realidade do mundo globalizado, fazendo dele um ator social rico em peculiaridades aqui exploradas. Além disso, atemo-nos à questão da construção de classe, que nos proporcionou subsídios teóricos para as posteriores análises que nos revelaram as origens e trajetórias sociais, a mobilidade e ascensão sociais e o *status* e posição social dos industriais estudados, introduzindo assim as análises de discurso de classe dos mesmos.

¹ BARBOSA, Agnaldo de Sousa; MENDES, Alexandre Marques. “Capital, trabalho e formação da classe na indústria de calçados”. *Políticas públicas e sociedade*. Ano 3, n. 5, jan/jun, 2003. Fortaleza: UECE, 2003 p. 70.

I A formação e desenvolvimento da indústria calçadista

1 A indústria calçadista no Brasil

As diferentes pesquisas que relatam a história da indústria brasileira expõem que a indústria de calçados é uma das mais antigas. De acordo com Reis, seu início se deu no século XIX, “antes do final da década de 1860, o ramo produção de calçados era, caracteristicamente, desenvolvido numa indústria local em pequena escala, operada principalmente por artesãos” (REIS, 1994, p. 30). Segundo esse autor, existem indicativos de que a concentração da produção em fábricas teria sido iniciada na primeira metade da década de 1870, provavelmente impulsionado pela introdução da máquina de costura.

O setor apresentou desde seu início no Brasil, até meados da década de 1990, dois momentos de forte dinamismo: o primeiro entre 1860 e 1902, proporcionado pela introdução de avanços técnicos no país que, por sua vez ocorriam em outras regiões, transformando o sistema artesanal de produção do calçado em atividade fabril. O segundo período de dinamismo tecnológico se deu em meados da década de 1960, após período de relativa estagnação, resultante de uma acentuada regionalização da produção e diminuição de incorporação de novas técnicas e novas máquinas. De acordo com Reis (1994), este segundo momento foi de impulsão e expansão de calçados de couro para o mercado externo.

Pesquisas indicam que o primeiro centro produtor de calçados do Brasil foi a cidade do Rio de Janeiro com cerca de 60 fábricas no ano de 1907, como afirma Suzigan (1986, p. 36). Há registros da atividade artesanal ligada ao calçado na mesma

cidade que datam de 1792; segundo registros do *Almanaque da cidade do Rio de Janeiro* do mesmo ano, existiam 111 artífices envolvidos diretamente com a fabricação de artigos em couro, com ênfase no calçado. No final do século XVIII, em 1799, o autor afirma que se encontrava na mesma cidade 131 sapateiros.

Mais tarde, outros centros passaram a se destacar na produção de calçados, especialmente Bahia e Pernambuco na Região Nordeste, São Paulo no Sudeste, Rio Grande do Sul e Paraná no Sul do país. É necessário assinalar que cada região desenvolveu características específicas de produção.

Esses centros fabris passaram a produzir com o mesmo processo utilizado no Rio de Janeiro, adotando um padrão de produção onde o número de operários é grande e a quantidade de máquinas movidas à energia é moderado, “o que passaria a se configurar como uma característica do setor, ao longo do tempo” (REIS, 1994, p. 33).

A produção de calçados, até meados de 1860, destinava-se exclusivamente ao mercado interno e, de acordo com informações fornecidas por Reis, era um produto de qualidade bastante inferior ao similar importado. Nesse período, a indústria calçadista norte-americana era o principal pólo de importação do Brasil e ocupava uma posição privilegiada na produção do setor. Algum tempo depois, com a transferência do pólo produtor de calçados para as outras regiões mencionadas, houve um processo de inversão desse mercado; o Brasil passou a exportar sua produção para a América do Norte que, por sua vez, tornou-se seu maior importador.

São Paulo e Rio Grande do Sul, com o passar do tempo, ocuparam lugar expressivo no volume de produção devido a fatores que contribuíram para a mudança do eixo calçadista do Rio de Janeiro para as outras regiões. Reis (1994) expõe alguns desses fatores: “acesso fácil à matéria-prima, disponibilidades de mão-de-obra

especializada e instalação da indústria produtora de máquinas para a produção de calçados” (REIS, 1994, p. 34).

O fator mão-de-obra é considerado relevante, pois se impõe pelas próprias características de produção do calçado, visto que a produção de sapato necessita do trabalho manual. O autor também faz inferência à imigração como determinante nas características do trabalho manual:

No período em que ocorreu a mudança de região produtora, São Paulo e Rio Grande do Sul contavam com a mão-de-obra de trabalhadores imigrantes italianos e alemães respectivamente. Uma parte desses imigrantes, tendo como qualificação o ofício de sapateiro, empregou-se como mão-de-obra nas novas fábricas que foram surgindo nesses novos centros (REIS, 1994, p. 35).

Em função da contribuição dos imigrantes europeus, principalmente os italianos que se estabeleceram na região, a mão-de-obra caracterizou-se por técnicas mais refinadas trazidas pelos mesmos, como pontuamos anteriormente. De acordo com Dean (1971), em 1886, chegaram a São Paulo cerca de noventa mil europeus em apenas três anos, por volta de 1920, quase dois terços da população² de São Paulo eram imigrantes ou descendentes de imigrantes e estes constituíam, na maior parte, a classe operária da metrópole.

A razão pela qual os forasteiros ingressaram na atividade artesanal e, mais tarde a industrial, foi a não adaptação ao manejo de cafezais e atividades ligadas a terra, visto que muitos deles eram provenientes da zona urbana. O autor considera que “essa gente tinha poucas probabilidades de elevar-se acima da classe inferior; quando muito poderia chegar ao nível do comércio varejista ou de oficinas mecânicas”

² A população da cidade de São Paulo no ano de 1920 era de 580 000 habitantes (DEAN, 1971, p. 58).

(DEAN, 1971, p. 59).

Das principais empresas que marcaram a consolidação da cidade de Franca como um pólo calçadista importante, quase todas foram iniciadas por italianos ou filhos de italianos que, com modestos capitais, deram a partida para construção de empreendimentos que se firmariam gradativamente ao longo de algumas décadas. Imigrantes que adquiriram fortunas e conseguiram igualar-se aos fazendeiros, em termos de posição social, eram de origens totalmente diversas. Alguns dados biográficos e demonstram que

[...] quase todos, em suas pátrias, haviam morado em cidades, pertenciam a famílias da classe média e possuíam instruções técnicas ou, pelo menos, certa experiência no comércio ou na manufatura. Muitos chegaram com alguma forma de capital: economias de algum negócio realizado na Europa, um estoque de mercadorias ou a intenção de instalar uma filial da sua firma. (DEAN, 1971, p. 59).

Até meados da década de 1990, os estados de São Paulo e Rio Grande do Sul foram os responsáveis por mais de 80% da produção nacional de calçados, de acordo com dados censitários e, o forte da produção, tanto em valor quanto em quantidade, também está concentrado nesses dois pólos. As demais regiões produziam basicamente para o mercado interno e fabricavam produtos sintéticos e de menor preço.

Os dois principais centros produtores de calçados brasileiros foram implantados basicamente na mesma época, no entanto, apresentam algumas características que os diferenciam entre si³.

O centro calçadista do Rio Grande do Sul teve início em 1824 com a

³ Nesse estudo, terá maior destaque as características do centro calçadista do Estado de São Paulo, visto que esta é a região pesquisada.

chegada dos imigrantes alemães na Província de São Pedro do Rio Grande do Sul (REIS, 1994, p. 58). Estes trouxeram consigo conhecimentos de artesanato e o aliaram à disponibilidades de matérias-primas existentes na região e às necessidades e interesses do mercado regional.

A indústria gaúcha produz os diversos tipos de calçados e também se utiliza dos diversos tipos de materiais. A produção de calçados em couro se dá predominantemente na indústria rio-grandense de calçados femininos, concentrada na região do Vale dos Sinos e tem como destino o mercado externo. O plástico também é um material muito utilizado na indústria gaúcha, a borracha é o material menos utilizado por essa indústria.

A indústria paulista encontra-se principalmente distribuída em quatro cidades, das quais duas têm maior destaque no setor: Franca e Birigüi, produtoras de calçados masculinos e infantis, respectivamente. As demais cidades são: São Paulo e Jaú, sendo a primeira produtora de variados tipos de calçados e a última grande produtora de calçados femininos.

A indústria da região, de acordo com Reis (1994), produz todo e qualquer tipo de sapato e utiliza-se das mais variadas matérias-primas disponíveis no mercado. Na fabricação de calçados de couro, segundo o autor, destaca-se a produção de calçados masculinos, já o plástico é o menos utilizado na região. O autor também demonstra que a indústria calçadista paulista também é uma potencial produtora de calçados esportivos.

2 A indústria calçadista em Franca

Como se pode observar, a produção calçadista iniciou-se no país há algum tempo e, desde então, tem crescido e se desenvolvido em suas diversas fases, em diferentes regiões e a partir de diferentes tendências produtivas. Como mencionado, no conjunto da produção paulista a cidade de Franca destaca-se por sediar um dos principais pólos brasileiros produtores do país; esta será detalhadamente apresentada adiante, visto que é a região em foco no presente trabalho.

Localizada na região nordeste do estado de São Paulo, Franca é uma cidade cuja população total oficial é de 321 969 habitantes⁴, sua economia baseia-se no setor industrial voltado ao empreendimento calçadista⁵, conforme citado anteriormente.

De acordo com Oliveira (1997), historicamente, o povoamento do nordeste paulista está diretamente relacionado à rota do comércio que, em fins do século XVIII, atravessava a região atingindo os atuais estados de Goiás e Mato Grosso. A população pequena e dispersa, a princípio oriunda de São Paulo, fixou-se ao longo da estrada, constituindo os pousos que serviam aos viajantes. Segundo Oliveira (1997), os pousos foram importantes no sentido de ativar a economia da região.

Um pequeno fluxo populacional das últimas décadas do século XVIII permitiu a formação do povoado, que ficou conhecido como *Bairro das Canoas*, abrangendo os pousos das *Covas*, *Alto* e *Alegre*.

No início do século XIX, a região recebeu razoável fluxo populacional - os mineiros que vinham das Gerais, principalmente do sul de Minas e os goianos do

⁴ População estimada no ano de 2005 em 01.07.2005. Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais.

⁵ PIB aproximadamente de R\$1.582.320,00. Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais.

Sertão da Farinha Podre, futuro Triângulo Mineiro - que, por sua vez, vinham criar gado e plantar lavouras. Este fluxo se deu pela decadência da mineração em Minas Gerais, esgotando o ouro de aluvião dos córregos, sendo assim, os habitantes daquela Capitania procuravam outra atividade ligada à terra.

No século XIX, o nordeste da província de São Paulo, onde se situa Franca, passou por forte transformação econômica, social e demográfica. A diversificação das atividades econômicas na região, baseadas principalmente no setor de subsistência, bem como a inserção da região na economia do Centro-Sul, propiciou a acumulação de riqueza dos proprietários francanos⁶.

Historicamente, Franca pertence a uma região voltada à pecuária que proporciona a abundância da produção de couro. Barbosa (2004) afirma que esta foi uma das regiões possuidoras dos maiores rebanhos de gado *vacum* da província, segundo dados do recenseamento de 1835. A criação de gado, marcante nesse período, foi responsável pelos primeiros vestígios da fabricação artesanal do sapato, de acordo com afirmações de Oliveira (1997).

Além da carne, que o sol e o sal incumbiam-se de conservar, o gado bovino fornecia o couro (cujas técnicas de curtimento foram-se evoluindo ao longo dos anos), donde se tiravam os arreios, as selas, os forros de catres e dos bancos, as botas e as botinas [...] (OLIVEIRA, 1997, p. 51).

Durante o século XIX, a região de Franca apresentava grande diversificação das atividades econômicas, sendo as principais: pecuária, agricultura, comércio, tecelagem e mineração. Nas últimas décadas do século acrescentaram-se experimentos industriais como engenhos de açúcar e aguardente, e atividades

⁶ Fonte: Museu Histórico Municipal "José Chiachiri"
(<http://200.170.150.33:8084/site2006/franca/histor.htm>)

artesanais. O autor destaca que o crescimento, diversificação e integração da economia regional facilitaram o aparecimento de profissionais que atendiam às novas e antigas necessidades.

O registro da atividade manufatureira em calçados na cidade data desde a formação de seu núcleo urbano, afirma Mello (2004). Era um artesanato de subsistência, trabalho manual sem expressão econômica em todo o estado. No entanto, Franca possuía um aspecto favorável: servia como paragem e entreposto na estrada de *Goyanazes*, colaborando se forma significativa para o desenvolvimento da atividade manufatureira em calçados e, posteriormente, para o surgimento da indústria.

Fabrica-se calçado na cidade desde sua formação há quase duzentos anos e durante cerca de um século prevaleceu o artesanato de couro com a confecção de calçados rústicos como, por exemplo, chinelos, sandálias e botinas.

A implantação e o desenvolvimento da indústria calçadista na região se deu devido a alguns fatores de produção que permitiram que esta fosse bem sucedida, como: empresários e capitais, energia, água, matéria-prima e mão-de-obra. Todos estes foram fundamentais para a fixação do pólo calçadista da cidade; no entanto, os fatores mais relevantes foram os dois últimos.

Dados fornecidos por Mello (2004) demonstram que no recenseamento de 1801 havia cerca de oito oficinas de sapateiros em Franca, em 1820 eram 14 e, seis anos mais tarde, este número duplicou. De acordo com Oliveira (1997), no mesmo período, havia cerca de dezessete selarias na cidade, sendo estas oficinas dedicadas à confecção de bens manufaturados em couro. Todos mantinham suas atividades profissionais em virtude da criação de gado (fonte de matéria-prima), incluindo os curtumeiros, considerando também um crescente mercado consumidor.

No final do século XIX, com o declínio nas atividades comerciais Franca deixou de ser o mais expressivo centro urbano do nordeste paulista. Posteriormente, iniciava-se o ciclo do café, havendo o refortalecimento da região, favorecendo assim uma maior concentração populacional e ampliação do mercado consumidor, dando início à industrialização.

No período referido, o eixo da economia francana deslocou-se progressivamente do campo - com atividades ligadas ao café -, para a cidade, devido à produção de calçados. A partir de então, as atividades ligadas à produção de calçados foram organizando-se de forma empresarial e modernizando-se, tendo em vista a ampliação de seus números e tornando-se a produção local mais representativa, atribuindo à cidade de Franca uma identidade específica (GUIMARÃES, 1997).

De acordo com Tosi (1998), mudanças na forma de fabricação e na organização do trabalho passaram a substituir a forma artesanal e informal da produção. Não havia equipamentos mecanizados, porém a produção passou a ser dividida em diversas operações, realizada por grupos de operários e sob a direção de um empresário.

Em 1910, havia 18 fábricas de calçados na cidade e já superavam o número de oficinas de artesanato. Esse pequeno complexo foi responsável pela produção de 25 696 mil pares de botinas e 11 131 mil pares de chinelos, números esses informados pelo *Almanaque de Franca* daquele ano. Desses totais, 60% e 75%, respectivamente saíram de uma única fábrica: a de Carlos Pacheco de Machado – Calçados Jaguar -, que uma década depois iria transformá-la na primeira indústria calçadista de Franca e dar efetivo início às atividades industriais na área calçadista na cidade (MELLO, 2004, p. 33).

O empresário Carlos Pacheco de Macedo foi o pioneiro na mecanização das fábricas de calçados e passou a fazer parte da história econômica da cidade.

Barbosa (1997, p. 76) expõe que em meados da década de 1940, quando a atividade industrial já estava incorporada ao cotidiano da cidade de Franca, esta deixava de ser vista como uma localidade essencialmente agrícola. “A indústria de calçados já havia se firmado como a 'vocação' fabril de Franca e o operário/sapateiro passou a figurar como o personagem símbolo da classe trabalhadora local”.

O surto da industrialização do calçado francano ocorreu em 1950, quando o Governo Federal passou a incentivar a indústria nacional como um todo. Segundo Mello (2004), o Banco do Brasil passou a conceder abertura de linhas de créditos para capital de giro, aquisição de maquinário, construções e/ou reforma de prédios. A partir dessas concessões, consolidou-se o parque industrial calçadista de Franca.

O Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (*Sindifranca*) demonstra que na década de 1950 houve um crescimento significativo da produção no setor – o volume de pares chegou a 2 388 542 -, o sapato rústico foi substituído por uma linha de calçados mais elaborada e, em sua maioria, na linha masculina. Seu valor passou a representar 48,7% do total do faturamento industrial de Franca. A expansão do setor prosseguiu na década seguinte e Franca passou a representar 32% de toda produção de calçados fabricados no Estado de São Paulo; em 1965 seu valor financeiro correspondia a 61,2% do total de toda a receita industrial da cidade.

“Nesse período emergiu a indústria de saltos e solados de borracha, [...] desta forma a fabricação de calçados passou a representar a maior base de sustentação econômica do município” (MELLO, 2004, p. 36). No período em questão, a cidade possuía 360 indústrias com 7.2 mil operários, sendo a maioria das empresas de pequeno porte, com menos de cem funcionários.

Na década de 1960, os produtores de calçados passaram a promover a

feira-festa *Franca*, tendo como objetivo principal a celebração do produto local mais significativo. A *Franca* monopolizou toda a atenção da Prefeitura, dos curtumeiros e industriais e das autoridades dos setores econômicos estadual e federal.

É possível estabelecer correlações entre o sucesso alcançado por esta exposição e o andamento da indústria calçadista em Franca, principalmente quando esta passou a ter peso na pauta de exportações (GUIMARÃES, 1997, p. 102).

No final da década de 1960, o calçado francano entrou no mercado externo. Segundo Mello (2004), as exportações impulsionaram ainda mais a indústria da cidade, resultando na modernização do maquinário, na racionalização do trabalho e em mudanças do processo produtivo: “nesse período, definitivamente a cidade se transformou na maior produtora brasileira de calçados masculinos, [...] na década de 1970 foram embarcados 2 147 milhões de pares” (MELLO, 2004, p. 36). Vinte anos mais tarde, os fabricantes perderam os incentivos fiscais, mas as grandes organizações já se encontravam estruturadas e preparadas para competir no mercado internacional, havendo gradual evolução das vendas externas até o final dos anos 1980.

De acordo com Reis (1994), no período de 1979 a 1988, o Brasil chegou a ocupar a quarta posição atrás de China, Taiwan e Coréia do Sul, na produção mundial com taxa de crescimento média anual de 5,9%, produzindo todos os tipos de calçados e utilizando as diferentes matérias-primas existentes, tanto no mercado nacional, quanto no internacional (couro, borracha, plástico, tecido, sintético dentre outros). Cerca de 75% do total da produção brasileira eram consumidos pelo mercado interno e o país exportava quase exclusivamente os clássicos sapatos em couro, o que o diferenciava dos concorrentes asiáticos, especializados em calçados esportivos, com uma

característica agravante: dedicava-se quase exclusivamente a um mercado específico, o norte americano. O mercado absorveu na década de 1980, cerca de 83,4% do total exportado pelo país.

Reis (1994) acrescenta que até 1993, as exportações equilibraram a atividade calçadista da cidade de Franca, mas em 1994, com a elevação da cotação cambial da moeda brasileira em relação ao dólar, houve redução da exportação, devido à perda de competitividade dos produtores francanos. No ano seguinte, o setor calçadista brasileiro enfrentou a maior crise de sua história, havendo queda significativa de produção de calçados na cidade. A produção de calçados em Franca, que havia sido de 31,5 milhões de pares em 1993 e 1994, caiu para 22 milhões de pares. Dois anos mais tarde, a indústria calçadista voltou a crescer com o parcial restabelecimento das atividades econômicas nacionais, chegando a 29 milhões de pares em 1997.

Atualmente (2008), a aglomeração industrial de Franca é, por sua vez, o maior pólo de calçados masculinos do país, constituída oficialmente por mais de 500 empresas, com produção anual em torno de 30,5 milhões de pares (cerca de 4,5% da produção nacional) e valores de exportação que chegaram a US\$ 120 milhões em 2003, 8% do faturamento total das exportações brasileiras de calçados. Destaca-se, também, o fato de que 8% da mão-de-obra nacional empregada no segmento nos dias atuais, trabalham nas fábricas francanas (ALVES; BARBOSA; FILHO, 2006).

De acordo com estudos desenvolvidos, historicamente, é inquestionável o predomínio das pequenas empresas na aglomeração calçadista de Franca e “mesmo nas duas últimas décadas, em meio à intensificação do processo de globalização e da conseqüente reestruturação produtiva por ele engendrada, os pequenos empreendimentos se sobressaem entre as plantas industriais” (ALVES; BARBOSA;

FILHO, 2006, p. 2).

Neste sentido, a reação da indústria local aos desafios financeiros, comerciais, produtivos, institucionais e de políticas econômicas do processo de globalização, tais como estabilização da moeda, mudanças competitivas e no processo produtivo, maior homogeneidade entre os países entre outros, se deu mediante a fragmentação de sua estrutura fabril, ocorrendo uma multiplicação das plantas industriais, visto que a nova ordem econômica causou o fechamento de muitas das grandes e médias empresas. De acordo com os autores, estes fechamentos incentivam o surgimento de muitas outras pequenas empresas, pois são a opção natural de ocupação dos muitos funcionários demitidos, especialmente aqueles em melhores condições econômicas.

De um levantamento feito há alguns anos pelo próprio Sindicato da Indústria para conhecer o perfil do empresário francano se chegou a seguinte conclusão: Havia em Franca apenas dois grupos de fora (*Alpargatas* e *Vulcabrás*). Todas as outras fábricas eram genuinamente francanas. Estas ou eram de filhos de empresários ou eram as fábricas “sementeiras”, cujos proprietários eram ex-funcionários de grandes empresas que haviam encerrado suas atividades por diversos motivos. Estes montavam fabriquetas com o acerto que era feito devido à rescisão do contrato de trabalho que, muitas vezes, era feito com máquinas e matéria-prima⁷.

A terceirização também é um fator que deve ser considerado ao citar a fragmentação fabril, visto que grandes estruturas eram dispensáveis, pois grande parte do processo de fabricação do calçado poderia ser feita por diferentes micro-empresas, por exemplo, o corte do couro, o pesponto, a costura manual, a montagem dos cabedais, a colagem e costura de solados e o acabamento final do produto.

Frente às informações fornecidas pelos autores Alves, Barbosa e Filho

⁷ Resposta da questão 23 - Anexo C.

(2006), observa-se que diversas tendências que modificam a configuração do mercado de calçados masculinos no país advieram de organizações locais, que surgiram como microempresas, criadas pelas mãos de indivíduos que tiveram em sua vida profissional a experiência de exercerem atividades manuais, como trabalhadores do chão de fábrica, popularmente denominados “sapateiros”.

3Particularidades da indústria calçadista de Franca

O pólo industrial calçadista da cidade de Franca apresenta características particulares que abrangem aspectos produtivos, econômicos, administrativos e empresariais, devido a fatores históricos, sociais e culturais, dentre outros.

É sabido que esta sobrevivência econômica das indústrias sem quaisquer noções de preceitos básicos para a administração de empresas como, por exemplo, *marketing*, logística, contabilidade entre outros é bastante improvável na atualidade. Porém, o pólo calçadista em questão contraria diversos preceitos ligados ao processo de globalização, como a flexibilização do mercado de trabalho, na qual a capacidade de uma pessoa em processar informações tornou-se mais importante que a sua capacidade de trabalhar como operário em uma empresa graças à automação. A cidade de Franca reage a esse fenômeno através de seu processo produtivo, de suas características de mão-de-obra, na qual a habilidade manual prevalece e é considerada uma porta de acesso ao mundo empresarial local.

Ainda nessa direção, Barbosa (2006), faz algumas considerações, valendo-se de informações que dizem respeito à diminuição do número de empresas na cidade, nos últimos tempos.

Na indústria do calçado local não houve fusões; pelo contrário, o número de grandes e médias empresas diminuiu pelo fechamento das portas. David Harvey (1995) argumenta que com o advento da “acumulação flexível” ampliou-se o número de fusões, mas também a emergência de pequenos negócios; todavia, estes estariam voltados à complementação (por meio de subcontratação) às atividades do grande capital (BARBOSA, 2006, p. 8).

Na contra corrente da globalização, as barreiras à entrada e à saída de novas empresas no setor não são expressivas e, em vez de se estabelecerem como meros prestadores de serviços, estes se estabelecem como novos pequenos empreendedores. O fenômeno de fragmentação da estrutura produtiva local que, por sua vez, foi a proliferação de microempresas, considerando a incorporação da terceirização na indústria calçadista francana. Esse aspecto é característico do processo de globalização e, ao contrário de outros aspectos citados anteriormente que não foram absorvidos pela indústria local, este passou a ser presente na produção, modificando algumas características da produção do calçado a partir da década de 1990 e que continuam intensas nos dias atuais, conforme salienta Barbosa (2006, p. 3).

Dados referentes à Franca demonstram que quase três quartos dos trabalhadores do setor calçadista – 72,66%, segundo a Relação Anual de Informações do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE) – estão empregados em micro e pequenas empresas, a grande maioria delas dirigidas por modestos empreendedores sem preparo adequado para estar à frente de uma organização capitalista. Tal despreparo pode ser considerado agravante no insucesso de algumas empresas, devido à forma de administração dos negócios, adotadas por eles, hipervalorizando aspectos como o clientelismo e o paternalismo, especialmente recorrentes em indústrias familiares, discutidos a seguir.

Não por acaso, o índice de mortalidade das empresas é significativamente alto: de 116 empresas que fecharam em 1992, 76 tiveram apenas dois anos de sobrevivência. Entre as 94 empresas que fecharam em 1993, 37 tiveram apenas dois anos de sobrevivência. Entre as 406 empresas que fecharam de 1992 a 1996, 225 tiveram apenas dois anos de sobrevivência (BARBOSA, 2006, p. 5).

A partir de uma perspectiva histórica, constata-se que, ao contrário das interpretações teóricas tradicionais, tais como as de Baumann, Ferrer, Coutinho e outros, a indústria em questão passou por um processo mais lento de modernização e, até os dias atuais, não se modernizou completamente.

No que se refere ao objeto de estudo da pesquisa em questão, Silva (1998) considera que

[...] prega-se que a globalização exige que se acompanhem as inovações tecnológicas e que as políticas econômicas do país se adaptem aos padrões internacionais para que essas empresas consigam se manter no mercado de forma competitiva (SILVA, 1998, p. 20)

A direção das empresas industriais é uma questão relevante no presente trabalho está relacionada aos grupos familiares. Fernando Henrique Cardoso (1964), já na década de 1960, promove significativa discussão acerca do padrão de direção de empreendimentos industriais mais observados no Brasil: basear-se na autoridade obtida pelo controle da propriedade. Neste sentido, ao se tratar de grupos familiares, o padrão de controle dos empreendimentos implica na “intromissão dos proprietários em decisões que ultrapassam o limite natural de ingerência dos acionistas nas empresas dos países desenvolvidos” (CARDOSO, 1964, p. 95), tornando os proprietários das ‘empresas clônicas’ participativos em questões que vão além das decisões fundamentais da empresa, como por exemplo, a atuação administrativa afetando, de acordo com a afirmação do autor, as possibilidades de racionalização e de expansão do

empreendimento.

Sob a perspectiva do autor, essa atuação é restritiva ao desenvolvimento pleno da empresa, pois

O excesso de controle pessoal e direto restringe os limites da eficiência possível. Assim, por exemplo, a prática normal de controle familiar de empresas no Brasil exclui, em regra, a delegação de autoridade para pessoas de fora do círculo familiar, o que impede a diferenciação democrática da administração e o aproveitamento de técnicos e especialistas (CARDOSO, 1964, p. 95).

As estruturas das empresas em São Paulo e Belo Horizonte apresentam essa particularidade. A referida diferenciação está relacionada ao grau de complexidade da empresa e o tipo de associação de capitais, exatamente o que ocorre no pólo calçadista da cidade de Franca.

Em empresas de controle familiar, o medo da perda do controle do empreendimento interfere no sentido da manutenção do padrão familiar de administração e, como pontua o autor, perdendo oportunidades de expansão, devido à mentalidade comentada, dos “empresários familiares” que, por sua vez, acabam fazendo da empresa “um fetiche de família” (CARDOSO, 1964, p. 96).

A questão dos imigrantes, como detalhado anteriormente, também é característica marcante no setor estudado e, por sua vez, exerceu certa influência na formação de empresas familiares francanas, considerando que muitas delas foram fundadas por imigrantes ou descendentes.

Na análise de empresas de São Paulo e Blumenau, controladas por famílias de imigrantes e seus descendentes, o autor observa a exaltação do “herói civilizador”, ou seja, os precursores que implantaram um pequeno negócio que,

atualmente é, por sua vez, uma empresa bem sucedida. Essa situação é facilmente observada e é classificada por Cardoso (1964) como uma “crença empresarial”. O que acontece é que o empresário, devido a todo o contexto histórico de seu empreendimento, orgulha-se de seu negócio e, por sua vez, ostenta em sua firma o nome de sua família. A *Calçados Donadelli*, uma das empresas analisadas na presente pesquisa, apresenta exatamente esta característica e ilustra claramente a afirmação do autor.

No entanto, existem situações em que há a coexistência de perspectivas de alto lucro e gestão familiar, como podemos observar na cidade de Franca. De acordo com as considerações do autor, apenas empresários com certo ‘nível intelectual’, têm consciência da necessidade de mudança da forma de gestão, “daí a coincidência entre o nível de instrução e a crítica às práticas rotineiras de administração” (CARDOSO, 1964, p. 99).

Porém, em se tratando da segunda geração de industriais, a situação se transforma, pois estes passam a receber influências externas, como por exemplo, pressões de iniciativas estatais que, por sua vez, apresentam experiências de vida extra-industriais, trazendo assim novas perspectivas que exercem influências sobre as mentalidades dos mesmos, como poderemos observar nas análises que seguem. A referida ‘segunda geração’ possui relevante papel no que diz respeito à modernização, afirma Cardoso (1964), pois a cultura geral, a instrução superior e a participação política as tornam mais capazes de absorver as inovações impostas pelo mercado e, conseqüentemente, colocá-las em prática.

Outro fator marcante, citado por Cardoso, nas organizações familiares é a valorização da *práxis*. Estas se mostram permeáveis tanto pelo aproveitamento de

especialistas formados pela prática quanto por especialistas provenientes de faculdades de Administração de Empresas. Da mesma forma, há uma super valorização da “lealdade” do funcionário aos interesses da família, às vezes, mais até do que sua competência profissional; “objetivamente, os ‘administradores profissionais’ utilizados pelos empresários ligados a grupos familiares típicos são muito mais ‘homens de confiança’ que técnicos” (CARDOSO, 1964, p. 104). O autor sintetiza no trecho a seguir o que foi exposto:

Nas empresas familiares, como vimos, chega mesmo a ser decisiva a confiança depositada num amigo, antigo operário ou velho funcionário. A “lealdade” para com os proprietários continua sendo um critério altamente valorizado nas grandes empresas brasileiras: os postos-chave são atribuídos a funcionários a título de prêmio pela dedicação à empresa. Nas empresas familiares é, em geral, um antigo empregado que ‘viu crescer a empresa’ que ascende à categoria de diretor (CARDOSO, 1964, p. 117).

Tal situação é ilustrada em trecho da entrevista realizada com um dos ‘novos empresários’ por nós selecionados – Geraldo Ribeiro. Este deixa claro, em diversos pontos da entrevista, a valorização do ‘homem de confiança’, dos funcionários amigos que colaboraram diretamente com a construção e estabelecimento de sua empresa (Opananken).

Meu chefe de expedição, que é o que embarca todo o sapato do dia, entrou aqui como guarda-mirim, ele é meu “compadre”, sou padrinho do menino dele, fui padrinho de casamento e quase que construí a casa dele. [...] Temos hoje um funcionário, o “Tomate”, também é uma pessoa que eu tenho um carinho muito grande, agora, por exemplo, eu fui sorteado num consórcio e ele tinha uma perua Kombi velha, eu transferei o meu consórcio para o nome dele e ele pode tirar uma perua 'zero'. A gente tenta fazer o que dá, mas, por exemplo, o meu primeiro funcionário está aí comigo até hoje⁸.

⁸ Resposta da questão 15 – Anexo D.

Essa mentalidade, por sua vez, pode acabar sendo prejudicial à empresa, pois podem acarretar deficiências aos procedimentos de gestão do empreendimento. O desperdício da ‘capacidade empresarial’, segundo Cardoso (1964), também pode ser considerado como uma deficiência das empresas familiares, pois não aceitam projetos de expansão pela crença na necessidade do controle direto de seus negócios. Diferentemente, as empresas estatais e mistas valorizam a competência técnica – um dos requisitos fundamentais para a estabilidade –, pois estas visam apenas a prosperidade dos negócios, tanto em termos econômicos quanto políticos-eleitorais, clientelistas entre outros.

Mais uma vez, Ribeiro expõe explicitamente em sua fala esta questão. O empresário afirma que a Opananken é uma empresa que nunca será de grande porte.

A empresa é familiar, de pequeno porte, nós nunca seremos uma empresa grande, porque o nosso trabalho e a nossa preocupação são com a qualidade e o conforto, se você for fazer um sapato de alta produção não consegue atingir o conceito que nós criamos [...]º.

Cardoso (1964) também faz referência à outra situação que pode ser observada no pólo calçadista da cidade de Franca: a ascensão dos operários à condição de proprietários – principal aspecto abordado no presente trabalho. O autor comenta que há, nas empresas, certa perspectiva de crescimento, por meio da qual os operários observam que podem ter êxito na situação de produção, podendo assim, tornar-se proprietário. No entanto, estes acabam passando por um problema de educação, como sugere o autor.

⁹ Resposta da questão 2 – Anexo D.

O operário sofre as mesmas dificuldades que o empresário sofre: baixo nível cultural e emocional. Cada empresa deve ser uma escola, do ponto de vista da educação técnica, e, sobretudo, do ponto de vista da preparação cívica do operário. O mais importante não é gastar milhões com entidades como o SESI (Serviço Social da Indústria); é preciso montar SENAIs (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) em todas as cidades; o mais importante é educar o operário como cidadão, como pessoa humana. Isso é mais importante do que uma formação especificamente técnica (CARDOSO, 1964, p. 152).

A falta de instrução superior exposta fica evidente em algumas das entrevistas realizadas na presente pesquisa, como no caso de Ribeiro, onde as relações de paternalismo e clientelismos ficam evidentes. Na filosofia de muitas das fábricas de calçados francanas o regime de trabalho das velhas corporações e grêmios de artesãos prevalece até os dias atuais, contrastando explicitamente com a “escravidão dos salários” nas indústrias modernas. Holanda (1995) faz breve comentário desta questão:

Nas velhas corporações o mestre e seus aprendizes formavam como uma só família, cujos membros se sujeitam a uma hierarquia natural [...]. Foi o moderno sistema industrial que, separando os empregadores e empregados nos processos de manufatura e diferenciando cada vez mais suas funções, suprimiu a atmosfera de intimidade que reinava entre uns e outros e estimulou os antagonismos de classe (HOLANDA, 1995, p. 130).

Para o empregador moderno o empregado transforma-se em um simples número, ou seja, a relação humana tão prezada há tempos desapareceu. Mas, na contra-mão da globalização, o empresário Ribeiro expressa claramente em seu discurso a relação pessoal e direta que ele cultiva com seus funcionários, especialmente se esta for uma relação de muitos anos.

[...] ajudo todos que fazem com que eu sinta que é uma boa pessoa, de fato um irmão, um amigo, porque a gente passa a querer bem como uma pessoa da família, por exemplo, todas que se casaram eu que levo na igreja, eu sou

padrinho de casamento [...]. Tento fazer o que dá, mas, por exemplo, **o meu primeiro funcionário** está aí comigo até hoje, o Edson; tem o caso do “Pitoco” ser guarda - mirim, as meninas que também entraram aqui como guarda - mirim e teve neném, está afastada e retorna em fevereiro, nó já vimos inclusive uma creche, porque ela não tem condição, **a família é toda enrolada**, o irmão é drogado e ela não, veio pra cá como guardinha-mirim, até psicólogo na época a gente pagou para ajudá-la, hoje ela tem uma criança maravilhosa, é mãe, esteve aí ontem a tarde inteira, Rose que ela chama. A Norma é minha funcionária e hoje ela completou quinze anos conosco, ela é lá do escritório, nós mandamos hoje às 6h30 da manhã uma cesta enorme na casa dela, presente pelos quinze anos e agradecemos o trabalho dela, inclusive ela já aposentou há uns quatro anos, mas ela me falou que iria deixar a fábrica e **eu falei que não, ela iria continuar e faria o horário que quisesse**, porque ela tinha que ajudar a cuidar dos netos, mas agora acho que ela vai, de fato, aposentar. **Nós somos talvez a única empresa do mundo que está incorporando ao escritório uma menina que está grávida, to contratando uma pessoa que vai assumir uma função no escritório que já veio grávida.** O lado humano é muito bom, muito gratificante essa parte eu gosto demais, se eu puder ajudar eu ajudo e se a pessoa corresponder então, porque muitas coisas que as pessoas fazem decepcionar, mas tudo bem agente releva, esquece (grifos nossos)¹⁰.

Holanda (1995, p. 131) comenta o prevailecimento desta filosofia de cultivo de laços de afeto e/ou de sangue no meio empresarial. Segundo ele, ainda hoje persistem, aqui e ali, mesmo nas grandes cidades, algumas destas “famílias retardatárias”, concentradas em si mesmas e obedientes ao velho ideal clientelista, paternalista e de familiaridade.

Para o funcionário “patriarcal”, a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções os empregos e os benefícios que deles aúfere, relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos, como sucede no verdadeiro Estado burocrático, em que prevalecem a especialização das funções e o esforço para se assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos (HOLANDA, 1995, p. 135)

O trecho acima, extraído da entrevista de Ribeiro, também chama a atenção para algo discutido por Schwarz (2000) acerca das relações sociais no Brasil do século XIX, o favor e seu significado na sociedade brasileira. Para chegar até este ponto, o autor afirma que esta é uma questão cultural secular. “Em matéria de

¹⁰ Resposta da questão 15 - Anexo D.

racionalidade, os papéis se embaralhavam e trocavam normalmente: a ciência era fantasia e moral, o obscurantismo era realismo e responsabilidade, a técnica não era prática, o altruísmo implantava a mais valia etc [...]” (SCHWARZ, 2000, p. 3). O autor considera que o deslumbramento do Brasil diante da inevitável “superioridade” da Europa ligou-se a um momento expressivo no qual a auto-estima e fantasia que existe no favor, fortalecendo assim alguns aspectos marcantes na mentalidade do brasileiro: “[...] atribuiu-se independência à dependência, utilidade ao capricho, universalidade às exceções, mérito ao parentesco, igualdade ao privilégio etc [...]” (SCHWARZ, 2000, p. 7).

Para manter-se, uma sociedade pautada nesta filosofia precisa-se de uma cumplicidade permanente, cumplicidade que a prática do favor tende a garantir. O autor considera que no momento da prestação e da contraprestação, a nenhuma das partes interessa a impessoalidade, estabelecendo assim relações de cumplicidade que tem continuidades sociais mais profundas que lhe dão peso de classe. Sendo assim, as relações pessoais disfarçam antagonismos de classe, consagrando vínculo de dependência de tipo pré-capitalista. No caso desse empresário (Ribeiro) que dirige uma empresa artesanal/manufatureira, não temos ainda aquilo que Weber (1967) denomina de “universalização”, nem também a despersonalização das relações entre capital e trabalho ou a gestão racional do trabalho, as relações formais e impessoais, predominam ainda as relações paternalistas de dependência e fidelidade.

Além disso, ainda hoje a preocupação em instruir os funcionários e criar neles uma mentalidade financeira, também é observável na fala de Ribeiro. Conforme Cardoso (1964), em sua maioria, os trabalhadores não têm espírito de economia e progresso, visando sua capitalização para o futuro. Um dos principais problemas, por

sua vez, é o consumo ostentatório, como considera o autor:

O consumo ostentatório (que não passa, na verdade, de 'consumo de massa'), a falta de mentalidade industrial, a incompreensão do 'valor do trabalho' são atributos dos operários e não dos empregadores, ainda que não os culpem propriamente por sua ignorância (CARDOSO, 1964, p. 154).

Neste sentido, se faz notória a necessidade de uma maior instrução que, por sua vez, está além dos conhecimentos técnicos adquiridos pela prática, conforme expõe o autor. É necessário que os operários assumam uma postura empreendedora perante sua vontade de melhorar de vida.

Para Cardoso, o consumo ostentatório é algo negativo, considerando-o a partir das influências teóricas de Weber. Mas este consumo pode ser visto por um outro prisma e considerado algo de extrema importância econômica, pois de acordo com Kalecki (1989, p. 33), sem o consumo ostentatório não há acumulação de capital.

4 A formação do empresariado calçadista francano

Com base nas reflexões desenvolvidas por Barbosa (2004), pode-se afirmar que o empresariado calçadista de Franca não tem vínculos de origem com a formação de uma burguesia precedente de uma aristocracia rural ou mesmo de estratos da classe média e da burguesia cafeeira, não sendo estas classes a sua matriz social. Suas origens estão mais próximas às do artesão e do modesto comerciante.

Conforme argumenta Barbosa (2004), a *burguesia do calçado* originou-se do pequeno capital de proprietários de oficinas e de modestos comerciantes que iniciaram

seus negócios tendo a sua própria força de trabalho como elemento fundamental do empreendimento; como cita Martins (1979, p. 145), estes empresários, grande parte imigrantes, “conquistaram sua ascensão por meio do trabalho árduo e pela privação sistemática”, considerando desta forma que “o trabalho seria a fonte da riqueza”. Presume-se, pois, que o ponto de partida de diversas empresas, possa ter sido pequenas poupanças e empréstimos de familiares – como foi comprovado por Barbosa.

De acordo com Barbosa (2006), as características do grupo social em questão, contrastam com os traços predominantes de um empresariado em um mundo globalizado que está sempre atento às rápidas transformações resultantes do referido processo como maior progresso tecnológico e de acumulação de capitais, aprofundando e intensificando a internacionalização nos aspectos econômico, social, cultural e político. Tais contrastes se dão pelo fato do grupo de empresários francanos ser constituído, em sua maioria, por indivíduos cujas origens remontam ao 'chão de fábrica', ou seja, ao trabalho manual desenvolvido nas produções das indústrias calçadistas pelos chamados 'sapateiros'.

A concentração de capital que caracteriza a atual fase do capitalismo não tem grande influência no referido parque fabril, onde o trabalho manual continua sendo um elemento relevante em inúmeras trajetórias empresariais, em vez de se estabelecer como parâmetro para as distinções de classe. Barbosa afirma ainda que: “da mesma forma, não raro, gestão dos negócios e trabalho fabril convivem no dia-a-dia como atribuições do mesmo ator social” (BARBOSA, 2006, p.1).

Ainda tratando da questão do capitalismo global, Barbosa (2006) faz referência à permanência da habilidade manual como fator fundamental tanto na produção, quanto nas trajetórias empresariais.

Nesse aspecto, a primeira observação a ser feita diz respeito ao fato de que a base econômica de nosso estudo é o setor tradicional. Em tempos nos quais se fala de trabalho imaterial (GORZ, 2005), modernidade líquida (BAUMAN, 2001), acumulação flexível (HARVEY, 1995), para se referir ao profundo efeito das transformações em curso, a estrutura econômica do setor calçadista revela mudanças, porém, de ordem bem distinta das processadas nos circuitos mais avançados do capitalismo global. Na indústria do calçado, de forma nenhuma podemos falar de uma expansão do trabalho intelectual e de redução e desvalorização do trabalho manual, cenário utilizado por muitos autores para descrever os novos tempos da sociedade capitalista. Pelo contrário, prevalece ainda nessa indústria a habilidade manual como fator fundamental não apenas na dinâmica da produção, mas também como elemento de ligação para a gênese de inúmeras trajetórias empresariais. (BARBOSA, 2006, p.4).

O autor complementa essa consideração da seguinte forma: “a interpretação das condições de emergência do empresariado do calçado de Franca, assim como da sua conduta, exige mediações que vão além dos pressupostos em voga na atualidade, especialmente daqueles que tratam da reestruturação produtiva” (BARBOSA, 2006, p.5).

Como podemos observar, a partir dos argumentos apresentados pelos autores até então citados, a persistência da produção predominantemente manufatureira na indústria aqui estudada, possibilitou a sobrevivência do 'saber fazer' e da 'habilidade' como fatores importantes na produção calçadista, não se vinculando fortemente ao maquinário. Neste sentido, podemos interpretar que a citada habilidade manual, o ofício, possa ser uma “porta de acesso” ao mundo empresarial e que, como afirma Barbosa (2006), a capacidade criativa seja um aspecto relevante para explicar a emergência de empresários do setor, visto que o grande capital não é um elemento primordial para o início do empreendimento.

Marcante na indústria calçadista, a produção artesanal é um fator que merece atenção, visto que esta é um dos fatores que possibilita a ascensão social dos

trabalhadores às posições de liderança. O que chama a atenção é que esta característica prevaleceu ao longo dos tempos vencendo até mesmo a “seleção natural” que aconteceu com a globalização e a concorrência resultante dela.

Conforme demonstra Barbosa (2004), o surgimento da grande indústria no pólo calçadista francano seguiu caminhos diferentes. Ao citar o clássico estudo de Wilson Cano sobre as raízes da concentração industrial em São Paulo, Barbosa expõe tal peculiaridade:

Nosso processo histórico de formação industrial reveste-se de mais uma peculiaridade importante: **aqui não se deu a clássica e gradativa transformação de uma produção manufatureira ou artesanal para uma produção mecanizada**. Muito embora nossa história registre a ocorrência de certas atividades artesanais, como algumas produções têxteis ‘caseiras’ realizadas em algumas fazendas, carpintarias, alfaiatarias, joalherias, etc. Muitas destas atividades, efetivamente, eram mais prestadoras de serviços (artífices e artistas) do que produtoras de bens industriais para o mercado. Daí, portanto, sua precária possibilidade de realizar uma acumulação de capital que possibilitasse sua transformação técnica e seu desenvolvimento” (1998, pp. 224-225- grifo de Barbosa).

Conforme comprova Barbosa , o fato de antigos artesãos/sapateiros estarem à frente das primeiras unidades manufatureiras de sucesso expressa a evolução por fases da indústria do calçado de Franca; de igual modo, o fato de os mesmos sujeitos seguirem participando do processo de produção em suas empresas, depois de suplantada a etapa artesanal, confirma a concepção marxiana de que a habilidade profissional do artesão continua sendo o fundamento da dinâmica produtiva na fase da manufatura.

Em sua tese, o autor discute como esse fator intrínseco à indústria do calçado contribuiu para a emergência nos anos de 1930 e 1940 de uma “burguesia de pés descalços”, proveniente das oficinas de sapateiros da época e do quadro de operários das primeiras manufaturas, que foi a base social da formação do pólo

calçadista de Franca.

A origem do empresariado do calçado se deu em modestos empreendimentos iniciados por artesãos e pequenos comerciantes e, de acordo com as leituras desenvolvidas no decorrer da pesquisa, observamos que na cidade de Franca o grande capital esteve ausente da formação da indústria do calçado, como exposto anteriormente, estando presente, somente a partir da década de 1960, quando o setor já se encontrava plenamente consolidado no município. Barbosa (2006) expõe números que confirmam estas considerações.

Dentre as 497 empresas registradas nos 25 anos entre 1945 e 1969, apenas cinco (1%) iniciaram suas atividades já como empresas de médio porte. Em 1945 apenas um entre os proprietários das dez maiores empresas não tinha ascendência operária ou na classe dos trabalhadores rurais. Julgávamos que tal tendência tivesse sido superada nos dias atuais. Todavia, em recente pesquisa verificamos que nada menos que 65% dos empresários pesquisados declararam terem sido operários antes de se tornarem industriais; e o tempo médio de exercício dessa profissão gira em torno de nove anos. Destes, 70% chegaram a realizar alguma atividade ligada à produção no início da empresa e 45% ainda realizam tais funções (BARBOSA, 2006, p.6).

Neste sentido, observa-se que o ofício, a habilidade manual, pode ser interpretado como uma porta de acesso ao “mundo empresarial”, como comentamos anteriormente, sendo estes fatores que explicam a emergência de empresários do setor. Entretanto, foi observado, na pesquisa do autor, através de entrevistas realizados com os atores sociais que são características predominantes desse empresariado a “mentalidade tradicional, o apego a modelos obsoletos de gestão, baixo nível de cooperação e frágeis relações de confiança no interior da cadeia produtiva” (BARBOSA, 2006, p.6).

Há também pouco investimento em inovação, adquirindo novos

maquinários apenas quando há desgaste do equipamento em uso, inclusive adquirindo, muitas vezes, máquinas para suas fábricas em revendas de usados.

Outro elemento observado pelo autor foi que três quartos dos empresários não vêem a cooperação como fator importante para o desempenho econômico da organização e menos da metade consideram a qualificação da mão-de-obra como essencial à empresa. Em 80% dos casos não há utilização de sistemas informatizados para a concepção e manufatura do produto (CAD/CAM) e em 90% não há preocupação do empresário com a importação de matérias-primas ou insumos a custo menor ou de melhor qualidade (BARBOSA, 2006).

A produção calçadista, como se pode observar, ainda caracteriza-se por um processo de trabalho de natureza intensiva em mão-de-obra e com tecnologia de produção com acentuado conteúdo artesanal, apresentando assim, elevado potencial de geração de emprego (ALVES; BARBOSA; FILHO, 2006, p. 7).

Frente às características da indústria calçadista francana, torna-se complicado compreender e explicar a sobrevivência, consolidação e permanência dos empreendimentos dirigidos por ex-operários no o competitivo mercado atual.

Tanto mais se pensarmos no cenário de concorrência predatória verificado na aglomeração de Franca nas duas últimas décadas. Paradoxalmente ao ocorrido em outros setores da indústria, a partir de meados dos anos 1980 ocorreu não um processo de concentração do tecido empresarial, mas, pelo contrário, uma expansão do número de empresas (ALVES; BARBOSA; FILHO, 2006, p. 7).

Os autores supõem que o setor calçadista local seria, por sua vez, uma formação de classes opostas a partir de uma mesma base social – exatamente o que consideramos em nossas análises. Tal idéia parece contraditória, entretanto, essa

proposição é aceitável em se tratando da indústria do calçado, partindo do princípio de que essa é uma atividade de baixo nível tecnológico e que ainda mantém vínculos com a manufatura.

Por isso, os autores consideram questionável o estudo da indústria do calçado sob os mesmos parâmetros de análise elaborados pelas teorias que generalizaram a discussão do tema da industrialização e do surgimento da burguesia industrial no Brasil, e que se basearam no exemplo da indústria moderna que, por sua vez, apresentava significativa mecanização e complexidade em seu processo produtivo, exemplificam o que foi exposto com o caso da indústria têxtil à época da emergência de uma estrutura fabril no país (BARBOSA; MENDES, 2004, p. 1).

Sendo assim, o ofício continua sendo a base. Os autores fazem inferência a Marx ao exporem a marcante presença do *trabalho vivo*, fator primordial na diferenciação de manufatura e fábrica moderna.

O que é observável na indústria do calçado de Franca é que o espaço doméstico se modifica, transformando-se, em diversos casos, em uma unidade produtiva, que vai aos poucos aderindo os moldes racionais de produção, influenciando não somente o aspecto da produção de calçado, mas, sobretudo, a maneira de viver e de enxergar o mundo destes empresários do calçado. Barbosa e Mendes (2004) afirmam que, em muitos casos, não é possível distinguir onde começa a oficina ou termina a casa. “Podemos dizer que a classe operária francana nasce e está dentro de casa, mais que em outros lugares” (BARBOSA; MENDES 2004, p. 3).

O trabalho a domicílio, característico da fase pré-fabril, persistiu por muito tempo como forma produtiva predominante na indústria do calçado, mesmo em um

estágio avançado do capitalismo, e tem ainda presença significativa nesse segmento até os dias de hoje, conforme demonstra Barbosa em sua tese de doutorado, citando Dobb (1976) e Marx (1996):

[...] Dobb demonstra que em 1871 haviam registradas na Inglaterra 145 fábricas de sapatos, nas quais a energia a vapor era utilizada apenas nas tarefas mais pesadas, como o corte de peças mais grossas ou na costura; não obstante, diversos dos processos na fabricação de botas ainda eram executados por trabalhadores externos, sendo que quase todo o acabamento era feito em casa. Em *O Capital*, o trabalho domiciliar de costuradores e costuradeiras de calçados é exemplo recorrente utilizado por Karl Marx para tratar do moderno trabalho a domicílio; segundo Marx (1996), o trabalho familiar na fabricação de sapatos e botas absorveu boa parte da produção de máquinas de costura, que eram, já naquela época, alugadas aos trabalhadores domiciliares que não tinham condição de comprá-las. Marx assinala ainda que, em Londres, após o surgimento da máquina de costura, a distribuição de trabalho a domicílio para a fabricação de calçados foi a última a desaparecer, entre os setores nos quais esse tipo de trabalho era comum, e a primeira a reaparecer depois de algum tempo (BARBOSA, 2004, p. 67)

Devido a esta tendência de produção domiciliar, a produção familiar também se torna uma característica marcante na indústria calçadista dessa cidade paulista.

Muitas vezes, se vê em Franca, famílias inteiras envolvidas na atividade de costura manual dos calçados de couro. Costumou-se empregar o expediente de enviar o produto para serem costurados nas residências, além de outros serviços como confecções de enfeites, todos de maneira informal, sem quaisquer garantias trabalhistas (SILVA, 1998, p. 94).

Neste sentido, a globalização recria a indústria manufatureira doméstica que engloba questões muito mais profundas como trabalho industrial da mulher no recinto do lar e o trabalho infantil. “Muitas vezes, vê-se na cidade de Franca mulheres costurando sapatos nas ruas, nas filas de bancos, nas salas de espera de hospitais,

postos de atendimento e consultórios médicos entre outros locais” (SILVA, 1998, p. 95).

Diante do que foi exposto até então, pode-se considerar que no contexto da indústria do calçado, periférica do ponto de vista do capitalismo industrial, tenha havido a possibilidade, pelo menos em seus primórdios, de pequenos artesãos e operários se converterem em outro ser social que não o proletário propriamente dito, visto que estes, em muitos casos, chegam a posições privilegiadas na sociedade ao tornarem-se proprietários de grandes empresas com alto grau de competitividade no mercado globalizado em que estão inseridas.

A indústria e o empresariado francano, com estas características específicas, nos levam a reflexões acerca das influências religiosas - especificamente do catolicismo – e culturais, pelas quais estes foram guiados ao longo de sua existência. Como demonstra Weber (1967)¹¹, a explicação desses casos está nas peculiaridades mentais e espirituais adquiridas do meio, especialmente do tipo de educação propiciada pela atmosfera religiosa do lar e da família, que determinaram a escolha da ocupação e da carreira profissional.

Mais patente ainda é a observação dos fatores que em parte ajudam a explicar a pequena proporção de católicos entre os trabalhadores especializados na moderna indústria. Sabe-se que a fábrica obteve boa parte de sua mão-de-obra especializada entre os jovens artesãos; este fato, todavia, é muito mais verdadeiro para os diaristas protestantes do que para os católicos. Isto porque, entre os diaristas, **os católicos denotam maior tendência para permanecer no artesanato, tornando-se, conseqüentemente, muitas vezes, mestres-artesãos**, enquanto os protestantes são mais atraídos pelas fábricas. Onde

¹¹ Tal colocação de Weber pode ser útil para se entender em parte a indústria calçadista de Franca.

preenchem as camadas superiores da mão-de-obra especializada e as posições administrativas (WEBER, 1967, p. 22 - grifo nosso).

Barbosa e Mendes (2004) citam Marx e Engels (*Manifesto Comunista*), onde estes negam a probabilidade de camponeses e artesãos sobreviverem como tais no capitalismo moderno, em parte porque “seu capital diminuto não basta para a escala na qual a indústria moderna é levada avante [...] e, em parte porque suas especializações se tornaram inúteis com os novos métodos de produção”; o resultado disso é que “todos eles afundam, gradualmente no proletariado” (MARX; ENGELS, 1998, p. 21). Ou seja, a ascensão social a partir das habilidades e do esforço pessoais, neste caso, não seria possível, no entanto, o caso da origem da indústria e do empresariado do calçado em Franca parece se adequar a esse raciocínio desenvolvido pelos autores Barbosa e Mendes.

Desse modo, foi possível ir além de uma visão estática e inabalável de classe; pode-se pensar numa classe que revele toda a complexidade inerente às experiências vivenciadas por seres humanos nas suas relações com indivíduos com os quais convivem tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

Diante do que foi apresentado, faz-se necessário o abandono de uma divisão polar e sem mediações de classes nas formações sociais capitalistas. Neste sentido, é válida a perspectiva defendida por Pierre Bourdieu (1999), segundo a qual se deve levar em conta, na análise das classes, a posição ocupada pelo grupo estudado na estrutura social da realidade que se observa.

De acordo com Bourdieu (1999), os membros de uma classe, se colocados em

posições sociais estruturalmente diferentes, “[...] se distinguem por inúmeras condutas e atitudes dos indivíduos com os quais podem partilhar certas características econômicas, sociais e culturais”. O autor ainda alerta: “Considerar propriedades de posição deve impedir os sociólogos de transferirem indevidamente esquemas descritivos e explicativos de uma sociedade à outra, ou a uma outra época de uma mesma sociedade” (BOURDIEU, 1999, p. 5).

Barbosa (2006) considera que a maioria desses novos empresários enfrenta problemas e dificuldades financeiras muito semelhantes àquelas enfrentadas por setores do operariado e assalariados urbanos. Dessa forma, sob a perspectiva do autor, sua “posição de classe” os coloca distante daquela fração empresarial que já se encontra consolidada no mercado e dirige os destinos do setor do ponto de vista político, visto que sua origem peculiar certamente influi no comportamento empreendedor e no estabelecimento de condutas pouco típicas para agentes em ação no jogo capitalista atual.

A partir do exposto, a hipótese da presente pesquisa é a de que o *habitus* da condição anterior não se apaga na transição à condição do patronato, ainda que se promova uma gradativa transformação. A partir das entrevistas observa-se que as atitudes mencionadas pelos empresários denotam uma não-adaptação da maioria destes ao universo da racionalidade econômica exigida pela competição capitalista devido seu despreparo, o que acaba interferindo em seus negócios. Barbosa (2006) faz algumas considerações acerca do que está em pauta:

[...] a burguesia brasileira tem raízes na própria classe dominante, em uma elite senhorial de estirpe aristocrática. Nossa diferença básica em relação à Europa, no que diz respeito ao processo de gestação da burguesia, estaria no fato de que no Brasil não se verificou um “movimento ascensional” das camadas mais baixas da população a fim de compor esta que seria a classe dominante universal. (BARBOSA, 2006, p. 39).

Em Franca, os empresários vindos dos “de baixo”, encontram sua melhor representação na figura de Miguel Sábio de Mello, fundador da fábrica *Samello*, exemplo do empresário local que confirma o que consideramos: “cheguei à cidade descalço, como andava até então na roça” (BARBOSA, 2005, p. 43).

A habilidade manual pode ser interpretada como uma 'porta de acesso' ao mundo empresarial e a capacidade criativa constitui um aspecto relevante a explicar a emergência de empresários do setor calçadista, já que essa é uma indústria na qual a magnitude do capital não parece ser componente decisivo para o início do empreendimento. Tal característica é a porta de acesso ao mundo empresarial calçadista; no entanto, se considerar os impactos futuros diretamente relacionados ao despreparo dos atores sociais em questão, ela é considerada uma característica negativa, pois é responsável por sua ascensão, porém não dá subsídios para a manutenção dessa posição.

Por outro lado, como expõe Barbosa (2006) em sua pesquisa, pôde-se inferir também que são características predominantes desse empresariado a mentalidade tradicional, o apego a modelos obsoletos de gestão, o baixo nível de cooperação e as frágeis relações de confiança no interior da cadeia produtiva. Por isso a proposta do trabalho em desenvolvimento é discutir o problema de como definir esse ator social a partir de seu discurso, visto que este numa análise empírica poderia ser chamado de empresário, mas que concretamente apresenta características diferentes desta categoria.

Em entrevista ao jornal Comércio da Franca em 5/6 de outubro de 2008, o estudioso do setor, Barbosa, defende esta categoria e considera que as pessoas estão

demonizando o empresário calçadista devido a motivos como o despreparo gerencial, a falta de conhecimentos técnicos e acadêmicos que acarretou em diversas crises no setor ao longo dos anos; “[...] há uma demonização do empresariado do calçado, que tem suas deficiências, sim, mas foi ele que constituiu esta referencia para o Brasil que Franca é hoje” (BARBOSA, 2008, p. 16 A). A solução apontada para esta tensão estaria nas políticas públicas, estando nas mãos do governo a solução para este problema.

Se esse surgimento de micro e pequenas empresas for amparado por políticas públicas que visem dar uma base para elas se manterem no mercado pode ser até melhor. Mas hoje elas atendem pessimamente aos pequenos. Isso porque temos políticas públicas feitas em Brasília. A todo o momento o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) cria novas linhas de crédito para o setor calçadista. Mas são para grandes empresas a elas não existem mais. Para um pequeno ter acesso a essa linha é uma burocracia tão grande que foge à capacidade de entendimento desse sujeito que veio do chão de fábrica. Exatamente porque eles (quem elabora as políticas públicas) não entendem a indústria do calçado. E é justamente esse o objetivo de nosso grupo de pesquisa: tornar a indústria de calçados inteligível ao mundo lá fora. (BARBOSA, 2008, p. 16 A).

O estudioso ainda sugere algumas ações que poderiam constituir uma indústria mais forte, dos pontos de vista econômico e político. A primeira delas seria a concretização de um senso empresarial, mapeando cada fabricante de fundo de quintal, trazendo-os para o sindicato. “Para se ter representatividade tem de se agregar os pequenos que representam hoje 78,5% do emprego no setor. Em nenhum outro pólo calçadista essa representatividade é tão grande” (BARBOSA, 2008, p. 16 A). De acordo com o mesmo, em Birigui e no Rio Grande do Sul é pouco mais da metade. Isso significa uma responsabilidade maior sobre eles e do poder público em auxiliá-los.

Boa parte desse empresariado do calçado é muito mais vítima do que vilão. Porque ele se estabelece em condições precaríssimas. Sem ser empresário. Ele não sabe nem o que é globalização, não entende direito o que é variação

cambial. No entanto, ele se lança na linha de frente do mercado, o que é uma especificidade de Franca, em comparação com outros lugares do mundo (BARBOSA, 2008, p. 16 A).

Diante das peculiaridades do setor estudado e, principalmente, na aglomeração industrial de Franca, o que se pretende discutir e interpretar são os traços da realidade anterior desses atuais empresários, refletidos em seus respectivos discursos.

A interpretação da constituição da “classe empresarial” local não se prende, como observamos, a uma abstrata categoria de análise vinculada estritamente à condição imaginada dos indivíduos em relação à propriedade dos meios de produção e sim a sua dinâmica nas experiências sociais cotidianas.

Neste aspecto, este trabalho tenta se aproximar, por meio de análises dos discursos, da constituição do empresariado do calçado no sentido de sua experiência efetiva e não como uma “classe no papel”, expressão destacada por Pierre Bourdieu (2004), ou seja, a classe como se espera que ela seja, com sujeitos que se comportem de acordo com a lógica da mesma.

Considerando que em pelo menos um terço de sua vida profissional os atuais empresários calçadistas trabalharam como operários, de acordo com informações anteriores, sendo que uma parte deles exerceu algum tipo de trabalho manual mesmo na nova condição (e alguns ainda continuam a exercer), pode-se argumentar que, em grande parte, sua experiência de classe foi construída mediante referenciais que os ligam de uma forma bastante efetiva ao mundo do trabalho.

Jorge Félix Donadelli, enfatizou no discurso de posse de na presidência do *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca* o que é discutido: “A minha história é a

do sapateiro que cresceu”. Deste modo, o empresário não esconde a nítida relação da condição anterior dos empresários com seu *status* atual: “Nosso setor vive no abandono e sobrevive da bravura do empresário que não esmorece porque acredita no ideal de ser sapateiro (BARBOSA, 2006, p. 3-4)”.

Ressaltando agora as origens familiares dos atores sociais analisados, sabe-se, por meio da pesquisa de Barbosa (2006) que, dentre as dez maiores fábricas de Franca em 1945, oito tinham à sua frente proprietários ou sócios de ascendência italiana ou espanhola.

Neste sentido, o quadro social que podemos delinear para o empresariado do calçado no momento histórico em que o setor começa a se consolidar em Franca, considerando os cinco principais fabricantes (aqueles cujas empresas já havia alcançado a categoria de *médias* em 1945) todos, sem exceção, exerceram ocupação manual, como operário ou artesão, até no mínimo a idade de 30 anos. A partir das informações fornecidas por Barbosa (2005), destes cinco, três eram filhos de trabalhadores rurais imigrantes, ou seja, homens que exerciam profissão braçal. Quando se considera o conjunto dos dez principais empresários, é certo que seis deles exerceram trabalho manual e em seis casos a ocupação de seus pais e/ou avós era braçal. De acordo com o autor, supondo que os referidos industriais iniciaram-se em seus ofícios por volta dos 15 anos de idade, como já foi observado, podemos considerar que, em pelo menos um terço de sua vida produtiva, exerceram a atividade de artesão ou operário (BARBOSA, 2005).

Dentre as centenas de empresas estabelecidas na cidade de Franca, considerando as mais ou menos favorecidas, grande parte teve no ofício manual de seus fundadores o ponto de partida para o seu estabelecimento. Assim, resta-nos

concluir que a formação do empresariado do calçado de Franca apresenta características significativamente diversas daquela que é exposta na maior parte da bibliografia da origem e desenvolvimento da burguesia industrial brasileira.

Segundo Barbosa (2005), tal ator social apresenta traços distintivos em três aspectos: *sócio-cultural* (origem social do empresário e dos pais, grau de escolaridade, trajetória profissional, etc.); *empreendedor* (ações quanto à inovação do produto, do processo de produção, estratégias de abastecimento e vendas, preocupação com a qualidade do produto, preocupação com treinamento e qualificação da mão-de-obra, etc.) e *interativo* (atitudes quanto à interação com fornecedores e prestadores de serviços, com outros empresários do setor, com instituições representativas da classe, com centros de ensino, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, com agentes públicos).

Atitudes mencionadas pelos empresários nas entrevistas realizadas por Barbosa em sua tese denotam uma evidente não-adaptação da grande maioria ao universo da racionalidade econômica exigida pela competição capitalista. Neste sentido, se faz necessário o desenvolvimento de minuciosa análise para a identificação dessa questão nos discursos dos sujeitos industriais.

A ascensão social desses “sapateiros” em um primeiro momento pode ser vista de forma positiva; no entanto o despreparo técnico e acadêmico dos mesmos pode acarretar graves conseqüências às suas empresas, pois a ausência de preceitos administrativos, unida à mentalidade paternalista e clientelista, prejudica-as diretamente, levando-as à falência ou muito perto desta.

Na década de 1990, essa questão ficou muito evidente com a crise pela qual o setor passou, falindo indústrias calçadistas de todos os portes.

Algumas características técnicas do setor ajudam-nos a compreender as reduzidas barreiras que possibilitam a ascensão de ex-trabalhadores manuais à condição de empresários, considerando que foi predominante no histórico de formação do empresariado do calçado a ascensão do pequeno capital à condição de patronato.

A bibliografia consultada demonstrou que a indústria calçadista local teve como característica principal a fase artesanal, em seguida manufatureira e, quase meio século depois, alcançou o estágio de grande indústria. Deste modo, como já mencionado, a origem do empresariado é modesta, com pequenos empreendimentos iniciados por artesões e comerciantes.

Barbosa e Mendes (2004, p. 6) citam Maurice Dobb na obra “A evolução do capitalismo” (1976), com uma frase que reflete muito bem o que é colocado acerca do empresariado do calçado francano, “o crescente predomínio de uma classe de mercadores-empregadores saídos das fileiras dos próprios artesãos”.

II Construção de Classe

1 Observações iniciais

Dando continuidade ao estudo do empresariado do pólo industrial da cidade de Franca, procuramos analisá-los com instrumentos sociológicos, com o intuito de aprofundar os conhecimentos acerca de suas origens sociais.

Esta pesquisa de campo é respaldada por quatro entrevistas gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas (Anexos A, B, C e D), realizadas em diferentes datas. Nos dias 24 e 25 de agosto de 2006 junto aos empresários Carlos Alberto Brigagão e Jorge Felix Donadelli, respectivamente. A primeira se deu na indústria *Sândalo*, na sala do empresário e a segunda no *Calçados Danadelli*, na sala de convenções da empresa. No dia 13 de dezembro de 2007, foram realizadas as entrevistas com os empresários Geraldo Ribeiro Filho (proprietário da *Opananken Antistress*) e Carlos Alexandre Guaraldo (proprietário do *Calçados Frank*). Ambas foram realizadas nas salas de convenções das próprias empresas.

É fundamental salientar que todos os empresários consentiram na divulgação das respostas, conforme declaração concedida pelos mesmos. Fez-se necessário, também, o uso de entrevistas e apoio (Anexos E e F) para a aquisição de informações complementares a respeito dos dois primeiros entrevistados. Uma das entrevistas foi realizada por Agnaldo de Sousa Barbosa com Jorge Felix Donadelli em 11/12/2002 para a elaboração da tese de doutorado *Empresários e Modernização: Homens, Idéias e Capital na Indústria de Calçado (Franca, 1920-1990)* e a outra entrevista foi realizada por Cida de Paula, editora da Revista *Lançamentos: Máquinas &*

Componentes com Carlos Alberto Brigagão para a edição de maio/junho de 1995.

O critério de seleção dos entrevistados foi pautado nas trajetórias empiricamente conhecidas dos empresários em questão, o perfil de suas empresas e a sua posição no mercado calçadista francano. Cada um com suas peculiaridades foram escolhidos para melhor ilustrar as questões levantadas nesta pesquisa.

Composta por cerca de 23 questões pré-formuladas, a entrevista¹² abordou algumas das relações entre indústrias de calçados no contexto atual, questões de gestão empresarial no setor e questões políticas e sociais. Por meio desta, objetivou-se demonstrar a perspectiva dos industriais mencionados sobre o setor calçadista da cidade de Franca e, principalmente, a respeito da atuação de suas empresas no pólo calçadista local. Os objetivos da pesquisa não ficaram totalmente explícitos no roteiro para não influenciarem nas respostas dos atores sociais selecionados devido suas origens sociais e suas posições atuais. As entrevistas possibilitaram o desenvolvimento de análises dos discursos dos industriais francanos propostos, gerando diversas reflexões sobre a composição desses discursos.

Muitos dos empresários que atualmente têm se destacado no setor calçadista de Franca, não imaginavam, no início e no período de estabelecimento de suas empresas a proporção que seus negócios tomariam, tanto no cenário nacional, quanto internacional. Carlos Alberto Brigagão, 69 anos, nascido na cidade de Franca e Jorge Felix Donadelli, 68 anos, nascido em São José da Bela Vista, foram os industriais selecionados para representar a categoria de precursores da indústria local. Ambos atuam no setor desde a juventude – Brigagão desde os 24 anos de idade e Donadelli desde os 21. Atualmente, estão à frente das indústrias de calçados *Sândalo* e *Donadelli*, respectivamente.

¹² Ver roteiro da entrevista no Anexo G.

Para representar a categoria “jovem empresário”¹³, foram selecionados os industriais Geraldo Ribeiro Filho e Carlos Alexandre Guaraldo. O primeiro, mais conhecido como Geraldinho nasceu na cidade de Pedregulho em 2 de dezembro de 1944, atua neste setor calçadista há pouco mais de trinta anos, dedicando-se há 18 anos à *Opananken Antistress*, e o segundo, desde muito jovem, se dedicou a ajudar o pai na fábrica. Carlos Alexandre Guaraldo, 47 anos é nascido e criado na cidade de Franca e é proprietário herdeiro da *Calçados Frank*, sua única ocupação desde a juventude.

O critério de seleção dos entrevistados se deu a partir das origens e trajetórias dos mesmos. Para desenvolver as análises relacionadas aos precursores do calçado, foi escolhido um empresário originário de “classe baixa”, filho de lavrador e outro cujas origens remontam à produção de café, pertencente ao estrato médio-superior. Da mesma forma, no momento de escolha dos “jovens empresários” a serem entrevistados, optamos por um empresário de origem modesta e outro que fosse herdeiro de uma indústria de calçados já estabelecida no setor.

O foco da presente análise está nos empresários de origens modestas; as entrevistas e análises realizadas com os industriais originários de estratos mais privilegiados objetivam o confronto e contraste de aspectos sociais, culturais, comportamentais e, principalmente discursivos.

Com o intuito de visualizar os sujeitos estudados e analisar os aspectos de mobilidade de classe, se faz necessário retroceder até as suas origens e estabelecer trajetórias de mobilidade. Sendo assim, discorreremos sobre algumas das informações biográficas dos mesmos, adquiridas por meio das entrevistas realizadas.

¹³ Proprietários de empresas locais bem sucedidas estabelecidas a tempo relativamente curto no mercado do calçado.

2 Origens e trajetórias sociais

Primeiramente analisaremos os entrevistados pertencentes à geração anterior de industriais do calçado. Carlos Brigagão é economista e atua no *Sindicato da Indústria do Calçado de Franca* como secretário coordenador e conselheiro; iniciou as atividades da fábrica enquanto estudante – ele, seu irmão Paulo e seu pai idealizaram a montagem da indústria e iniciaram as atividades relacionadas à fabricação de calçados, em 1965, juntamente com os primos Leube e Amadeu que são também sócios-fundadores.

Antes de iniciar as atividades da indústria *Sândalo*, Brigagão teve a oportunidade de fazer cursinho pré-vestibular em São Paulo e CPOR (Centro Preparatório de Oficiais da Reserva); no entanto optou por permanecer na cidade de Franca fazendo serviço militar e cursinho. No mesmo período começou a trabalhar em uma fábrica de calçados e ajudar no escritório, embora fosse sem compromisso. Prestou vestibular de Agronomia no Rio de Janeiro, e também de Administração na *Fundação Getúlio Vargas* em São Paulo, não tendo sucesso, optou por fazer o curso de Economia em Franca. Logo depois, surgiu o projeto da montagem da indústria *Sândalo*, conforme declara o empresário.

Jorge Donadelli até os 15 anos, quando veio para a cidade para estudar, trabalhou na lavoura com seu pai, além disso, sempre trabalhou em pequenos negócios da família como uma peixaria e um bar; iniciou suas atividades no setor calçadista, trabalhando e estudando, mais tarde cursou Direito e Contabilidade, atualmente também é Presidente do *Sindicato da Indústria do Calçado de Franca*.

Inicialmente serão expostas as informações biográficas do empresário

Carlos Alexandre Guaraldo. Natural de Franca, proprietário herdeiro da *Calçados Frank*, aos 47 anos considera-se um “*workholic*”¹⁴, pois trabalha 12 horas diárias. Aos finais de semana faz caminhada e pratica natação; seu tempo de lazer é compartilhado com a família e amigos. Conforme declaração do empresário: “esse 'estilinho' de lazer provinciano”¹⁵.

A empresa *Calçados Frank* foi fundada em março de 1963 por seu pai, José Guaraldo Sobrinho, proprietário até o ano 2000, quando veio a falecer, mas há cerca de dez anos já não atuava na gestão do dia-a-dia da empresa. Após seu falecimento, a fábrica foi dividida entre os filhos, porém atualmente, apenas Carlos Alexandre Guaraldo é o proprietário. A *Calçados Frank* produz calçados masculinos de moda e atende exclusivamente ao mercado interno¹⁶.

Guaraldo afirma que toda sua experiência profissional está ligada diretamente à fábrica de seu pai, nunca exerceu outra profissão. O entrevistado diz que fez carreira na fábrica começando na produção, passando para o almoxarifado, depois para as compras; após certo período, passou a cuidar da parte administrativa, financeira e de vendas. Atualmente é proprietário e tem a responsabilidade geral da empresa, agregando todas as funções administrativas. Iniciou curso superior de *Economia*, mas não concluiu.

Geraldo Ribeiro Filho, mais conhecido como Geraldinho nasceu na cidade de Pedregulho em 2 de dezembro de 1944¹⁷. Ele é o proprietário idealizador e fundador do conceito *Antistress* e da empresa *Opananken*. Foi vendedor da empresa *Café Utam*, também foi administrador de fazenda de café em Patrocínio Paulista, iniciou-se no

¹⁴ Expressão proveniente da Língua Inglesa, utilizada para caracterizar pessoas “viciadas em trabalho”.

¹⁵ Informações preliminares sobre o entrevistado – Anexo C.

¹⁶ Informações preliminares sobre a empresa – Anexo C.

¹⁷ Informações preliminares sobre o entrevistado – Anexo D.

mercado calçadista na empresa *Pestalozzi*, onde adquiriu vasto conhecimento e experiência com o produto. Trabalhou no almoxarifado da mesma empresa e posteriormente passou a acompanhar as amostras, aprendendo as etapas de fabricação do calçado. Três anos mais tarde trabalhou com um eslovaco chamado Pracuch que foi superintendente da fábrica *Pestalozzi*. Geraldo passou a fiscalizar toda a produção e fazer controle de qualidade de calçados de exportação, cujo destino era a América do Norte, exercendo esta função por cerca de 18 anos.

No início da entrevista, questionamos os industriais acerca de suas origens familiares, sociais e de classe e suas respostas foram breves. O empresário Jorge Felix Donadelli é neto de italianos que saíram da região do Vêneto para trabalhar nas fazendas de café de Nuporanga, município a 87 quilômetros de Franca, e filho de pequeno agricultor arrendatário de terras para culturas diversas. Até a idade de 15 anos, Donadelli trabalhou na lavoura com pai. Nesta idade, o empresário se mudou para a cidade de Franca e começou a trabalhar em pequenos estabelecimentos comerciais da família, como peixaria e bar.

Influenciado pelo ambiente econômico de ascensão de diversas empresas calçadistas, “em 1961 fundou juntamente com seu irmão, Alberto Donadelli, a *Irmãos Donadelli*, com capital de Cr\$ 100 mil (pouco mais de 500 dólares)” (BARBOSA, 2004, p. 100). Mesmo não tendo grande conhecimento no ramo, Jorge Félix Donadelli aprendeu o ofício valendo-se dos préstimos de profissionais da época, chegando depois a trabalhar em quase todas as operações da fabricação do calçado. Em entrevista complementar, Donadelli expõe que

[...] no início a produção era limitada pelo poder de compra da matéria-prima: se havia dinheiro para comprar um meio-de-sola fabricávamos 14 pares, quando

havia recursos para comprar dois meios-de-sola, produzíamos 25 pares [...] a empresa demonstrou um crescimento expressivo somente após 1975, isto é, 14 anos depois de sua fundação (BRBOSA, 2004, p. 100).

Nos dias atuais, 40 anos após sua criação, a *Calçados Donadelli* é referência nacional na fabricação de calçados de moda, atendendo grifes importantes e estilistas brasileiros de renome¹⁸.

Quando questionado acerca de sua origem familiar, Brigagão não respondeu claramente a questão, apenas afirmou ser o primeiro da família a atuar no setor calçadista. O empresário declara que ele e seus sócio-fundadores contaram com o suporte emocional e material de seu pai, Sr. Milton Guerrieri Brigagão. Fazendeiro e dentista o Sr. Milton está em Franca há muito tempo. Carlos Brigagão declara: “Meu pai nunca participou do dia-a-dia da fábrica, mas entrou com um fator fundamental: o apoio. Por duas vezes hipotecou a casa dele para avalizar nosso crédito junto aos bancos”¹⁹. Além disso, o empresário comenta que o capital inicial para a montagem da empresa foi concedido pelo próprio Sr. Milton: 150 cabeças de gado foram vendidas e investidas no negócio.

No período de estabelecimento das empresas, houve diversas dificuldades, como expressa Brigagão, ao citar a ajuda prestada por seu pai, Sr. Milton; Donadelli também teve momentos de adversidade na fase de implantação da fábrica de calçados *Donadelli*, em meados da década de sessenta.

Nos primeiros seis meses de vida da empresa, por exemplo, ocorreu um prejuízo maior que todo o seu patrimônio à época, perda essa da qual nos recuperamos somente cinco anos depois. **Tive que me valer de recursos emprestados, sobretudo da família, que depois fui pagando aos poucos.**

¹⁸ Atualmente denominada “Calçados Donadelli”, a empresa produz sapatos para grifes como a *Ellus*, assim como para estilistas de renome como Alexandre Herchcovith, Marcelo Sommer e Mário Queiroz (BARBOSA, 2004, p. 100).

¹⁹ Resposta da questão 28 - Anexo D.

Os primeiros dez anos da empresa foram muito difíceis, porque eu e meu irmão – que era meu sócio – tínhamos não apenas que retirar o sustento de nossas famílias, como também manter o crescimento da fábrica que, embora muito pequena, crescia (grifo nosso)²⁰.

As mesmas características apontadas sobre as origens familiares dos empresários precursores são notadas nos “jovens empresários”. As origens familiares destes também apresentam características e particularidades que nos auxiliam no decorrer das análises.

Guaraldo não possui dados precisos com relação à origem de seus avós, mas sabe que foram imigrantes italianos e que vieram para o Brasil na época em que este era considerado “a terra prometida”, porém o empresário não soube dizer o que, exatamente vieram fazer na época. Guaraldo tomou conhecimento de seus antepassados apenas por meio de informações transmitidas por seu pai.

Antes de trabalhar com calçados, Guaraldo afirma que seu pai trabalhou como “motorista de praça”, com madeira e cerâmica juntamente com seu tio Segundo Guaraldo, e também trabalhou como pedreiro. A primeira experiência de seu pai com calçados se deu em 1960, quando entrou como sócio de um amigo do *Calçados Roberto* que existe até os dias atuais.

Como eles eram amigos e o dono do *Calçados Roberto* precisava de um sócio, meu pai vendeu todas as “coisinhas” que ele tinha e decidiu entrar como sócio. Foi uma sociedade que durou pouco tempo, mas que foi suficiente para o meu pai ter um pouco de experiência com fábrica de sapato e depois montar a dele²¹.

O outro entrevistado, Ribeiro, também falou sobre sua origem familiar.

²⁰ Resposta da questão 5 - Anexo D.

²¹ Resposta da questão 1 - Anexo C.

Seu avô paterno veio imigrado da Espanha, de uma pequena cidade próxima a Salamanca, para trabalhar a cidade de Pedregulho e sua avó, por sua vez era brasileira.

Proveniente de uma família de pequenos sítiantes agricultores, foi criado no meio rural. O empresário se recorda que ia com os seis irmãos a cavalo para a escola, sediada em Igaçaba. Há 50 anos, tinha então 14 anos de idade, mudaram-se para a cidade de Franca e lá se fixaram²².

Fundada em 22 de outubro de 1990 a *Opananken* dispunha praticamente de ferramentas básicas, consideradas fundamentais para a fabricação de calçado. Ribeiro estava para completar 46 anos e acumulava mais de 15 anos de experiência no setor; seu ideal era a fabricação de um sapato cujo principal foco seria o conforto, conceito impregnado atualmente na mentalidade tanto dos consumidores quanto dos produtores, surgindo assim, após árduo trabalho, a concepção *Antistress*²³.

A empresa é familiar de pequeno porte e, de acordo com o empresário, esta nunca será uma grande empresa, visto que sua preocupação é com a qualidade e o conforto. Há cerca de 15 anos, Ribeiro morou durante um ano em Portugal e seis meses na Espanha, gerenciando sete fábricas que produziam calçados para a Rússia. Mas foi na Alemanha que o empresário conheceu o conceito de fabricação de calçado de extremo conforto. Durante dois anos e meio dedicou-se ao desenvolvimento desta mercadoria no Brasil.

Inicialmente, produzia-se pequeno volume de sapatos brancos (cerca de dez pares por dia), voltados para o consumo dos profissionais da saúde. A 'linha de produção era composta por Geraldo, sua esposa Belmira e um outro funcionário. Aos

²² Resposta da questão 1 - Anexo D.

²³ Informações Preliminares sobre a empresa – Anexo D.

finais de semana, o mesmo colocava cerca de 50 pares em um veículo Brasília com o intuito de comercializar a produção nas cidades de Bauru e São José do Rio Preto. O entrevistado recorda-se que

[...] parava em frente aos hospitais, abria o porta-malas, punha os sapatos brancos em cima, onde entravam e saíam os médicos e ali eu vendia 20, 30 pares e ia embora; foi aí que começou a fábrica, com um barracão de 250 metros, alugado - hoje nós temos o barracão, ele é todo nosso²⁴.

3 Mobilidade e ascensão

Conhecendo as biografias dos empresários estudados, em suas origens e suas trajetórias sociais, é pertinente iniciar uma discussão sobre mobilidade social, considerando que esses atualmente ocupam posição privilegiada na sociedade e que alguns deles são provenientes de estratos sociais desprivilegiados.

A mobilidade social, como já observado, é nítida nas trajetórias de vida da maioria dos sujeitos sociais em questão e este é um aspecto que merece atenção no decorrer da análise. Para tanto, é conveniente que abordemos o assunto de maneira detalhada.

Em um país com uma sociedade contrastante, com expressiva mobilidade social e convivendo com grande desigualdade, Pastore e Silva (2000) demonstram que ao longo do último quarto de século o Brasil seguiu com intenso movimento de sobe e desce na estrutura social, e mantendo as dificuldades de acesso às novas e melhores oportunidades sociais. Neste sentido, os estudos que englobam pessoas de várias

²⁴ Resposta da questão 2 – Anexo D.

idades fornecem informações não só da trajetória social entre gerações e dentro da mesma geração, como também a forma da estrutura social e da composição de estratos sociais em vários tempos.

A partir de informações expostas pelos autores, são observáveis mudanças econômicas que revelam expressiva mobilidade social. “Em relação aos seus pais, os filhos subiram na escala social” (PASTORE; SILVA, 2000, p.2). Isso está expresso nos sujeitos por nós analisados nessa pesquisa, considerando que três deles tiveram uma trajetória profissional bem diferente de seus pais; o único que se manteve no nível social do pai foi Brigagão.

Os dados revelam que, grande parte da população passou de um estrato social baixo para outro imediatamente superior, como consideram os autores, porém uma menor parte saltou vários degraus na escala social. Esse movimento de migração de classes é um dos pontos centrais da presente discussão, visto que o foco da pesquisa está nos atuais empresários do calçado provenientes de camadas inferiores da escala social, no caso os denominados sapateiros.

Em pesquisa, os autores Pastore e Silva (2000) constataram que as grandes massas que entraram nas ocupações do baixo-terciário das zonas urbanas (trabalhos manuais sem qualificação) ascenderam em relação aos seus pais. Isto é perceptível também em alguns dos empresários entrevistados, como nos casos de Donadelli e Ribeiro que chegaram a trabalhar com o pai em lavouras e, ambos aos 15 anos de idade, mudaram para a cidade em busca de estudo e outro tipo de trabalho.

Segundo os autores, essa movimentação gradual, de baixo para cima, é própria para sociedades que iniciam o processo de mobilidade social e demonstram que “entre 1940 e 1970, o Brasil saiu de uma sociedade agrária e ingressou na era

industrial. A migração se intensificou. A população deixou de ser predominantemente rural para ser predominantemente urbana” (PASTORE; SILVA, 2000, p. 4) e, justamente na década de 1970 a participação do emprego industrial deu um salto significativo.

Sendo assim, é pertinente que seja citada a mobilidade estrutural que, por sua vez, está presente nos estágios iniciais de desenvolvimento. Como expõem os autores Pastore e Silva (2000), neste tipo de mobilidade, as pessoas sobem na estrutura social ao preencher as novas vagas, independentemente de estarem preparadas para o exercício de funções. Tal questão foi da mesma forma constatada na presente pesquisa através de diversos fatores recorrentes nas indústrias locais.

Empresas familiares são exemplos do que é discutido, pois não há nenhum rigor específico para a seleção de funcionários de “alto escalão”, por exemplo. Filhos, esposas, amigos de longa data são designados para atividades que deveriam ser exercidas por especialistas, com extenso conhecimento proveniente de formação técnica-profissional unida à experiência.

Frente a esta informação, se faz necessária uma discussão mais detalhada acerca das empresas familiares que, por sua vez, é uma característica marcante no setor estudado, estando presente em todas as entrevistas realizadas nesta investigação, tornando-se indispensável a reflexão sobre conceitos e abordagens de empresas familiares enquanto um tipo específico de organização empresarial, tendo em vista que a maior parte das empresas brasileiras são classificadas como familiar, apresentando características particulares que refletem diretamente na condução e no direcionamento dos resultados de produtividade que delas se pretendem.

Como expõe Lima (2007, p. 73), a empresa familiar se caracteriza pela

existência de um fundador/empreendedor que ao reconhecer uma oportunidade de mercado cria, desenvolve e consolida determinada atividade mercantil.

Ao longo de sua trajetória adquire conhecimentos do mercado, dos fluxos do comércio, dos fornecedores e dos clientes. Acumula experiências práticas sobre produção, negociação e comercialização estabelecendo normas para a condução das operações da empresa. Em função do crescimento do negócio, seleciona pessoas a partir de critérios subjetivos de competência, priorizando sempre valores como a lealdade e a confiança (LIMA, 2007, p. 73).

Geralmente, tal fundador encontra seus parceiros e/ou colaboradores em sua própria família. A partir das ações e das relações do fundador-empreendedor é que surge uma determinada empresa cujo processo de desenvolvimento pode se caracterizar, ou não, como empresa familiar. Os valores dessa empresa são pessoais e estão ligados à personalidade do fundador que reflete sua cultura, ou seja, seu modo de ser, pensar e agir. Lima (2007) cita Werner (2004, p. 20), pois ele define empresa familiar como sendo “aquela que nasceu de uma só pessoa [...]. Ela a fundou, desenvolveu-a, e, com o tempo, compôs a empresa com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando.” Também, segundo o mesmo autor, é aquela “que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica”.

Contrariamente, a autora apresenta a definição de Lodi (1998) de empresa familiar: ele defende que a empresa familiar nasce na segunda geração de dirigentes, quando o fundador possibilita a sucessão da gestão, transferindo aos herdeiros diretos. “A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.” (LODI, 1998, p. 6).

Neste sentido, Lima (2007) demonstra que a empresa familiar não se caracteriza pela associação de irmãos ou parentes e sim quando os herdeiros dos proprietários-sócios iniciam a participação na gestão do negócio.

Na gestão da empresa familiar, o processo de tomada de decisão é pautado por critérios técnicos, objetivos e racionais, mas as decisões são influenciadas, também, a partir de aspectos emocionais e afetivos considerando que o vínculo se constitui em fator de grande importância no relacionamento empresarial. O destaque do vínculo familiar envolve a relação de confiança, que se estabelece entre parentes, associado ao interesse da continuidade e da condução do negócio através da família (LIMA, 2007, p. 73)

Presente nas respostas de todos os empresários entrevistados, esta formação é expressa no discurso de ambos os empresários pertencentes à primeira geração de industriais calçadistas, Donadelli e Brigagão, que consideram que suas indústrias apresentam formações totalmente familiares. “Minha empresa é absolutamente familiar”, pontua Donadelli, complementando: **“Em Franca ainda não conheci uma empresa que pudesse ser chamada de profissional**, as empresas de Franca são essencialmente familiares (grifos nossos)”²⁵.

Da mesma forma, declara Brigagão: “Sim, é uma formação familiar; nós já estamos passando para a segunda geração”²⁶. Sua empresa, antes gerida apenas por ele e os irmãos, agora também conta com a ajuda dos filhos, herdeiros do patrimônio.

Guaraldo, um dos empresários da nova geração tem uma opinião divergente dos demais empresários, mesmo sua indústria tendo sido familiar por muito tempo, atualmente já não adota tal política.

A empresa familiar, independente de seu porte, é um pouco mais complicada no que se trata de gestão, principalmente quando vários membros dessa família

²⁵ Resposta da questão 17 – Anexo B.

²⁶ Resposta da questão 17 – Anexo A.

estão no comando dessa empresa, são idéias divergentes, ideais diferentes e nós não estamos preparados para uma profissionalização. A empresa calçadista de Franca, talvez daqui para frente com alguns exemplos de empresas grandes familiares passando por processos de mudança tenha despertado em outras para tomar cuidado no aspecto da gestão quando é familiar. Então eu digo que nós tivemos problemas sim, mas problemas que foram superados, com muitas conversas e maturidade conseguimos resolver e ter como meta a empresa sobrevivendo. Brigam os homens, mudam-se os homens, mas a empresa tem que continuar legal²⁷.

Tal tendência à formação dos quadros de funcionários por mão-de-obra familiar e, em muitos casos, não qualificada para determinadas funções coincidem com o que ocorreu com a mobilidade registrada pelos dados de 1973, expostos pelos autores Pastore e Silva:

No Brasil dos anos 50 a 70, a passagem de grandes massas de indivíduos de ocupações manuais para não-manuais foi facilitada pela criação de vagas na indústria e no comércio e serviços das zonas urbanas, que foram preenchidas por quem tinha e quem não tinha educação (PASTORE; SILVA, 2000, p. 5).

Frente a estas considerações, pode-se observar nas trajetórias dos empresários que conhecemos por meio das entrevistas esta passagem das ocupações manuais para as não-manuais, pois de sapateiros artesanais eles chegaram à presidência de grandes empresas, passando exatamente por este processo de mobilidade ascendente de classe.

A pesquisa de Pastore e Silva (2000) aponta que mais da metade dos brasileiros ainda trabalha em ocupações manuais qualificadas ou não e que os estratos médio e alto são compostos de grupos de ocupações não-manuais e representam um quarto dos indivíduos (PASTORE; SILVA, 2000, p. 48).

Os empresários que pertencem atualmente aos estratos superiores

²⁷ Resposta da questão 17 – Anexo C.

compõem a estatística que indica o trabalho não-manual. No entanto temos conhecimento de que, no pólo calçadista da cidade de Franca, em um número significativo de casos, esses mesmos que integram as classes superiores da sociedade, já pertenceram aos estratos inferiores, considerando que iniciaram suas empresas trabalhando como artesões/sapateiros e que durante determinado período produziam eles mesmos os produtos que, no momento seguinte, saíam para negociar e vender.

O depoimento de Wilson Sábio de Mello, herdeiro do fundador da *Samello*, extraída da tese de Barbosa (2004), ilustra de forma clara o que foi exposto anteriormente:

[...] no começo a fábrica era dentro da nossa casa...depois é que mudou para um prédio separado, mas que ficava ainda perto de casa. [...] Mas a fábrica começou a crescer e meu pai trabalhando cada vez mais: **ele fazia as compras, ajudava a produção. Trabalhava até duas da manhã e ainda saía para vender.** Ele tinha um espírito muito arguto e **quando o cliente não tinha dinheiro, papai trocava sapato pelo que tivesse: galinha, melancia...** depois vendia estes produtos e fazia dinheiro (BARBOSA, 2004, p. 89, grifo nosso).

Sob a ótica dos autores, o estudo do recrutamento da elite em estratos mais baixos exige cautela, considerando que na passagem de estratos mais baixos para o extremo mais alto da estrutura social, o desequilíbrio entre a grandeza numérica da origem é relevante:

[...] a categoria de trabalhadores rurais (responsável por 55,4% dos filhos amostrados em 1996), e o substancial aumento relativo do estrato alto, que cresce da proporção de 2,8% na origem para 4,9% no destino – um incremento de 75%. Como apenas 39% dos filhos de trabalhadores rurais (estrato baixo-inferior) permaneceram no mesmo estrato, os restantes 61% deslocaram-se para estratos mais altos, sendo natural que o espaço aberto no topo da hierarquia seja ocupado, pelo menos em parte, por trabalhadores daquela origem (PASTORE; SILVA, 2000, p. 56).

A origem social dos indivíduos influencia, por sua vez, as suas realizações ocupacionais que podem ser apreciada por meio da *proporção relativa* de pessoas de mesma origem que alcançaram um determinado estrato ocupacional de destino. Para tanto, toma-se como base a proporção total de casos em um dado destino para avaliar a importância da origem para atingir aquele destino. No caso dos industriais do calçado, pode-se observar que um número significativo destes teve suas origens em classes menos privilegiadas, tendo trabalhado em lavouras, pequenos comércios, enfim nada de grande magnitude.

Ao tratarem de questões que envolvem estratos ocupacionais, os autores Pastore e Silva (2000) consideram que, quando analisados em duas classes distintas acabam separados pela linha manual e não-manual. Dessa forma, os fluxos entre estas duas grandes classes encontram-se abaixo do esperado, caracterizando a formação de duas classes com significativa impermeabilidade. Sob a perspectiva dos autores, “as chances de mobilidade dentro de cada classe são substancialmente maiores do que as chances de mobilidade entre as classes” (PASTORE; SILVA, 2000, p. 59).

Tais considerações não coincidem com os cenários e os atores sociais em análise; não houve impermeabilidade do operariado à classe do empresariado. Pesquisas indicam que esse fenômeno se faz possível pelo fato do setor calçadista ser um setor que não exige grande capital de investimento, tanto no momento de fundação, quanto no de manutenção da empresa. Neste sentido o pequeno capital seria a oportunidade para a ascensão de classe destes ex-operários.

A persistência da fabricação predominantemente manufatureira na indústria do

calçado possibilitou a sobrevivência do 'saber' e da 'habilidade' como fatores importantes no universo da produção, não fazendo da subsunção plena do trabalho à maquinaria uma realidade incondicional [...] foi predominante no histórico de formação do empresariado do calçado a ascensão do pequeno capital à condição de patronato. Neste sentido, entendemos que o ofício, a habilidade manual, possa ser interpretado como uma porta de acesso ao 'mundo empresarial' e que a capacidade criativa constitua um aspecto relevante a explicar o êxito de empresários do setor, já que essa **é uma indústria na qual a magnitude do capital não parece ser componente decisivo** para o início do empreendimento (BARBOSA; MENDES, 2004, p. 2, grifos nossos).

A mobilidade de carreira tende a ser mais baixa do que a intergeracional, porém quem entra nas ocupações manuais não-qualificadas do mundo urbano tem grande chance de sair delas ao longo de sua própria carreira; como expõem os autores, “em outras palavras, a mobilidade ascendente é muito superior no estrato baixo do que no médio” (PASTORE; SILVA, 2000, p.74). Essa afirmação confirma-se no caso estudado ao analisarmos origens e trajetórias sociais.

Surpreendentemente, os autores constataram que no mundo das ocupações manuais as chances de melhoria de *status* são superiores entre os trabalhadores não-qualificados do que entre os mais qualificados, sugerindo, desta forma, uma possível “armadilha da qualificação”, na qual uma melhor situação inicial há uma ascensão social, ilustrado na pesquisa em curso.

Em números, a citada mobilidade demonstra que há dois movimentos intergeracionais que aparecem como relevantes:

[...] ambos partem do início da carreira no extrato baixo-inferior, com posterior mobilidade em direção ao extrato baixo-superior (8,7% do total) e em direção do extrato médio-inferior (10,9% do total). (PASTORE; SILVA, 2000, p. 82).

Alguns dos entrevistados passaram pelo processo de mobilidade descrito; Donadelli e Ribeiro são exemplos concretos de mobilidade, no entanto estes

ultrapassaram os estratos baixo e médio ocupando atualmente lugares privilegiados na sociedade.

4 Status e posição social

Frente às considerações feitas pelos entrevistados é pertinente lançar mão também de uma discussão acerca do *status* social, visto que este fornece a ligação entre o estudo estrutural dos sistemas sociais e o estudo psicológico de personalidade e motivação. Sob a perspectiva de Marshall,

[...] o *status* de uma pessoa é seu lugar no sistema de relações considerado como uma estrutura, isto é, um sistema padronizado de partes [...] o ator em si mesmo é uma unidade do sistema social. Neste sentido, ele é um embrulho composto de *status* e papéis (MARSHALL, 1967, p. 173).

Os 'papéis' citados pelo autor fazem inferências às diversas facetas que o ator social assume na vida cotidiana, ou seja, o pai, o marido, o amigo, o homem de negócios, dentre outras variações. Sendo assim, ele se adapta a cada papel, encenando-o de acordo com o contexto situacional no qual se encontra. Ao analisar as entrevistas realizadas, observa-se que os empresários assumiram a maior parte do tempo, o papel de homem de negócios, condizente ao espaço no qual se encontravam, posições essas já esperadas, visto que estes estão à frente de empresas estabelecidas e bem-sucedidas no mercado coureiro-calçadista.

Dos entrevistados, o empresário que menos manifestou no discurso e condição de empresário bem-sucedido foi Ribeiro, apenas em um momento, ao falar do

governo municipal, este se colocou como tal.

Agora, quanto ao nosso prefeito, falando de Franca, por exemplo, acho que o Sidney tem feito uma gestão mais privilegiando o operário, por exemplo, tem uma obra que ele terminou em um “buracão” que virou uma área de lazer, uma obra maravilhosa, fantástica, mas **aquilo não é pra mim, é para pessoas mais humildes** (grifo nosso) ²⁸.

Marshall considera que, ao utilizar-se a palavra ‘posição’ em vez de ‘*status*’, subentende-se que o que é discutido são “as maneiras de comportar-se que se espera de qualquer indivíduo que ocupe certa posição constituem o papel associado com aquela posição” (MARSHALL, 1967, p. 173). Portanto, os papéis prescritos, não são conceitos que referem ao comportamento real de qualquer indivíduo considerado e sim do contexto situacional em questão.

Sendo assim, os empresários entrevistados consciente ou inconscientemente fizeram um jogo de representações perante a entrevistadora, ora como economista, proprietário e presidente da empresa, secretário coordenador e conselheiro do *Sindicato da Indústria do Calçado de Franca* ou Contabilista e Advogado, Presidente do *Sindicato da Indústria do Calçado de Franca*, ora o homem de origem simples, o empreendedor que cresceu com dificuldades – estes últimos com menor frequência nas falas de Brigagão e Carlos, remetendo-se então ao conceito de ‘*status* social’ discutido por Marshall (1967) que, por sua vez, indica posição na hierarquia de prestígio social, sendo “a soma total de todos os *status* que ele ocupa” (MASHALL, 1967, p. 178), exemplificado pelos entrevistados.

É pertinente, discutir o espaço social, também conhecido como *topologia social*, no qual o empresariado francano está inserido, para maior compreensão de seu

²⁸ Reposta da questão 6 – Anexo D.

sistema de representações. O mundo social, de acordo com Bourdieu (1989), “é construído na base de princípios de diferenciação ou de distribuição constituídos pelo conjunto de propriedades que actuam no universo social considerado” (BOURDIEU, 1989, p. 133-134), definindo os agentes e grupos de agentes pelas suas posições relativas nesse espaço.

A condição de classe, abordada no capítulo anterior, seria, sob a perspectiva de Bourdieu, o fato de o ator social estar inserido no espaço social discutido, considerado um campo de forças, um conjunto de relações de forças objetivas impostas aos que façam parte desse campo. São diferentes as espécies de poder ou de capital perceptíveis nesses campos e, o que nos interessa, na presente análise são o capital cultural e social que, por sua vez, definem as posições ocupadas por cada indivíduo, dentro do campo social, aqui classificado por classe empresarial.

Levantou-se a hipótese de que o industrial proveniente de classes operárias ocuparia posições menos privilegiadas na classe empresarial. No entanto, com o desenvolvimento e análise das entrevistas, observou-se que, no caso de Donadelli, a hipótese não se confirma integralmente, pois ele sempre esteve envolvido com entidades de classe francana - “praticamente a maior parte da minha vida eu participei do *Sindicato*”²⁹- e, atualmente, ocupa o cargo de Presidente do *Sindicato da Indústria do Calçado de Franca*, liderança de classe reconhecida e respeitada regionalmente, representando determinado poder sobre o campo do qual participa, conquistando desta forma, posição privilegiada no espaço social.

[...] eu estou à frente do *Sindicato* e acho que o *Sindicato* faz muito pelo setor e não é tão reconhecido pelos fabricantes, mas o trabalho do *Sindicato* sem dúvida é muito importante, porque nós fazemos um trabalho muito grande no

²⁹ Resposta da questão 18 – Anexo B.

Sindicato: a representação junto às autoridades, as negociações com os sapateiros, a defesa do setor³⁰.

O empresário, nesse caso, não foi discriminado por sua condição pregressa, sendo reconhecido pela classe empresarial, devido a trabalhos desenvolvidos que, por sua vez, teriam comprovado sua competência independentemente da origem social. Donadelli faz inferência a uma das mais significativas obras do *Sindicato*, exaltando benefícios que este traz à cidade.

Por exemplo, nós temos um aterro industrial aqui no aterro sanitário, que é de uma importância que pouca gente sabe, poucas as cidades do Brasil que tem um aterro tão eficiente como o nosso e a cidade produz muito lixo, muitos resíduos das indústrias de calçados. Se nós não tivéssemos esse aterro, nós seríamos obrigados a levar esse lixo, por exigência da CETESB (Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental), lá em Paulínea, quase 400 quilômetros daqui, seria um frete caríssimo, certamente as fábricas pequenas não pagariam esse frete, elas iriam dar um jeito de clandestinamente jogar esse lixo nas rodovias, nos terrenos baldios. Então eu costumo dizer que se não fosse esse aterro Franca poderia ser uma coluna de fumaça preta, jogando os resíduos na camada de ozônio com multas e mais multas: seria um caos³¹.

Ribeiro, também proveniente de um estrato menos privilegiado da sociedade, declara já ter atuado na citada entidade de classe, mas, segundo ele, sua atuação não foi expressiva: “Eu trabalhava no sindicato, fazia parte da diretoria, mas nada expressivo, às vezes, alguns convites para ser o próximo presidente, mas não tenho nada, porque sou muito radical, não gosto de falsidade”³².

Como se pode observar este empresário também foi convidado a ocupar a presidência do *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca*, recusando o cargo devido a motivos pessoais.

Essa constatação se deu com a análise de apenas dois industriais, não

³⁰ Resposta da questão 3 – Anexo B.

³¹ Resposta da questão 3 – Anexo B.

³² Resposta da questão 4 – Anexo D.

podendo representar toda a classe; mostra, entretanto que as origens dos industriais podem não influir em suas atuações políticas de classe³³.

De acordo com Bourdieu (1989), a posição de um determinado agente no espaço social pode ser definida pela posição que ele ocupa, nos diferentes campos, quer dizer, na distribuição dos poderes que atuam em cada um deles – o capital econômico, o capital cultural, o capital social e o capital simbólico (prestígio, reputação, fama) que é a forma percebida e reconhecida como legítima das diferentes espécies de capital. Para sintetizar o que foi exposto Bourdieu:

O conhecimento da posição ocupada neste espaço comporta uma informação sobre as propriedades intrínsecas (condição) e relacionais (posição) dos agentes. Isso se vê particularmente bem no caso dos ocupantes das posições intermédias ou médias que, além dos valores médios ou medianos das suas propriedades, devem certo número das suas características mais típicas ao facto de estarem situadas *entre* os dois pólos do campo, no ponto neutro do espaço, e de oscilarem entre as duas posições extremas (BOURDIEU, 1989, p. 136).

É o que acontece com Donadelli; possuidor do capital econômico, fator que o possibilita fazer parte da classe empresarial, do capital cultural, adquirido posteriormente ao estabelecimento de sua empresa, do capital social, devido à sua participação em significativa entidade de classe do setor e, conseqüentemente, ao capital simbólico, comentado anteriormente, devido seu desempenho no setor. O *trabalho de representações*, também citado por Bourdieu, continuamente realizado para a expressão de sua visão de mundo ou a visão de sua própria posição nesse mundo, deve ser considerado, pois constitui a identidade social o empresário.

Neste sentido, um olhar mais atento conduz as reflexões para a questão da percepção do mundo social que, por sua vez, apresenta-se a partir de uma dupla

³³ Este é um aspecto a ser aprofundado em estudos posteriores.

estruturação social: *objectiva* e *subjectiva*. Essas estruturas foram discutidas por Bourdieu (1989), sendo a primeira socialmente estruturada, visto que “as autoridades ligadas aos agentes ou às instituições não se oferecem à percepção de maneira independente, mas em combinações de probabilidade muito desigual” (BOURDIEU, 1989, p. 139). A segunda forma de estruturação social apresentada fundamenta-se em esquemas de percepção e de apreciação que estão “sedimentados na linguagem, são produtos de lutas simbólicas anteriores e exprimem, de forma mais ou menos transformada, o estado de relações de força simbólica” (BOURDIEU, 1989, p. 140).

Ambas as estruturas são observáveis nos discursos analisados. No entanto, suas incidências são mais freqüentes nos discursos de alguns do que de outros. A estruturação *objectiva* é perceptível na fala de Brigagão e Guaraldo, uma fala direta, concisa, sem maiores detalhes e informações, diferentemente dos discursos de Donadelli e Ribeiro, cuja estruturação *subjectiva* predomina, é notória a presença constante de retrospecções de caráter histórico e saudosista.

Logo no início da entrevista observa-se o fator exposto. Na segunda questão obtiveram-se respostas diferenciadas em conteúdo e principalmente em expressão e estruturação. Os empresários Brigagão e Guaraldo fazem inferência ao passado, no entanto apenas o mencionam como fato, não expressando seus sonhos e aspirações da época. “Começamos a fábrica enquanto estudantes, eu e meu irmão pedimos ao meu pai se poderíamos começar uma indústria de calçados; juntamos-nos aos nossos primos e começamos em 1965”³⁴.

Guaraldo também demonstra que a fábrica não foi uma conquista pessoal e profissional e sim algo que foi transmitido a ele como uma herança familiar.

³⁴ Resposta da questão 1 – Anexo A.

A fábrica foi fundada em março de 1963 por seu pai José Guaraldo Sobrinho, proprietário até o ano 2000, quando veio a falecer, mas há cerca de dez anos já não atuava na gestão do dia-a-dia da empresa. Após seu falecimento, **a fábrica foi dividida entre os filhos**, porém, atualmente, apenas o Carlos Alexandre é o proprietário (grifo nosso) ³⁵.

Diferentemente, Donadelli e Ribeiro retomam suas expectativas e revivem suas iniciações no setor, lembrando também fatores históricos que levaram a cidade a se tornar um pólo calçadista.

Na verdade, a gente sempre **sonhava** com alguma coisa, com **objetivos, empreendimentos** e na ocasião eu penso que teria sido eleita a indústria de calçados, porque **a gente pensava numa atividade que pudesse trazer realizações pessoais e, principalmente, profissionais**. Nós escolhemos, na ocasião eu trabalhava com um bar e depois eu resolvi montar a fábrica; eu tinha amigos que eram sapateiros e tinha amigos que estavam começando no ramo de calçados e acho que pela própria natureza da cidade. A cidade sempre teve uma vocação calçadista, desde a sua fundação, até hoje. Eu não sei se você já sabe, mas Franca começou no ramo coureiro calçadista por causa das pastarias que facilitava a criação de gado, as boas águas e, tendo a boa criação de gado tinha fatura de couro, o cerrado nosso aqui tinha uma madeira chamada barbatimão, cuja casca era uma grande matéria-prima de curtimento, então daí começou o curtimento de couro. Geograficamente, Franca estava privilegiada, porque ela tinha um ponto de passagem, sem aquela Ponte do Delta, em cima do Rio Grande que liga Anhangüera à Uberaba, a única passagem que tinha de São Paulo para Minas era a região aqui perto da Usina de Jaguará, onde os boiadeiros, cavalheiros passavam, atravessavam o rio andando e aqui ficou uma espécie de ponto de parada obrigatória dos comerciantes que vinham de São Paulo investir nas Minas Gerais e Goiás. Essa parada forçada era para descansar os animais e eles compravam celas, compravam botas, sapatos e daí o surgimento do setor e, mais precisamente, porque o sapato masculino, me perguntam muito porque Franca tem vocação para o calçado masculino, porque evidentemente começou fabricando para os boiadeiros e os viajantes que usavam muito botas e sapatos. Evidentemente, mulheres não viajavam naquela época e daí a vocação para o calçado masculino. Com essa vocação, eu tenho impressão, quase certeza que ela foi passando de geração em geração e quando eu era jovem e queria começar no ramo de calçados, certamente a facilidade de mão-de-obra e material e de profissionais do ramo deve ter influenciado muito para que eu optasse pelo ramo de calçados (grifo nosso)³⁶.

Sendo assim, é pertinente levar em consideração nesta discussão o

³⁵ Informações preliminares sobre a empresa.

³⁶ Resposta da questão 2 – Anexo B.

espaço social, anteriormente apresentado como topologia social. Pode-se assim representar o mundo social em forma de um espaço com princípios de diferenciação ou de distribuição constituído pelo conjunto das propriedades que actuam no universo social em questão, com todas as suas características e peculiaridades. Para uma melhor interpretação dos atores sociais estudados, integra-se a representação que estes têm do mundo social ao qual estão inseridos e a contribuição que eles dão para a construção da visão desse mundo, para a própria construção desse mundo, por meio do trabalho de representações que continuamente realizam para imporem a sua visão do mundo ou a visão de sua própria posição nesse mundo, a visão da sua identidade social.

As considerações de Bourdieu (1989) apontam um outro aspecto a ser discutido, remetendo-se ao tempo passado e fazendo referência ao futuro, tratado por Husserl e discutido sob a sua perspectiva merecem atenção. Estas são formas práticas de prospecção ou de retrospectão que excluem a posição do futuro e do passado como tais e que podem ser explicitadas, por exemplo, nas lutas políticas, onde o passado é visto como a reconstrução retrospectiva de um passado ajustado às exigências do presente e, sobretudo o futuro, com a previsão criadora, continuamente invocados para determinar, delimitar, definir o sentido, sempre em aberto do presente (BOURDIEU, 1989, p. 140).

Quando questionado acerca da política econômica levada a efeito pelos governos militares, no período de estabelecimento de sua empresa, Donadelli expõe uma perspectiva de duas vias – positiva e negativa. A primeira remete a questão do *boom* de crescimento da indústria, a luz de diversos incentivos governamentais e a segunda que trata da incapacidade das fábricas em sustentar o mesmo nível de

crescimento após o fim dos incentivos do governo à exportação. Este é um exemplo de prospecção e retrospectão citadas acima, pois o empresário exclui a posição do futuro em sua fala e interpreta o passado como sua reconstrução retrospectiva ajustada às exigências do presente que, mesmo implícita em seu discurso, seria positiva no futuro.

Um fator agravante dessa situação foi o caráter protecionista do governo militar; esse tipo de proteção não é salutar, porque leva-nos a esquecer que a concorrência é o melhor estímulo ao desenvolvimento dos negócios. Enquanto não precisávamos nos preocupar com a concorrência, não pensávamos muito em questões como melhoria de qualidade, melhor desempenho, novos lançamentos. Após o fim dos incentivos, começamos a descobrir que teríamos que buscar alternativas por nossa própria conta. Naquele tempo, não viajávamos em pesquisa, não buscávamos progressos na produção, hoje vamos duas ou três vezes por ano ao exterior em busca de novidades, acompanhamos de perto a evolução de tendências dos mercados consumidores e estamos mais atentos aos nossos concorrentes. Os concorrentes são, por um lado, adversários, mas, por outro, fomentam nosso crescimento, porque nos estimulam a manter um alto padrão de qualidade.

No entanto, é perceptível, também o desejo de reviver o passado, expressas em determinados trechos da entrevista de Donadelli. A memória social expressa no discurso do industrial é perceptível pela retomada de acontecimentos de um mundo sociocultural passado, como afirma Fernandes (2003), sob novas condições sócio-histórico-ideológicas, ou seja, “uma memória sócio-histórica que, consciente ou inconscientemente, povoa os sujeitos envolvidos” (FERNANDES, 2003, p. 39).

III Discurso de classe

Como observado, a memória histórica é fator representativo no discurso dos sujeitos industriais e estabelece ligação direta entre as formações discursivas e o *habitus* de classe. Neste sentido, é pertinente, a partir desse ponto da pesquisa, discutir de forma mais aprofundada o discurso dos sujeitos entrevistados que, por sua vez se dá por meio do fenômeno de linguagem.

A partir de considerações também de natureza psicanalítica possibilitadas por Freud e suas releituras efetuadas por Lacan. Essa perspectiva corrobora a compreensão do sujeito como descentrado, considerando que sempre sob as palavras outras palavras são ditas. De acordo com Fernandes (2007, p. 41), “o sujeito tem a ilusão de ser o centro de seu dizer, pensa exercer o controle dos sentidos do que fala, mas desconhece que a exterioridade está no interior do sujeito”, e vice-versa.

Este viés psicanalítico revela um olhar sobre o inconsciente, sempre em atuação por meio da linguagem. O inconsciente consiste em manifestações de natureza psíquica do sujeito, que fogem ao âmbito de sua consciência, que não se manifestam de acordo com sua vontade, mas afloram nos sonhos, nos atos falhos, nos lapsos e outros dos quais nos aproveitaremos nesta análise para identificar, por meio de fenômenos da linguagem, especificamente nos discursos dos sujeitos em questão traços que revelem suas raízes existenciais.

Estudos buscam a compreensão do fenômeno da linguagem – lugar que se dá a materialidade dos símbolos - através do discurso que, de acordo com Brandão (1996) possibilita operar a ligação necessária entre o nível propriamente lingüístico e o extralingüístico, ou seja, o social. Neste sentido, considera-se que a análise do discurso

articula o lingüístico e o social, buscando as relações que vinculam a linguagem à ideologia.

[...] a palavra é o signo ideológico por excelência, pois, produto da interação social, ela se caracteriza pela pluralência. Por isso é lugar privilegiado para a manifestação da ideologia; retrata as diferentes formas de significar a realidade, segundo vozes, pontos de vista daqueles que a empregam. Dialógica por natureza, a palavra se transforma em arena de luta de vozes que, situadas em diferentes posições, querem ser ouvidas por outras vozes (BRANDÃO, 1996, p. 10).

Frente a estas considerações, justifica-se a opção de desenvolver um estudo de caso que, por sua vez, se utiliza de técnicas de análise do discurso para a apreensão dos traços de *habitus* de classe do empresariado francano implícitos ou explícitos em seu discurso, visto que, este é um produto da criação ideológica, com tudo o que nele está subentendido: contexto histórico, social e cultural, não existindo fora da sociedade, como considera Brandão.

Sendo assim, iniciamos a discussão partindo de um questionamento: O que se entende por discurso?

Primeiramente, assinala-se que o discurso implica em uma exterioridade da língua, sendo apreendido no social, colocando em evidencia aspectos ideológicos e históricos próprios à existência dos discursos nos diferentes contextos sociais. Para tanto, analisa-se o sujeito inserido em uma conjuntura social, histórica e ideológica, como comentado anteriormente. Neste sentido, entende-se que, a partir do entrecruzamento dos aspectos citados, o sujeito é, por sua vez, heterogêneo, constituído por um conjunto de diversas vozes.

O autor Fernandes (2007), considera que o discurso envolve questões de natureza não estritamente lingüística e constitui-se de conflitos próprios à existência de tudo que tem vida social e complementa: “referimo-nos a aspectos sociais e ideológicos

impregnados nas palavras quando elas são pronunciadas” (FERNANDES, 2007, p. 18).

Sujeitos em debate e/ou oposição revelam contrastes de posição, assumindo lugares socioideológicos diferentes, sendo a linguagem a forma material de expressão desses lugares. Neste sentido, o autor exalta que as escolhas lexicais juntamente com seu uso revelam a presença de ideologias que se opõem, revelando a presença de diferentes discursos.

O sentido de uma palavra, de uma expressão, de uma proposição, não existe em si mesmo [...], mas ao contrário, é determinado pelas posições ideológicas colocadas em jogo no processo sócio-histórico no qual as palavras, expressões e proposições são produzidas (PÊCHEUX, 1997, p. 190)

Na noção de discurso integra-se, por sua vez, a noção de sentido compreendida como um efeito de sentidos entre os sujeitos em interlocução. Para Fernandes (2007), tais sentidos vão além dos significados das palavras; estes são produzidos em decorrência da ideologia dos sujeitos em questão, da maneira como compreendem a realidade política e social na qual estão inseridos. Logo, a ideologia materializa-se no discurso e os sentidos são produzidos de acordo com os lugares ocupados pelos sujeitos.

Porém, os discursos não são formações estáticas, estão sempre em movimento e transformação, integrando a natureza da vida humana.

Acerca do discurso observado como ação social, Orlandi (1999, p. 15) argumenta: “a palavra discurso, etimologicamente, tem em si a idéia de curso, de percurso, de correr por, de movimento. O discurso é assim palavra em movimento, prática de linguagem [...]”.

Como comentado, os estudos discursivos se instauram em um campo de conflitos no qual diferenças sociais coexistem, havendo conseqüentemente diferenças no lingüístico. Os sujeitos, por ocuparem posições antagônicas, inscrevem suas ideologias que, tornam-se imprescindíveis ao discurso e inerentes a ele.

Segundo Fernandes, “o sujeito, ao mostrar-se, inscreve-se em um espaço socioideológico e não em outros, enunciando-se a partir de sua inscrição ideológica” (2007, p. 24). Por isso, os discursos devem ser pensados em seus processos histórico-sociais de constituição e a partir de suas condições de produção.

Para dar continuidade ao estudo e promover as análises dos discursos propostos, é pertinente retomar a questão central do mesmo: Qual é o discurso do empresário calçadista? E qual é o discurso de classe com o qual dialoga?

Como discutido no capítulo precedente, as origens de classe social dos entrevistados diferem-se, sendo dois originários de classes superiores, um filho de fazendeiro outro herdeiro de uma empresa já estabelecida no setor calçadista e os demais provenientes de uma classe menos privilegiada.

Brigação, ao relatar sua trajetória anterior à montagem da fábrica, demonstra que teve diversas oportunidades e escolhas em termos de estudos. A motivação para a montagem da fábrica surgiu no período que cursava Administração de Empresas - “já tinha um pequeno conhecimento de indústria e **ficava ocioso durante o dia** (grifo nosso)”³⁷. Nesse momento, o presente estudo parece coincidir com questões discutidas por Barbosa, respaldadas por Bresser Pereira na obra “Empresários, suas origens e as interpretações do Brasil”, acerca da vertente que liga a classe média às origens da burguesia industrial brasileira, assinalada, com base em significativa

³⁷ Resposta da questão 28 - Anexo E.

pesquisa empírica realizada no início dos anos 1960, que “os empresários industriais do Estado de São Paulo, onde se concentrou a industrialização brasileira também não tiveram um grande capital, trazendo da origem o discurso da classe média” (BARBOSA, 2004, p. 75).

Da mesma forma, Guaraldo expõe que teve oportunidade de estudar e cursar ensino superior – “Por um descuido meu, eu parei de estudar no terceiro ano do curso de *Economia*, não conclui o curso superior”³⁸. Logo, observa-se que os discursos de Brigagão e Guaraldo fundamentam-se no discurso da referida classe.

Diferentemente, Donadelli demonstra formações discursivas de classes sociais menos privilegiadas, considerando seu depoimento acerca das atividades desenvolvidas anteriormente à formação de sua empresa – *Calçados Donadelli*. O empresário descreve sua trajetória através de empreitadas de trabalho na lavoura do pai, participação em pequenos negócios da família como peixaria e bar, conciliados aos estudos. Donadelli relata que a idéia da montagem da fábrica foi proveniente da vontade de crescimento e melhoria de vida.

Na verdade, a gente sempre **sonhava** com alguma coisa, com **objetivos, empreendimentos** e na ocasião, eu penso que teria sido eleita a indústria de calçados, porque a gente pensava numa atividade que pudesse trazer **realizações pessoais e, principalmente, profissionais** (grifo nosso)³⁹.

Entre os novos industriais estudados, Ribeiro é o que apresenta no discurso essa peculiaridade através de relatos acerca de sua trajetória anterior à montagem da fábrica *Opananken*. O empresário relata que não concluiu o ginásio e começou a trabalhar muito cedo, pois optou por não estudar e sim por se dedicar a

³⁸ Resposta da questão 2 – Anexo C.

³⁹ Resposta da questão 2 - Anexo B.

atividades remuneradas. O mesmo faz breve retrospectiva de suas ocupações anteriores:

A minha história com o calçado foi uma coincidência muito grande. Eu me casei e, quando me casei eu era vendedor de café, a *Utam* tinha aquelas peruas, eu tinha uma daquelas e fazia parte de Franca até Passos vendendo, eu enchia a perua de café e saía vendendo os pacotinhos nos supermercados, em todos os lugares. Um ano depois eu fui convidado por um amigo que tinha sido padrinho meu de casamento para ajudá-lo numa fazenda que ele tinha perto de Patrocínio Paulista, ele precisava de alguém para olhar, tinha muito café aí ele me convidou. Aceitei, eu ia todos os dias cedo e voltava à noite, era muito difícil, já tinha a primeira filha, então eu ficava muito fora e a gente era muito ligado, então ficava muito difícil. Quando eu deixei a fazenda, fui convidado e arrumei uma oportunidade de entrar na *Pestalozzi*, aí que eu passei a entender para que era o sapato, até então eu achava que o sapato era para pôr no pé, mas nunca tive a noção de como se produzia um par de sapatos, então entrei no almoxarifado, ali fiquei alguns meses, depois passei por algumas sessões e peguei uma chance muito grande lá que foi de acompanhar as amostras, isso é importante por que nas amostras você faz todas as etapas, desde o começo você recebe um papel com um desenho dizendo: “forma 'tal', gravata 'tal'”, então dali você tem que montar e fazer um sapato inteiro, todas as operações da fábrica. Ali foi a maior experiência que eu tive nesse sentido. Depois de uns três anos na *Pestalozzi*, eu tinha um amigo que trabalhava lá, um tcheco eslováquio chamado Pracuch que, inclusive era superintendente da fábrica. Quando ele deixou a fábrica, me convidou para trabalhar com ele e com umas firmas americanas, porque ele passou a ser agente de empresas americanas aqui em Franca, então eu seria um homem dele de fiscalizar toda a produção, a qualidade para que ele ficasse tranqüilo, ele trabalhava direto com o pessoal, mas a produção, qualidade, amostras eu que acompanhava. Foi isso que eu fiz e me dei bem, pois ele deixou o pessoal e eles ficaram comigo, eu passei a ser funcionário dos “gringos” e fiquei durante uns dezoito anos. Para a gente foi uma fase boa, porque ganhávamos em dólar e gastávamos em cruzeiro, então rendia mais⁴⁰.

Outras questões também são observáveis nos discursos dos sujeitos industriais entrevistados como as projeções da enunciação do enunciado, discutidas por Fiorin (2002), onde as enunciações se definem a partir de um *eu-aqui-agora*, projetando para fora de si os atores do discurso bem como suas coordenadas espaço-temporais. Discutimos aqui a debreagem⁴¹ que é, por sua vez, um mecanismo estudado por Fiorin em que se projeta no enunciado, quer a pessoa (eu/tu), o tempo (agora) e o

⁴⁰ Resposta da questão 3 – Anexo D.

⁴¹ “Mecanismo utilizado para construir o discurso das categorias de pessoa, de espaço e de tempo” (FIORIN, 2002, p. 40).

espaço (aqui) da enunciação, quer a pessoa (ele), o tempo (então) e o espaço (lá) do enunciado. No primeiro caso (projeção do *eu-aqui-agora*), ocorre uma debreagem enunciativa; no segundo (projeção do *ele-então-lá*), acontece uma debreagem enunciativa.

Nos discursos de todos os industriais entrevistados são observáveis as citadas debreagens, principalmente quando estes abordam questões relacionadas à classe dos sapateiros. Em algumas situações ambos se colocam na “classe-patronal”, porém em determinados momentos se classificam, explicitamente como sapateiros, não ficando claro qual é o discurso de classe com o qual esses sujeitos dialogam.

No discurso do proprietário da fábrica de calçados *Sândalo*, em apenas dois momentos é observável a identificação com a classe operária. O primeiro é a dúvida gerada quando se questionou se ele seria mais um empresário local que começou como operário e hoje é proprietário de fábrica. Brigagão lançou resposta confusa e contraditória: “Eu não comecei como operário, mas eu trabalhava, porque a fábrica não tinha muitos funcionários, então eu trabalhava como operário. Pode considerar que sim”⁴². O empresário não consegue definir claramente sua iniciação no setor. Em um segundo momento, observa-se na entrevista de apoio que o empresário se coloca na “classe-operária” e, juntamente com seus sócio-fundadores intitula-se “sapateiro”: “Quem tem sócio, tem patrão, e levei a questão para eles, mas decidimos continuar **sapateiros** (grifo nosso)”⁴³.

As mesmas características são observáveis no discurso de Guaraldo; ao ser questionado acerca de sua condição inicial no setor – sapateiro ou empresário – este também hesita na resposta:

⁴² Resposta da questão 21 - Anexo A.

⁴³ Resposta da questão 41 - Anexo E.

Mais ou menos isso, meu pai sempre foi o dono da empresa, mas pelo fato de eu ter passado por todos os estágios e com a rigidez de meu pai, que ele não dava trégua, sempre foi muito exigente e hoje eu agradeço muito a isso, ele sempre fez questão de falar ‘a fábrica é minha, você é meu filho, mas a fábrica não é sua, você vai trabalhar e aprender’. **Então posso me considerar um operário que hoje é dono da empresa** (grifo nosso)⁴⁴.

No discurso do proprietário da fábrica de calçados *Donadelli*, a identificação com a “classe-operária” é mais freqüente; o “eu-sapateiro” sobressai em questões como: histórico profissional e início da fábrica, valorização da ‘prática’ e do ‘saber’ e nível tecnológico da empresa.

Da mesma forma, no discurso do proprietário da empresa *Opananken* a identificação com a classe operária é significativa, porém com menor freqüência ao compararmos com o discurso de Donadelli. Quando questionado se considera um sapateiro que cresceu profissionalmente, Ribeiro é direto em sua resposta.

Sim, embora venha de uma família que não era pobre, também não era rica, meu pai sempre lutou para formar os filhos, então eu digo que sim. Eu praticamente não tinha nada, o sapato que me deu tudo, tudo o que eu tenho hoje foi graças ao sapato: casa boa, prédios, carros bons. Tudo isso veio do sapato, não foi jogo do bicho nem nada⁴⁵.

Ao descrever sua trajetória profissional, Donadelli comenta o período de montagem de sua empresa e o processo de aprendizado pelo qual passou – “eu nunca tive qualquer instrução como **sapateiro** (grifo nosso)”⁴⁶, “me sinto um autodidata na produção, seja pelo lado da produção, como **sapateiro de chão de fábrica**, seja pelo lado administrativo (grifo nosso)”⁴⁷. O empresário se coloca, claramente, na condição

⁴⁴ Resposta da questão 22 – Anexo C.

⁴⁵ Resposta da questão 22 – Anexo D.

⁴⁶ Resposta da questão 3 - Anexo D.

⁴⁷ Resposta da questão 5 - Anexo B.

discutida.

O entrevistado vai mais longe ao responder questionamentos acerca de gestão industrial e, além de classificar-se “sapateiro”, classifica os outros empresários do setor calçadista como tais.

Tem uma série de atributos, sem dúvida nenhuma, o primeiro lugar a garra do produtor francano, acho que **o sapateiro francano - já fui até censurado por chamar de sapateiro** - o empreendedor francano tem muita garra, obstinação, **ele é sapateiro por excelência** (grifo nosso)⁴⁸.

Donadelli demonstra que percebe o industrial local como sapateiro, incluindo-se nessa condição. No entanto, se polícia ao fazer essa colocação, pois, anteriormente, foi censurado por isso, mas, independentemente da aceitação ou rejeição da citada condição, Donadelli é claro e conciso ao considerar que o empreendedor local é “sapateiro por excelência”. Na fala do entrevistado é observável a debreagem enunciativa, pois ele se coloca como *eu-sapateiro*, entretanto, a debreagem enunciativa também é presente no discurso do mesmo, pois, em determinados momentos o *eu* e o *nós* não são colocados no discurso e sim o *eles*. Observe:

A indústria calçadista é o segmento industrial mais eficiente na distribuição de renda, é o setor que paga os salários mais justos; geralmente, por terem origem humilde, os empresários do calçado sentem mais de perto as dificuldades **do sapateiro** (grifo nosso)⁴⁹.

Não apenas Donadelli, mas todos os outros empresários confirmam que esta é uma característica bastante peculiar do empresariado calçadista local. Surpreendentemente, o que menos enfatizou a questão foi Ribeiro.

⁴⁸ Resposta da questão 13 - Anexo B.

⁴⁹ Resposta da questão 23 - Anexo D.

Guaraldo foi enfático em sua resposta e faz inferência a determinado fenômeno observável no pólo calçadista em questão.

Totalmente. De um levantamento que foi feito há alguns anos pelo próprio Sindicato para conhecer o perfil do empresário francano e chegou-se a essa resposta. A maioria era filho de dono. Franca, na época tinha dois grupos só de fora que era a *Alpargatas* e a *Vulcabrás*, todas as fábricas eram de pessoas genuinamente francanas ou filhos de empresários ou as fábricas “sementeiras” que tinha, por exemplo, saía um funcionário da *Samello* e montava uma fábrica, saía do *Agabê* e montava, saía do *Calçados Guaraldo* e montava. Em resumo, esse lado é muito bonito, o estágio que Franca chegou com esse perfil de empresários de nível superior mínimo, no caso dos veteranos, talvez os mais novos não. Chegar ao sucesso que chegou, para mim é uma vitória⁵⁰.

Mesmo retomando a questão da origem humilde do empresariado do setor, Donadelli estabelece a fronteira entre a condição de classe atual desses sujeitos à condição da “classe-operária”, ficando explícito que houve ‘a passagem’ de uma classe para outra, havendo então a negação da classe anterior na atualidade enquanto a origem é saudada. O industrial também cita o *ele-sapateiro* ao comentar das lideranças de classe do setor calçadista local.

[...] o trabalho do *Sindicato* sem dúvida é muito importante, porque **nós** fazemos um trabalho muito grande no *Sindicato*: a representação junto às autoridades, as negociações com **os sapateiros**, a defesa do setor (grifo nosso)⁵¹.

Nesse trecho está explícito o posicionamento de Donadelli a sua condição atual de classe ao fazer uma debreagem enunciativa – *nós-empresários, nós-líderes de classe* – versus a debreagem enunciativa – *os-sapateiros, eles-sapateiros*.

Ao ser questionado acerca de sua origem operária, o entrevistado demonstrou traços de não-aceitação, visto que não se considera um proprietário de

⁵⁰ Resposta da questão 23 – Anexo C.

⁵¹ Resposta da questão 3 - Anexo B.

fábrica que começou como operário, contradizendo os aspectos observados em seu discurso, discutidos anteriormente. Donadelli afirma que começou como comerciário.

Eu não cheguei a ser operário, mas eu trabalhava, com 21 anos e não tinha nenhuma formação profissional, eu me formei em Contabilidade e Direito, quando eu já estava trabalhando como calçadista, eu trabalhava em negócios pequenos da família, eu trabalhei em um bar, em uma peixaria e depois eu entrei no ramo de calçados; eu ajudava a família nos negócios, **eu era um comerciário** (grifo nosso)⁵².

Ainda tratando das questões discursivas, a construção da imagem do enunciador – o ator da enunciação nos direciona a outro aspecto teórico diretamente relacionado ao que foi exposto por Fiorin (2002): o *éthos*.

Para introduzi-lo na análise se faz necessária a retrospecção à *Retórica de Aristóteles*, aqui abordada por Fiorin (2004). Considera-se que é o *éthos*, caracterizado também como caráter, que leva à persuasão quando organizado de maneira a inspirar no ouvinte e/ou leitor confiança para com o orador. Neste sentido, Fiorin (2004) argumenta que “é preciso que essa confiança seja resultado da força do discurso e não de uma prevenção favorável a respeito do orador” (FIORIN, 2004, p. 120).

Para o autor, os *éthe* são os traços de caráter que o tribuno deve, por sua vez, deixar transparecer ao auditório, independentemente de sua sinceridade, com o intuito de causar boa impressão, sendo o *éthos* uma conotação; este se explicita na enunciação e não no enunciado. De acordo com Fiorin (2004), o *éthos* explicita-se na enunciação enunciada, ou seja, nas marcas de enunciação deixadas no enunciado, logo a análise do *éthos* trata-se de apreender um sujeito construído pelo discurso e não

⁵² Resposta da questão 21 - Anexo B.

uma subjetividade; “o *éthos* é uma imagem do autor, não é o autor real; é um autor discursivo, um autor implícito” (FIORIN, 2004, p. 120).

Existem, por conseguinte, três espécies de *éthe*: a *phrónesis*, relacionada ao bom senso, a ponderação e prudência, na qual o orador exprime opiniões competentes e razoáveis. A *areté*, que significa a virtude – qualidades distintivas do homem -, como por exemplo, a coragem, sinceridade e justiça. Por fim, a *eúnoia*, ligada aos princípios de solidariedade e benevolência, ou seja, o orador com uma imagem de simpatia pelo auditório. Das espécies de *éthe*, o que mais se constrói com os recursos do *éthos* é o *areté*, pois o orador que se vale desta se apresenta como desbocado, temerário e franco.

Na fala de Brigagão, a *areté* foi notória na resposta da questão de número 14 do anexo A. Neste momento questionou-se acerca da responsabilidade de sua empresa, a Calçados Sândalo. Sua resposta foi direta e objetiva, mas ficou explícito o senso de justiça acatado por esta empresa, sendo esta colocada como uma postura adotada por ele e pelos demais sócios, exaltando a ‘consideração’ por seus funcionários e, principalmente, demonstrando que tais medidas vêm de longa data.

Dentro da melhor forma possível, por exemplo, uma coisa corriqueira hoje, mas há mais de vinte e cinco anos é proibido fumar dentro da fábrica, o trabalho de menores, antes de existir o *Pró-criança*, nós já não tínhamos criança aqui dentro, temos vários seguros, auxílios, seguro de saúde, temos aqui até consultório dentário disponível não só para os funcionários, mas também para seus familiares. Dentro do possível, com a nossa verba acreditamos que estamos fazendo um bom serviço⁵³.

Já na fala de Ribeiro, a *Eúnoia* é observável na resposta da mesma pergunta feita para Bragagão. Princípios de solidariedade e benevolência ficam

⁵³ Resposta da questão 14 – Anexo A.

explícitos em diversos trechos de sua fala, no entanto, este parágrafo foi um dos que mais chamou a atenção devido o envolvimento, a proximidade que Ribeiro cultivava com seus funcionários.

Eu sou uma pessoa que até que me provem o contrário acredito que todo mundo é bom, é direito, trato todo mundo bem, os meus funcionários tem liberdade de chegar a mim, eu entro na fábrica o dia inteiro, não gosto de ficar sentado em mesa, gosto de ficar perto da produção, vendo um, conversando com outro, ajudo todos que fazem com que eu sinta que é uma pessoa de fato um irmão, um amigo, porque a gente passa a querer bem como uma pessoa da família [...]⁵⁴

A postura discursiva de Guaraldo apresenta fortes traços de ponderação, sobriedade com opiniões competentes e razoáveis, aqui representados pela *phrónesis*, classificação citada acima. No trecho de sua entrevista que segue, ele fala das lideranças da classe operária do setor, explicitando sua opinião enquanto classe patronal, com o bom senso de quem já ocupou significativo cargo de liderança da classe a qual pertence, a empresarial. Em 1992, Guaraldo foi presidente do *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca* e afirma que só vivenciando esta situação para saber a importância de um sindicato de classe que brigue pelos interesses do setor.

Foi o que eu disse, da mesma forma que a indústria é representada, os trabalhadores também tem um sindicato que é o *Sindicato Laboral*, eles precisam ter os sindicatos deles porque são as entidades que discutem os interesses de cada parte. No passado já houve grande conflito, até hostilidades, porque são interesses diferentes, hoje essa situação está amadurecendo, com o capital do trabalho, está tendo um entendimento maior. Mas, no passado, falando de duas décadas atrás, era muito conflitante o relacionamento do *Sindicato da Indústria* com o *Sindicato dos Trabalhadores*, com o tempo vai amadurecendo e mostrando que os dois não têm que dividir, pois são interesses comuns. A indústria não vive sem os trabalhadores e os trabalhadores da mesma forma, então não vejo outro caminho a não ser negociação, o bom entendimento, mesmo em momentos que tem divergências brutais, pois cada um vai pelo seu interesse, mas no “frigor dos ovos”, sempre

chega-se em um consenso⁵⁵.

Outro autor estudioso da teoria do *éthos* é Maingueneau (1995). Este afirma que o *éthos* possui três componentes, sendo o primeiro deles o caráter que é, por sua vez, o conjunto de características psíquicas reveladas pelo enunciador, o segundo é o corpo, ou seja, as características físicas apresentadas pelo enunciador e, por último, o tom que é a dimensão vocal do enunciador no discurso.

O *éthos* estabelece-se no interdiscurso, visto que o caráter de um enunciador se constitui, na maior parte dos casos, em oposição a outro. Para Fiorin, o *éthos* está relacionado à adesão do enunciatário ao discurso. Como observa a seguir:

[...] O enunciatário não adere ao discurso apenas porque ele é apresentado como um conjunto de idéias que expressam seus possíveis interesses. Ele adere, porque se identifica com um dado sujeito da enunciação, com um caráter, com um corpo, com um tom. Assim, o discurso não é apenas um conteúdo, mas também um modo de dizer, que constrói os sujeitos da enunciação. O discurso, ao construir um enunciador, constrói também seu correlato, o enunciatário (FIORIN, 2004, p. 134).

Tal mecanismo encontra-se refletido nos discursos estudados, visto que o **eu** sempre se dirige a um **tu**, portanto “ao enunciador sempre está em correlação ao enunciatário; ao narrador, o narratário; ao interlocutor, o interlocutário”, argumenta Fiorin (2004, p. 135). No caso dos industriais em questão, é recorrente certa preocupação com o que se diz, considerando que tais declarações se tornarão públicas, ou seja, tanto a sociedade a qual estão inseridos, quanto o operariado terão acesso a seus discursos e poderão, por sua vez, interpreta-las positiva ou negativamente.

⁵⁵ Resposta da questão 4 – Anexo C.

Auto-censurando seu discurso, Donadelli manifesta tal influência citada anteriormente, demonstrando durante toda entrevista grande preocupação de satisfazer as necessidades da pesquisadora com respostas bem elaboradas, com muita cautela e aplicando recursos gramaticais bem formais, o empresário buscou adaptar tudo o que dizia neste contexto acadêmico, preocupado com aos leitores deste texto.

Ao questionar-se a respeito do atual nível tecnológico da empresa, ele lançou a seguinte resposta que ilustra o que foi observado.

Tem uma série de atributos, sem dúvida nenhuma, o primeiro lugar a garra do produtor francano, acho que o sapateiro francano - já fui até censurado por chamar de sapateiro -, o empreendedor francano tem muita garra, obstinação, ele é sapateiro por excelência. Mas a necessidade de se fazer um produto bom, a necessidade de acompanhar a evolução do mundo, a evolução tecnológica, as necessidades do mercado, as exigências do consumidor colaboram com isso e, hoje fazer um produto de qualquer jeito é se condenar a ser denunciado pelo mercado⁵⁶.

Para abordar a questão, Fiorin (2004) cita Greimas (1974) que considera que ao colocar o enunciatário como uma das instâncias do sujeito da enunciação, este se torna um co-enunciador, influenciando diretamente no que é dito e como é dito.

Com efeito, a imagem do enunciatário constitui uma das coerções discursivas a que obedece ao enunciador: não é a mesma coisa produzir um texto para um especialista numa dada disciplina ou um leigo; para uma criança ou para um adulto. [...] O enunciatário não é um leitor real, mas um leitor ideal, uma imagem de um leitor produzida pelo discurso. Assim como no texto particular se constrói a imagem do narrador, enquanto é numa totalidade discursiva que se encontra o *éthos* do enunciador [...] (FIORIN, 2004, p. 135).

Saindo do *Éthos*, se discute agora algo que foi observado na entrevista de

⁵⁶ Resposta da questão 13 – Anexo B.

apoio (Anexo F), na qual se ratificam as considerações feitas pelos industriais e a valorização do conhecimento teórico em processos produtivos. O empresário Donadelli considera que Franca possui, no setor de calçados, mão-de-obra que apresenta níveis de qualificação entre os mais elevados do país, porém acredita que os treinamentos específicos é um ponto relevante: “conseguiremos alcançar um nível de qualidade plena em nosso calçado quando tivermos profissionais altamente qualificados, treinados e motivados”⁵⁷.

Os novos industriais analisados apresentam o mesmo posicionamento de Donadelli, empresário precursor na fabricação de calçados; ambos argumentam que o saber e a prática devem estar juntos em resposta à globalização para a obtenção de resultados positivos. Sob a perspectiva de Guaraldo é que, nos dias atuais se faz necessário que as ações práticas sejam executadas a partir de um planejamento.

[...] a questão teórica é muito bonita é muito perfeita, você vai na teoria você “navega”, arquiteta uma coisa que é fantástica, e nem sempre na prática esse projeto sai igual. E se colocarmos uma coisa em prática sem um projeto, sem um balanço, sem uma linha de atuação nós também nos perdemos. Às vezes, no passado como não era tão complexo, talvez a prática até sobressaísse à teoria, principalmente no setor de sapato, se você observar o nível de formação de todos os empresários, você vai ver que uma boa parte é um pessoal que começou na “garra” e na coragem sem nenhum nível superior, então isso é uma prova de que de que muitos venceram só pelo trabalho. Agora, as coisas vão modernizando, a competitividade vai chegando, hoje o mundo está globalizado, então hoje exige-se mais conhecimento, muito mais teoria. [...] Prática com teoria tem que casar bem⁵⁸.

Frente às considerações dos industriais em questão, observa-se em seus discursos que com a ‘prática’ estes conseguiram levar seus negócios e crescerem fundamentados nesse conceito.

⁵⁷ Resposta da questão 18 - Anexo F.

⁵⁸ Resposta da questão 5 – Anexo C.

Donadelli, como observado anteriormente, também foi o primeiro da família a trabalhar no setor calçadista e declara que não possuía conhecimento algum do ofício e que, no entanto, se valeu dos préstimos de alguns profissionais da área que o orientaram no início de seu negócio; “eu tinha amigos que eram sapateiros e tinha amigos que estavam começando no ramo de calçados e acho que pela própria natureza da cidade”⁵⁹, recorda-se.

Eu nunca tive qualquer instrução como sapateiro. Na primeira vez em que fui fazer compra de lixas para calçados, eu não fazia a menor idéia de como as utilizaria. Eu não possuía nenhum conhecimento sobre calçado, mas me vali dos préstimos de alguns profissionais da época, com os quais me associei, e eles foram me orientando, de modo que **aprendi o ofício aqui mesmo dentro da empresa**, no decorrer desse tempo. **Cheguei a trabalhar em quase todas as operações da fabricação do calçado.** Eu não diria que sou capaz, hoje em dia, de fazer um sapato, mas tenho o conhecimento de toda a sua construção (grifos nossos)⁶⁰.

Porém, Donadelli considera que aprendeu o ofício de fato dentro da empresa, no trabalho cotidiano e declara que chegou a trabalhar em quase todas as etapas do processo de fabricação do calçado, logo, interpreta-se que suas competências produtivas foram adquiridas nesse período e, *a posteriori*, se valeu da formação superior como complemento da ‘prática’, como citou anteriormente.

Ribeiro e Guaraldo também trabalharam na produção de calçados em suas empresas, o primeiro aprendeu de fato o processo de fabricação do calçado em um emprego anterior, quando passou a ser responsável pelas amostras e o segundo não só passou pela produção como por diversos outros setores da empresa, com o intuito de adquirir conhecimentos acerca dos processos produtivos e administrativos de uma indústria de calçados.

⁵⁹ Resposta da questão 2 - Anexo B.

⁶⁰ Resposta da questão 3 - Anexo F.

Nesse momento, define-se a condição inicial dos empresários na posição de operários; Donadelli admite sua condição pregressa ao afirmar que não teve nenhuma instrução como 'sapateiro'. Manifesta-se, no trecho citado, o que Maingueneau classifica como *habitus* de classe - "os condicionamentos, associados a uma classe particular de condições de existência, produzem *habitus*, sistemas de *disposições* duráveis e transponíveis, [...] princípios geradores e organizadores de práticas e representações" (MAINGUENEAU, 1997, p. 61).

Habitus, segundo Bourdieu (1989) é produto de um trabalho social de nomeação e de inculcação ao término do qual uma identidade social instituída por uma dessas 'linhas de demarcação mística', conhecidas e reconhecidas por todos, que o mundo social desenha, inscreve-se em uma natureza biológica e se torna um *habitus*, uma lei social incorporada.

Ainda nesta linha de raciocínio, o autor Loiq Wacquant (1997) indica que o *habitus* é uma noção mediadora que ajuda a romper com a dualidade de senso comum entre indivíduo e sociedade ao captar a "interiorização da exterioridade e a exteriorização da interioridade", ou seja, pessoas com características enraizadas com propensões estruturadas para pensar, sentir e agir de modos determinados, que as guiam nas suas respostas criativas aos constrangimentos e solicitações de seu meio social existente.

Considerado o princípio unificador e gerador de todas as práticas e, em particular, destas orientações comumente descritas como 'escolhas' da 'vocaçãõ', sendo diversas vezes consideradas efeitos da tomada de 'consciência', não é outra coisa se não o *habitus*,

[...] sistema de disposições inconscientes que constitui o produto da interiorização das estruturas objetivas e que, enquanto lugar geométrico dos determinismos objetivos e de uma determinação, do fundo objetivo e das esperanças subjetivas, tende a produzir práticas e, por esta via, carreiras objetivamente ajustadas às estruturas objetivas (BOURDIEU, 1999, p. 200-201)

O outro entrevistado pertencente à geração anterior de empresários, Brigagão, trabalhava na fábrica no início de seu negócio de calçados, pois havia poucos funcionários, não ficando claro se era ou não operário. No início da fabricação dos produtos se fez necessária a contratação de um modelista que fosse conhecedor do processo de fabricação do sapato; optaram pelo Sr. Seizel, com 60 anos de idade, na época. Seu trabalho foi, no período de um ano, desenvolver uma mercadoria similar à da indústria *Pestalozzi*, mas no quarto mês noticiou que voltaria para São Paulo, onde havia deixado a família. Frente a essa situação seu irmão Paulo assumiu a função de modelista e, segundo o empresário “aprendeu na marra” o ofício⁶¹.

Nesse ponto da análise, é pertinente discutirmos a questão da *práxis*. Há um sucinto conceito *giddensiano* – baseado em determinada leitura de Marx - da *práxis* social, no qual, esta seria “a produção e a reprodução da vida social” (GIDDENS, 1999, 395). De acordo com explicação de Giddens, as práticas sociais são, por sua vez, significativas para o curso e o resultado das atividades sociais, atividades que podem envolver a organização seqüencial e interativa de numerosas práticas empreendidas por outros. Neste sentido, “as práticas sociais podem ser entendidas como **procedimentos, métodos ou técnicas hábeis** executados apropriadamente pelos agentes sociais” (GIDDENS, 1999, p. 412, grifo nosso).

Nesse momento da discussão, há o esclarecimento acerca da constatação do discurso da *práxis* no discurso dos sujeitos empresários, pois estes explicitam

⁶¹ Resposta da questão 28 - Anexo F.

significativo conhecimento e habilidade para com questões referentes aos processos de produção e gestão de suas empresas. Donadelli expõe que preza pela produção de conhecimento, fundamentalmente através da prática, mesmo reconhecendo a função e importância do respaldo teórico proveniente do academicismo. “Eu sou entusiasmado com o academicismo, mas eu acho que só o academicismo não é suficiente para se fazer um bom trabalho, a prática ‘casa’ muito bem com a academia”⁶² comenta o entrevistado. Diferentemente, Brigagão e os outros dois entrevistados, como citado anteriormente, se mantêm parciais e afirma que se deve haver balanceamento entre os dois, “um não sobrevive sem o outro”⁶³. As considerações anteriores ratificam o que Giddens afirma:

Se a vida se distingue da natureza pelo desempenho das práticas sociais, então a base dessa distinção consiste nas habilidades e recursos requeridos para desempenhar uma dada prática. É lidando com a constituição de habilidades praxiológicas que a consciência humana desponta como um tema maior na teoria da estruturação (GIDDENS, 199, p. 412).

O autor confirma o que se levou à discussão acerca dos sujeitos analisados. Neste sentido, a percepção dos processos de ação pode ser concebida como uma forma de conhecimento, de acordo com o autor, um conhecimento de “como fazer alguma coisa” ou “como continuar”. Giddens refere-se ao *conhecimento mútuo*: “o conhecimento que é compartilhado por todos que têm a competência de envolver-se no ou reconhecer o desempenho apropriado de uma prática social ou de uma série de práticas” (GIDDENS, 1999, p. 413). Neste sentido, tanto as práticas sociais quanto o conhecimento mútuo estão profundamente envolvidos e, de acordo com o autor, estão entrelaçados no conhecimento e na prática.

⁶² Resposta da questão 5 - Anexo B.

⁶³ Resposta da questão 4 - Anexo A.

Mediante a discussão da prática social, a questão do aconselhamento é significativa nos discursos dos entrevistados. O discurso do conselheiro é abordado por Magalhães que comenta acerca de estudo desenvolvido por Hall, Sarangi & Slembrouck (1999, p. 295-296): “No contexto do serviço social, os profissionais podem falar como cuidadores, conselheiros, enquanto os clientes podem falar como pais, esposas e professores” (MAGALHÃES; GRIGOLETTO, 2006, p. 243), defendendo que as identidades discursivas são melhor analisadas se vistas associadas a identidades sociais. Toma-se como exemplo a dificuldade de se atribuir a um gerente de banco o papel de “conselheiro” quando envolvido em tarefas como a de “consultor” financeiro. Frente a esse exemplo a autora considera que “a categorização e função dos papéis/identidades discursivas dependem dos mandatos sociais/papéis sociais de que os participantes estão investidos em um dado contexto” (MAGALHÃES; GRIGOLETTO, 2006, p. 244).

Neste sentido, observa-se o discurso como forma de ação do sujeito (discurso do conselheiro, do “como fazer”); os sujeitos empresários dão receitas de sucesso. Observa-se esta especificidade, por exemplo, na questão na qual se questiona qual seria um outro caminho vislumbrado para a indústria calçadista que não seja aquele baseado na exportação das grandes empresas. Brigagão “dá dicas” para vender a marca como a participação em feiras no exterior: “Temos empresas em Franca com mais sucesso; tem que ‘partir para briga’, tem que realmente ‘ir atrás’ e batalhar, porque hoje a oferta internacional e nacional também é cada vez maior”⁶⁴. Segundo ele, essa é uma das estratégias de sua empresa e que, até o momento tem obtido sucesso.

Donadelli, outro entrevistado, aposta que a saída é exportar, não se

esquecendo do mercado interno e afirma que as empresas calçadistas se desenvolvem conforme a própria natureza e/ou a personalidade do proprietário. Donadelli chama atenção para uma tendência não muito vantajosa para o setor calçadista: a produção de calçados populares com influência de sapatos importados da Índia, China dentre outros países. Frente à situação, o industrial faz mais um aconselhamento ao setor, de aconselhados estes passaram a conselheiros dando “recitas de sucesso” às novas gerações de empresários que virão.

A saída que nós temos para o Brasil é até uma oportunidade muito grande de se fazer um sapato de valor agregado, ser os herdeiros naturais do sapato italiano para vender para os melhores clientes do mundo, vamos dizer assim, um sapato fino. O sapato popular vai ser um pouco mais difícil de fabricar no Brasil⁶⁵.

Donadelli também comenta acerca de estratégias, até então bem sucedidas de sua empresa, referentes à exportação e considera que não é aconselhável exportar mais de 50% da nossa produção – o *Calçados Donadelli* exporta cerca de 20% da produção.

De 20 a 50% seria um número ideal para a produção de Franca, agora nós precisamos colocar no mínimo 50% da nossa produção no mercado interno, porque também é um mercado bom, o mercado interno brasileiro é o quinto melhor mercado do mundo⁶⁶.

O proprietário da Calçados Frank aposta no mercado europeu e afirma que para suprir as necessidades desta nova fatia de mercado não basta fabricar calçados e sim buscar aperfeiçoamento e melhoria das linhas de produção.

⁶⁵ Resposta da questão 9 - Anexo B.

⁶⁶ Resposta da questão 9 - Anexo B.

[...] em termos de setor, em Franca o pessoal está batalhando muito com a Europa e outros mercados alternativos e isso está sendo bom porque para a Europa precisa ter um outro perfil de trabalho, precisa de uma qualidade muito superior, uma marca forte sua lá ou parceria com redes lá, são totalmente diferentes do mercado norte-americano. Oportunidades têm, é uma mudança no cenário da receita de vinte anos atrás, da forma de você gerenciar, atuar, só trabalhar no mercado já não serve mais, temos que nos reciclar para continuar com resultados⁶⁷.

O industrial Ribeiro, proprietário da Opananken, apresenta uma perspectiva diferenciada acerca desta questão; o empresário julga a cidade de Franca como uma cidade que não é mais exclusivamente do sapato e cita o crescente mercado da *lingerie*: “pessoas que tinham bancas de pesponto hoje estão fabricando seis mil peças de *lingerie* por dia e bem feito”⁶⁸. Para Ribeiro, permanecerá no ramo coureiro-calçadista a indústria que implantar um conceito em seu produto e marca.

No que se refere ao futuro da cidade de Franca, com relação à produção calçadista, ambos os industriais demonstram certa insegurança e apostam na fabricação de sapatos de qualidade que exigem maior trabalho e mão-de-obra, com diferencial no mercado do setor. Os industriais deixam transparecer a preocupação com a concorrência dos países asiáticos, por sua vez, grandes centros produtores de calçados populares. Brigagão faz a seguinte consideração a esse respeito:

Hoje é cedo para te falar isso. Se eu for olhar a “bolinha de cristal”, com o crescimento da China, se não houver algumas providências, vai ser complicado. Hoje eu vejo com preocupação, nós temos que partir para sapatos que ainda eles não fazem, que é sapato de moda, sapato que tenha um pouco mais de mão-de-obra e agilidade nas entregas, porque sapatos populares estão presentes na Índia também, então eu vejo com um pouco de preocupação isso aí⁶⁹.

⁶⁷ Resposta de questão 10 – Anexo C.

⁶⁸ Resposta da questão 10 – Anexo D.

⁶⁹ Resposta da questão 11 - Anexo A.

Novamente é perceptível o discurso do “conselheiro” na fala do sujeito industrial, pois são apontados caminhos, aos produtores de calçados que, por sua vez, possibilitem a manutenção do sucesso produtivo do setor calçadista local.

Mesmo sendo um exemplo que não é pertencente à realidade do calçado, o mítico Conde Francisco Matarazzo ilustra bem a questão do aconselhamento, pois ele, assim como muitos dos fundadores de indústrias calçadistas francanas, foi um imigrante de origem modesta que trabalhou duro, poupou e conquistou a ascensão social. Tal questão foi bem trabalhada por Matarazzo quando se dirigia aos trabalhadores, pois ele enfatizava os dados de sua biografia que podiam ser tomados como indicações pelos mesmos.

Em decorrência, difundiu-se entre os trabalhadores, durante mais de meio século, a concepção de que Matarazzo havia sido um imigrante muito pobre que, após trabalhar nas fazendas de café, como colono, tornava-se vendedor ambulante, vivendo de pão e banana. Com isso conseguira guardar dinheiro, montar de início uma pequena fábrica de banha e, depois, outras indústrias, para finalmente tornar-se milionário, dono de muitas empresas, patrão de milhares de operários [...] (MARTINS, 1979, p. 149).

Conforme demonstra o autor, o mítico expressa operacionalmente a ideologia de reprodução do capitalismo na fase de expansão, de recriadas oportunidades para recrutamento de novos burgueses pela classe dominante.

É observável também, que o discurso da *práxis* perpassa o tempo. Ao mesmo tempo em que conhecem e reconhecem a tecnologia, o discurso saudosista se faz presente, no sentido de discutir a atualidade e o futuro. Na questão 12 da entrevista realizada com Danadelli, na qual se questiona acerca de qual seria o negócio do futuro na cidade de Franca, identifica-se a variação temporal citada.

Teve um ministro que disse que “o futuro a Deus pertence”. Eu já escrevi artigos dizendo que, com o tempo o calçado não será mais importante para Franca, é lamentável dizer, mas esse é o destino de todos os grandes centros produtores. Pode ser que um dia Franca não terá, como economia mais importante o calçado, eu acho que ainda levará algum tempo e que tem muita coisa para se desfrutar, porque Franca ainda terá que ser a substituta natural do melhor calçado do mundo, o melhor calçado do Brasil, em termos do calçado masculino. Ela ainda tem que aproveitar essas chances, mas com o tempo o setor vai perdendo forças e vai cedendo espaço para outras regiões, mas eu espero que isso seja daqui a muito tempo, mas não tenho dúvida nenhuma que em algum tempo no futuro alguém vai dizer que Franca era produtora de calçados⁷⁰.

O empresário deixa transparecer, mais uma vez, a insegurança que o segmento inspira atualmente, fazendo inferência aos tempos presente, passado e futuro.

Os trechos citados conduzem as análises à discussão do cronotopo⁷¹ – interligação fundamental das relações temporais e espaciais – da presente pesquisa. Fundamentamo-nos na concepção de Bakhtin para definirmos o termo; em literatura, o processo de assimilação do tempo, do espaço, e do indivíduo histórico real que se revela neles tem fluido complexo e intermitente. De acordo com o autor,

[...] no cronotopo artístico-literário ocorre a fusão dos indícios artísticos e temporais num todo compreensivo e concreto. [...] Os índices do tempo transparecem no espaço, e o espaço reveste-se de sentido e é medido com o tempo (BAKHTIN, 2002, p. 211).

Conforme relata Granja (2006), Bakhtin, influenciado pela teoria da percepção do fisiólogo russo A. A. Ukhtomski, cunhou o termo cronotopo para dar conta da questão do tempo-espaço como uma unicidade indissociável que encapsula um centro irradiador de juízos de valor. Pode-se pensar *tempo* como equivalente de

⁷⁰ Resposta da questão 12 - Anexo B.

⁷¹ “*Cronotopo* é um termo formado pela justaposição de **crono-** que vem do grego *khrónos*, ou 'tempo', e **-topo** que vem do grego *tópos*, ou 'lugar'” (GRANJA, 2006, p. 3). Apesar de ser categoria de análise de texto literário, nesse estudo, é utilizada para a análise do discurso do empresariado calçadista de Franca.

histórico; e espaço, de social. Nesse viés, tempo-espaço equivale a histórico-social. Mas o tempo-espaço também pode ser pensado como uma refração do histórico-social internalizado, como um tempo-espaço interior, psicológico.

Nas análises seguintes, concentramo-nos na discussão do tempo que, de acordo com Bakhtin, é o princípio condutor do cronotopo e possui relação direta e objetiva com ele. Remetendo ao contexto estudado, observa-se que o tempo é definido, principalmente, pela globalização; palavra carregada de ideologia que reveste a realidade atual do capitalismo. A concorrência também é fator considerável ao abordarmos o tempo no qual o sujeito analisado está inserido. Nos discursos dos industriais calçadistas em questão, é evidente a preocupação com a concorrência proveniente dos produtores calçadistas asiáticos. Como resultado tem-se o espaço ocasionado pelos fatores globalização e concorrência: a cidade de Franca, localizada no interior do Estado de São Paulo, que se tornou significativo pólo produtivo de calçados masculinos do país, emergindo do âmbito regional para o nacional e, mais tarde, com o advento da exportação, o âmbito internacional.

Além disso, observa-se, por exemplo, que os discursos dos entrevistados estão permeados por questões produtivas, explicitadas anteriormente, bem como situação e tendências do mercado calçadista; são empresários que possuem significativo conhecimento acerca dessas questões que, por sua vez, se constituíram através de um processo de aquisição de conhecimentos diários, nas atividades práticas-cotidianas e que foram aprimoradas com o academicismo, seja em um curso técnico ao em algo mais aprofundado como uma graduação ou até mesmo uma pós-graduação.

A mudança de condição de classe de Donadelli ilustra a questão, visto

que, poucos anos antes da montagem de sua empresa, o industrial trabalhava com seu pai na fazenda e anos depois se tornou proprietário de uma empresa de sucesso em âmbito nacional e internacional. Houve assim a sobreposição e incorporação de novas práticas aos aspectos culturais já existentes no *habitus* do entrevistado. É notório que Donadelli tem a preocupação de manter a postura de 'grande empresário' e ser condizente à sua condição de classe atual, entretanto, em diversos momentos relembra seu início, sua origem e auto-valorização e concepção de mundo.

Quando consegui meu passaporte italiano, resolvi aprender o idioma, pois é constrangedor possuir o passaporte de um país e não saber a língua falada no lugar. Quando iniciei a fábrica e, como já lhe disse, não conhecia ao menos a utilidade das lixas com as quais trabalharia, passei a me informar e buscar conhecer tudo sobre a fabricação do calçado. **Tenho sempre procurado fazer valer a minha cadeira.** Esse é o meu estilo de vida (grifo nosso)⁷².

A discussão de questões identitárias se faz necessária, nesse ponto do trabalho, para a realização de análises de processos de constituição das identidades culturais dos sujeitos empresários em questão. Os entrevistados apresentam traços identitários heterogêneos, entretanto é notório, que o discurso de Donadelli se construiu sob a influência do *habitus* que remete à sua condição inicial e interpela o discurso do empresário. A análise de práticas identitárias na configuração social em questão coincide com análise feita por Magalhães que, por sua vez, “permite detectar modos alternativos e/ou contingentes de posicionamento subjetivo, na busca não só pela heterogeneidade e diferença, como também pela ambigüidade e indeterminação das identificações” (MAGALHÃES, 2006, p. 18).

Magalhães ainda discute a identidade em dois planos: a *psique* (intrínseca ao sujeito) e o plano social (aquilo que se projeta socialmente para o indivíduo na

⁷² Resposta da questão 24 - Anexo F.

expectativa de que ele se identifique com o modelo). Observa-se então, a ação do *eu-indivíduo* através de fatores internos que, por sua vez, manifestam aspectos intimamente ligados a princípios enraizados através da criação e educação a qual teve acesso, situação muito próxima ao que Bourdieu classifica como *habitus* de classe. Igualmente, fatores externos são agentes de transformação do sujeito; embora este já tenha uma identidade, esta é continuamente afetada, pois é permeada por ideologias, formações sociais e agentes conjunturais. A autora complementa essa consideração: “Não só as identidades culturais são fragmentadas, proteiformes e instáveis; elas são também o resultado de posições antagônicas, de desajustes estruturais e de fabricações que incidem de fora sobre os sujeitos” (MAGALHÃES, 2006, p. 19). O que foi exposto nesse ponto do trabalho está explícito nas falas de Donadelli e Ribeiro, onde o *habitus* de classe torna-se perceptível; a condição de empresários sobrepõe à condição inicial, entretanto não a extingue.

Observemos, a seguir, tal característica no discurso de Donadelli:

Eu não sei dizer se sou um empreendedor reconhecido. Eu vim de uma família de gente simples e bastante humilde; trabalhei muito na roça. Tenho em casa um quadro que ganhei em um dos meus aniversários e que para mim tem um valor inestimável; é uma daquelas muitas pinturas que retratam uma casinha modesta, ao pé da serra, com um ipê ao lado, cheio de flores, todavia, seu sentido é especial: eu morei naquela casa. Me formei em Direito depois de certa idade, muitos anos depois de fundada a fábrica. Eu não sou uma pessoa de *muitas letras*, entretanto, sempre que tenho alguma coisa a fazer ou sou chamado a realizar algo, procuro fazê-lo de forma plenamente satisfatória. Por exemplo: quando recebi o convite para ser presidente do Lions Club de Franca, eu aceitei, mas viajei a São Paulo por doze finais de semana seguidos, no intuito de fazer um curso de oratória. Quando fui convidado a dar uma **palestra no curso de MBA da USP de Ribeirão Preto**, achei que deveria preparar uma comunicação à altura da ocasião e **me esforcei muito para isso** (grifo nosso)⁷³.

O entrevistado faz inferências à sua história pregressa e, ao mesmo

tempo em que a reconhece, assume a postura de empresário bem sucedido, condizente à sua condição de classe atual. O trecho apresentado ratifica a hipótese de que os referenciais de classe do sujeito analisado sofrem abalos, visto que este passa a pertencer a uma classe distinta, logo a aculturação se faz presente, no entanto esses referenciais não deixam de existir e continuam latentes na personalidade do industrial. A postura de empresário sobressai, há a incorporação da classe dominante, porém os traços de operário se manifestam por meio das formações discursivas de Donadelli nos momentos que ele se transfere à condição de operário e quando faz inferências às suas origens. Consta-se então que o sujeito analisado passa por uma metamorfose de classe que, conseqüentemente resulta em uma gênese de classe.

A partir do que foi explicitado na citação de Donadelli surge uma indagação: É a instrução superior ou a própria prática e conhecimento técnico que o estimula?

Tal questão pode ser desvendada ao se analisar se há relação entre os cursos superiores cursados pelo empresário e à sua prática. Certamente há situações cotidianas que demandam, por exemplo, a aplicação de conceitos teóricos contábeis e administrativos adquiridos no decorrer da graduação, assim como o conhecimento de princípios legais podem ser aplicados em situações de compra e venda, causas trabalhistas entre outros que podem ser citados. Talvez a aplicação destes conhecimentos não seja de forma consciente, mas sim em momentos de decisões e atos cotidianos que englobam conhecimentos de todas as áreas, auxiliando em suas tomadas de decisão.

Também é notório que com a experiência adquirida ele tem maior segurança acerca de suas decisões, por já ter passado por situações que tenham lhe

servido de exemplo. Mas, certamente, a conciliação entre a prática e conhecimento faz toda a diferença e dão ao industrial maior controle de seus negócios. Estudos de Magalhães complementam o que foi discutido.

A substância supõe uma 'presença', uma 'positividade', ainda que mutável e situada; supõe um conjunto de características, moldadas culturalmente e traduzidas em formas de comportamento, que, embora possam se modificar nas interações sociais, conservam certa estabilidade e consistência como identidade de grupo (MAGALHÃES, 2006, p. 23).

Considera-se também que as identidades são inscritas em relações discursivas de poder. Magalhães (2006) observa que, “a identificação com discursos, ou, melhor dizendo, práticas discursivas que vão orientar práticas sociais, qualificando a natureza das relações intersubjetivas, as quais, mediadas pela linguagem, vão possibilitar a representação e construção de processos identitários” (MAGALHÃES, 2006, p. 29).

Na questão de número 16, questionamos se os empresários consideram suas empresas formações familiares e a resposta é unânime, todos declararam que sim; Brigagão comenta: “nós já estamos passando para a segunda geração”⁷⁴. Donadelli complementa: “Absolutamente familiar, em Franca ainda não conheci uma empresa que pudesse ser chamada de profissional, as empresas de Franca são essencialmente familiares”⁷⁵; Ribeiro cita as porcentagens dos sócios-proprietários da empresa – seus filhos e esposa- e Guaraldo, que declarou não ser mais uma formação familiar de fato, devido recente separação, considera que toda a formação da empresa e a filosofia de trabalho possui características exclusivas de uma formação familiar.

⁷⁴ Resposta da questão 17 - Anexo A.

⁷⁵ Resposta da questão 17 - Anexo B.

No que diz respeito ao discurso do empresário observa-se que há o diálogo entre o discurso do operário e o do empresário, sendo notório que o segundo sobressai, pois essa é a posição que eles ocupam atualmente e que, por sua vez, acabam por refletir em sua fala. Coloca-se como exemplo a questão que aborda o assunto lideranças de classe no setor calçadista como, por exemplo, o *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, Abicalçados* (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados) e FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e a atuação dos trabalhadores e de suas atuações de classe, respectivamente. As respostas obtidas marcam consideravelmente o liame das posições assumidas pelos industriais. No que diz respeito à atuação dos trabalhadores e de suas atuações de classe, Donadelli responde como o empresário, no entanto, considera a situação de luta e reivindicações se colocando no lugar dos mesmos.

Eu vejo com muito respeito, acho que eles trabalham muito bem, **defende a classe deles**, é claro que eu, “dá outra ponta” acho que, às vezes, exageram um pouco. **Talvez se eu estivesse no lugar deles estaria fazendo o mesmo, eles lutam para pegar o máximo que puderem de reivindicações, de conquistas**, eu acho que eles trabalham bem e fazem o papel deles (grifos nossos)⁷⁶.

O entrevistado conhece e reconhece a outra face da questão, ou seja, a posição do sapateiro, compreendendo a luta dos mesmos. Brigagão, quando questionado acerca da atuação dos trabalhadores e de suas atuações de classe, apresenta uma resposta breve e neutra, diferentemente do entrevistado anterior, se mantendo na posição de apenas de empresário: “Também acho válido, necessário, faz parte do capital e trabalho a existência do *Sindicato dos Trabalhadores*, acho válido e a

sua formação é necessária”⁷⁷.

Constituído por um entrecruzamento de diferentes discursos, de discursos em oposição que se negam e se contradizem, ao considerarmos um sujeito discursivo, encontramos em sua ‘voz’, diferentes ‘vozes’, oriundas de diferentes discursos. Tal fenômeno, na teoria de análise do discurso, é classificado como polifonia (poli: muitas; fonia: vozes), originalmente cunhada por Mikhail Bakhtin.

A polifonia se faz presente em diversos momentos das entrevistas, além das questões sindicais discutidas, questões legais e econômicas são constantes nos discursos dos entrevistados. Pode-se considerar que os sujeitos industriais estudados fazem uso dessas com objetivos diversos, todavia estas estão implícitas.

Os entrevistados procuram demonstrar uma relativa neutralidade quando se referem à política, tanto em questões que envolvem a administração municipal, quanto a questões que envolvem interesses e intenções políticas nacionais. Nas questões cinco (Anexo A) e seis (Anexo B), os empresários foram questionados sobre possíveis privilégios da administração municipal a interesses dos grandes grupos econômicos em detrimento de uma política industrial mais ampla e complexa que beneficie a maioria e contribua para a geração de mais empregos na região; ambos acreditam que não há nenhum tipo de beneficiamento, que a administração municipal atua da forma que deve atuar, ou seja, da forma condizente aos recursos que dispõe.

Nenhum dos empresários manifestou pretensões políticas, mesmo tendo bom relacionamento com os políticos locais e Donadelli acrescenta: “tenho muito bom relacionamento com os políticos, admiro a política, mas nunca me passou pela cabeça exercer qualquer cargo político”⁷⁸. Diante das declarações dos entrevistados, contata-se

⁷⁷ Resposta da questão 4 - Anexo A.

⁷⁸ Resposta da questão 19 - Anexo B.

que estes se posicionam de forma aparentemente neutra, como dito anteriormente, e que procuram estabelecer bom relacionamento com os políticos locais.

Questões econômicas também permeiam os discursos dos sujeitos estudados, por exemplo, ao indagarmos sobre a resistência à importação tanto de calçados quanto de matéria-prima, por parte empresariado calçadista de Franca. Brigagão declara que a empresa *Sândalo* apresenta resistência, embora importe em determinadas ocasiões, Donadelli, vai além e cita a instabilidade do câmbio no país.

É claro que tem que haver certa resistência. Há uma dificuldade muito grande para se firmar um programa de uma empresa importar seus produtos componentes, porque o dólar não fica mais que um ano, um ano e meio. No longo da história, se você prestar atenção, o dólar tem uma hora que está muito baixo, uma hora está muito alto, então é uma insegurança de se firmar um programa, por exemplo: eu vou importar componente da Índia, eu vou importar matéria-prima da Argentina, eu vou importar couro da Austrália. É muito complicado, pois podemos calcular num dólar de R\$ 2,10, como está hoje e de repente ter que pagar num dólar de R\$2,40, a gente pode programar de importar num dólar de R\$2,10 e ele estar R\$2,00. Então a instabilidade do dólar é um grande entrave para se falar no programa de importação. Isso sim o governo poderia ajudar; se nós tivéssemos uma política mais estável, talvez poder-se-ia estudar um programa de importação, exportação. Há uma resistência sim por parte do empresário nas importações, porque ele se vê absolutamente inseguro. Nós temos exemplos de algumas empresas que importaram grande quantidade de mercadoria com dólar de R\$1,22 e, de um dia para o outro ele foi à R\$1,70 e no mês seguinte a empresa tinha pedido concordata⁷⁹.

A performance da indústria calçadista local também foi questionada em termos de qualidade da mão-de-obra, desenvolvimento tecnológico, organização logística e planejamento estratégico. Ambos analisam a evolução do setor, nos últimos tempos, positivamente, exaltando a qualidade de produção do calçado francano. Brigagão mencionou a tecnologia, os prazos de entrega, a qualidade do produto, em especial com o advento de bancas de corte, preparação, pesponto.

⁷⁹ Resposta da questão 16 - Anexo B.

Nota 10. Eu acho que o sapato francano melhorou consideravelmente, seja na qualidade, seja em preço, em produtividade. Quem teve a oportunidade de, há trinta anos, ver um sapato que seria um protótipo de exportação, qualquer fabricante achava impossível conseguir aquela qualidade, hoje o nosso sapato já se equipara a um sapato italiano, então a performance vem melhorando de ano para ano e hoje ela está próxima do melhor sapato do mundo⁸⁰.

Quanto aos investimentos, os industriais se posicionaram de forma adversa. Brigagão demonstra mentalidade empreendedora ao declarar que os investimentos da empresa *Sândalo* são feitos dentro do próprio negócio,

[...] investe em máquinas, investe em capital de giro, investe em formação de pessoas, dentro da necessidade e da possibilidade. Não existe um plano, em longo prazo, de investimento, porque esse Brasil nosso é um pouco complicado, então administramos quase de seis em seis meses⁸¹.

Diferentemente, Donadelli apresenta uma organização de investimentos mais conservadora, faz investimentos em imóveis, pois acredita ser uma forma mais segura e estável de investimento.

Particularmente, nós do *Donadelli* sempre investimos em imóveis, eu entendo que uma empresa precisa fazer caixa. Ninguém, seja trabalhador, seja profissional, quem ganha pouco, quem ganha muito, a empresa, qualquer negócio deve ter seu pecúlio e como nós ainda somos de tradição de um país de muita inflação, porque apesar de estar há quase 12 anos da estabilidade da moeda, nós ainda vivemos a cultura de um país inflacionário e acho que o melhor investimento é justamente em imóveis. Muitas vezes, um imóvel pode salvar uma empresa, a nossa empresa já teve alguns problemas dessa natureza, ela estava em situação difícil, vendeu um imóvel e aquele dinheiro veio a socorrer a empresa. Então, é meio paradoxal falar nisso, porque muito investimento em imóvel pode enfraquecer o caixa e levar a empresa à dificuldades. Mas o investimento em imóvel, que uma vez vendido, ou seja, a pessoa se dispõe a vender esse imóvel, ele pode ser considerado um dinheiro em cofre, um dinheiro que vem para salvar as necessidades da fábrica. Nós já tivemos problemas dessa natureza, vendemos imóveis e sanamos o problema da empresa, talvez seja uma das razões que empresa persiste, ela que vive desafiando o tempo⁸².

⁸⁰ Resposta da questão 11 - Anexo B.

⁸¹ Resposta da questão 15 - Anexo A.

⁸² Resposta da questão 16 - Anexo B.

Com base nas considerações analisadas, até esse ponto do trabalho, observa-se que o discurso do empresário se reveste de questões sindicais, legais e econômicas, “Essas vozes são socialmente organizadas e possibilitam o estabelecimento de relações sociais” (FERNANDES, 2007, p. 37), por isso é pertinente abordarmos a questão do dialogismo bakhtiniano que, por sua vez se faz presente no discurso do empresariado local. O princípio dialógico antecipou e influenciou os estudos do discurso, segundo Brait (1997) e do texto organiza-se em duas partes:

[...] a primeira sobre a concepção de texto (discurso ou enunciado), como objeto das ciências humanas; a segunda sobre o princípio dialógico e seus desenvolvimentos em diferentes teorias do discurso e do texto. A segunda parte subdivide-se, por sua vez, em duas outras: uma sobre o diálogo entre interlocutores, outra sobre o diálogo entre discursos (ou enunciados, no dizer de Bakhtin) (BRAIT, 1997, p. 27-28).

Ainda no que se refere ao inter cruzamento de diferentes discursos e formações ideológicas, pode-se abordar a questão da interdiscursividade, ou seja, o entrelaçamento de discursos oriundos de diferentes momentos da história e de diferentes lugares sociais.

Na história e no social, observa-se uma dispersão de discursos e acontecimentos, que, na descontinuidade própria dos elementos e acontecimentos históricos na contradição e negação do que se pode dizer somente em determinada época e/ou lugar, encontra-se a unidade do discurso (FERNANDES, 2007, p. 51)

Por isso, muito do que os empresários entrevistados dizem são formações discursivas pautadas em suas trajetórias de vida, ou seja, suas origens sociais acabam aflorando, mesmo que seja de forma bem sutil, em um pequeno deslize ou em uma lembrança saudosa, ou mesmo em algum momento de estranhamento de sua condição

atual, não adaptação a esta realidade tão diferente de suas raízes.

De acordo com Fernandes (2007), uma formação discursiva resulta de um campo de configurações que coloca em emergência os dizeres e os sujeitos socialmente organizados em um momento histórico específico. Porém, uma formação discursiva não se limita a uma época apenas, em seu interior, encontram-se elementos que tiveram existência em diferentes espaços sociais, em outros momentos históricos, mas que se fazem presentes sob novas condições de produção, integrando novo contexto histórico, e, conseqüentemente, possibilitando outros efeitos de sentido.

O dialogismo, por exemplo, é o princípio constitutivo da linguagem e a condição do sentido do discurso que, por sua vez não é individual por se construir pelo menos entre dois interlocutores – seres sociais e por se construir como um ‘diálogo entre discursos’, mantendo relações com outros discursos, considera Bakhtin.

A segunda concepção é a que interessa às análises realizadas no presente estudo, pois são observáveis no discurso do empresariado local selecionando questões sindicais, legais e econômicas, como citado anteriormente. Os discursos destes relacionam-se com diferentes ideologias, ‘refletindo e refratando’ sua realidade, como também respondendo a outros enunciados e discursos, inseridos, desta forma, ao processo dialógico. As questões sindicais são explicitadas nos trechos citados abaixo, acerca das entidades das classes empresariais.

Ambos os empresários precursores encontram-se em uma posição de suspeição para responder a questionamentos referentes às suas representações de classe, visto que estes exerceram e exercem cargos nessas representações. Donadelli já foi membro do Conselho Diretor da *Abicalçados* e declara que a maior parte de sua vida participou do *Sindicato da Indústria do Calçado de Franca* e hoje ocupa a

presidência da mesma instituição. Brigagão é secretário coordenador e conselheiro do *Sindicato da Indústria do Calçado de Franca*, já atuou na *Abicalçados* como vice-presidente do Estado de São Paulo, na ACIF (Associação do Comércio e Indústria de Franca), que não é entidade de classe, mas na ocasião era, a *Franca*⁸³, ocupando a presidência, ou seja, sempre esteve envolvido com a política do setor.

Donadelli e Brigagão explicitam sua satisfação acerca do trabalho desenvolvido pelo *Sindicato*, entretanto deixam clara sua insatisfação acerca da participação do empresariado local nas entidades de classe. O primeiro exalta a importância do setor e cita, em sua resposta, um dos mais significativos trabalhos realizados pelo *Sindicato da Indústria do Calçado de Franca*: o Aterro Sanitário, por exigência da CETESB, citado anteriormente⁸⁴.

[...] acho que **o Sindicato faz muito pelo setor e não é tão reconhecido pelos fabricantes**, mas o trabalho do *Sindicato* sem dúvida é muito importante, porque nós fazemos um trabalho muito grande no *Sindicato*: a representação junto às autoridades, as negociações com os sapateiros, a defesa do setor (grifo nosso)⁸⁵.

Brigagão comenta acerca do trabalho desenvolvido, não apenas pelo *Sindicato da Indústria*, mas também pela *Abicalçados* e FIESP, considerando-os satisfatórios, entretanto, afirma que os dois primeiros, em nível regional e nacional, respectivamente, ficam limitados dentro das possibilidades da receita, visto que o número de associados é pequeno frente às suas necessidades, diferentemente da FIESP, considera o industrial.

⁸³ “A *Franca* foi inaugurada em 1972, na cidade de Franca, envolvendo a prefeitura, autoridades dos setores econômicos estadual e federal, industriais e cortumeiros. [...] É possível estabelecer correlações entre o sucesso alcançado por essa exposição e o andamento da indústria calçadista em Franca, principalmente, quando esta passou a ter peso na pauta de exportações” (COELHO, Hercídia Mara Facuri (coord.). *Histórias de Franca*: História Local, 4p. Franca: UNESP-FHDSS, Amazonas Prod. Calçados S/A, 1997. p. 102).

⁸⁴ Maiores detalhes acerca do Aterro Sanitário, vide questão 3 – Anexo B.

⁸⁵ Resposta da questão 3 - Anexo B.

O Sindicato e a Abicalçados fazem o que podem fazer. Pelo pequeno número de associados do *Sindicato* aqui em Franca e da *Abicalçados* em nível nacional, é **muito pequeno o número de associados** e, conseqüentemente, a receita é menor e dentro dessa receita eles fazem o que podem. Então, eu acho muito válida a existência dos dois, é pena que sejam tão poucos associados. A FIESP sim, não depende só da indústria de calçados, tem uma receita bastante ampla e mostra um trabalho competente (grifo nosso)⁸⁶.

Como se vê, o industrial é um participante ativo e consciente desta entidade de classe, entretanto reconhece que este é um ponto falho na indústria calçadista, pois o empresariado tem pouca aderência às causas sindicais, sendo esta uma outra característica do setor que é formado por muito empresários despreparados para a realidade empresarial global, devido à falta de orientação, seja ela educacional, seja ela governamental.

O último aspecto a ser apontado nesta análise é o controle dos negócios, que é feito de perto pelos industriais. Com uma concepção “nada burguesa” sobre a empresa capitalista, os quatro empresários do calçado estudados explicitam a preocupação de acompanhar de perto seus negócios, participando ativamente de sua prosperidade, como demonstra Ribeiro em sua fala: “trato todo mundo bem, os meus funcionários tem liberdade de chegar a mim, eu entro na fábrica o dia inteiro, não gosto de ficar sentado em mesa, gosto de ficar perto da produção, vendo um, conversando com outro”⁸⁷

Martins discorre sobre esta questão ao citar a história do Conde Francisco Matarazzo Júnior, que herdou o império de seu pai.

Ele, na verdade, não nasceu predestinado à posição que finalmente veio a ocupar. Seu pai tinha uma concepção nada burguesa sobre a empresa

⁸⁶ Resposta da questão 3 - Anexo A.

⁸⁷ Resposta da questão 15 – Anexo D.

capitalista. Em consequência, até o fim da vida dirigiu os seus negócios de forma autoritária e pessoal, o que o levava a visitar as suas fabricas diariamente, com o objetivo de controlar as decisões dos seus auxiliares, especialmente gerentes e administradores. Por isso, até o fim da vida não abriu mão de seu poder de controle do império econômico (MARTINS, 1979, p. 143)

Com as considerações desenvolvidas no presente estudo a partir das características comportamentais e discursivas dos empresários do calçado francano selecionados, algo se torna claro aos nossos olhos investigativos: A indústria calçadista e seu empresariado cultivam características e filosofias de negócios que parecem ter parado no tempo em termos tecnológicos, mas que conseguiram ter expressão no cenário nacional e internacional e que se mantém em meio às exigências da globalização, mesmo não obedecendo fielmente às exigências da mesma.

CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa acerca da mobilidade social do empresariado calçadista francano em busca da identificação de aspectos que definem seu papel social e demonstram suas origens sociais, pode-se chegar a algumas conclusões.

Por meio das análises desenvolvidas, identificaram-se as origens sociais dos empresários estudados, através da aquisição de informações biográficas cedidas pelos mesmos nas entrevistas realizadas, assim como nas entrevistas de apoio. Da mesma forma, com o respaldo de técnicas de Análise do Discurso, adquiriu-se peculiaridades implícitas e, em alguns casos, explícitas revestidas de intencionalidade e ideologia nos discursos dos industriais analisados que, por sua vez indicaram que a imagem do industrial permanece, entretanto, nos discursos dos industriais de origem modesta essa imagem se manifesta de diferentes formas.

A primeira consideração a ser feita é acerca de um aspecto marcante do discurso dos empresários calçadistas entrevistados: as projeções da enunciação e do enunciado, especialmente ao se considerar as questões relacionadas à classe dos sapateiros. Ao se observar os discursos dos empresários em questão, não fica claro qual é o discurso de classe com o qual os sujeitos dialogam. Há uma constante tensão entre “classe-patronal” X “sapateiros”, visto que, todos eles, independentemente da sua posição social inicial, manifestam opiniões confusas acerca de sua posição social.

Coloca-se como exemplo as respostas confusas e contraditórias lançadas pelo proprietário da Calçados Sândalo, Brigagão, que fala de seu início nas atividades coureiro-calçadistas, como se pode observar nas análises. Os trechos que seguem

ilustram esta consideração: “Eu não comecei como operário, mas eu trabalhava, porque a fábrica não tinha muitos funcionários, então eu trabalhava como operário” e “Quem tem sócio, tem patrão e levei a questão para eles, mas decidimos continuar sapateiros”.

Em um primeiro momento ele não se classificou um sapateiro, mas, em seguida ele diz que decidiu continuar sapateiro. Que ser social é este? Empresário ou proletário? A seus olhos, esta é uma questão confusa, pois mesmo sendo proveniente de classes sociais mais altas, Brigagão teve participações nas linhas de produção, colaborando ativamente para o crescimento da fábrica.

Os demais empresários também tiveram esta postura, mas eles não são provenientes da burguesia cafeeira. Enquanto herdeiro da Calçados Frank, Guaraldo teve um início, digamos, mais privilegiado, no entanto, seu pai não lhe poupou esforços para chegar à diretoria da empresa, ele também participou ativamente da construção deste patrimônio, aprendendo todo o processo artesanal de produção.

Também é notório, marcante na fala dos empresários (com menor frequência na fala de Brigagão e Guaraldo), um jogo de representações - ora economista, advogado, contador, proprietário e outros, ora homem de origem simples, o empreendedor que cresceu com dificuldades.

A hipótese inicial de que o industrial proveniente de classes operárias ocuparia posições menos privilegiadas na classe empresarial, não se confirma nos casos de Donadelli e Ribeiro, ambos originários de classes mais baixas. Sempre envolvido com entidades de classe, estes ocupam ou já ocuparam cargos de liderança de classe reconhecida e respeitada regionalmente. Tal aspecto explicita o poder sobre o campo do qual estes participam, pois chegaram a posições privilegiada no espaço social do qual fazem parte atualmente, independentemente de suas origens e trajetórias

sociais.

O desejo de reviver o passado, memória social no discurso perceptível pela retomada de acontecimentos de um mundo sociocultural passado também se faz presente nas análises. O saudosismo é evidente nos discursos de Ribeiro e Donadelli. Ambos se orgulham de suas trajetórias e, principalmente, de onde eles conseguiram chegar à custa de grande esforço e muito trabalho.

No entanto, sobressai a incorporação da classe dominante nas falas de todos os empresários entrevistados, mesmo que haja, frequentemente, traços da faceta operária nas formações discursivas, o que nos leva a crer que há uma metamorfose de classe que resulta em uma gênese de classe, onde o passado não fica esquecido, confundindo-se, às vezes, com sua situação presente. A imagem do industrial, do homem de negócios, ou seja, posição atual permanece, entretanto, as origens se manifestam de diferentes formas, sendo notório que as identidades são inscritas em relações discursivas de poder.

Alguns discursos sobressaíram na fala dos entrevistados tais como o discurso da práxis, explicitando significativo conhecimento e habilidade com processos de produção e gestão das empresas, o que foi a porta de acesso ao mundo empresarial de proletários que construíram grandes patrimônios a partir de um pequeno capital.

O discurso do aconselhamento também marca presença, sendo este o discurso como forma de ação do sujeito - discurso do conselheiro, do “como fazer”-, os empresários dão receitas de sucesso e, ao mesmo tempo, dão a entender que aquela porta de acesso ao mundo empresarial que se abriu para eles não está mais tão facilitada e generosa como antes. Além disso, é constante a incidência de questões sindicais, legais e econômicas nas falas observadas, o que demonstra uma forte

interdiscursividade nos discursos dos entrevistados. Estes acabam se apropriando de diferentes discursos para dar maior credibilidade à sua fala.

Ao contrastarmos os traços manifestados nos discursos dos empresários entrevistados, podemos fazer um contraste entre estes. No discurso dos novos empresários – Ribeiro e Guaraldo -, devido às suas trajetórias mais recentes, pode-se observar que a questão da experiência e o conhecimento prático no setor falam alto, exatamente como está explícito o discurso da geração precursora, aqui representada por Donadelli e Brigagão. No entanto, os primeiros, manifestam uma forma ideológica de controle social, de exploração e de dominação um pouco diferenciada, tornando-os mais efetivos, pois justificam sua posição atual por meio de sua garra e se utilizam dela para a exploração do trabalho. Por já terem estado do outro lado (proletariado), eles se colocam como um exemplo e um “incentivo” aos seus subordinados, é notória a autovalorização das trajetórias.

Nesta pesquisa, também ficou clara a tensão existente entre a habilidade manual versus o conhecimento qualificado, exaltando a necessidade dos investimentos exigidos pela competitividade do mercado atual e a sobrevivência do setor calçadista de Franca que não tem este perfil.

O tão citado conhecimento prático dos empresários pesquisados é considerado positivo, pois foi o meio de acesso ao almejado extrato social superior. No entanto, este aspecto é considerado um risco, pois não garante o sucesso do empresariado, visto que para a gestão das grandes empresas que se tornaram apenas os conhecimentos práticos adquiridos ao longo dos anos de experiência no chão de fábrica não são suficientes.

O estudo revela que não foi necessária tal qualificação para que se

tornassem “sapateiros” bem sucedidos, mas obstáculos encontrados mais adiante acabam não sendo transpostos pela falta de conhecimentos provenientes do academicismo, como por exemplo, conhecimentos de administração financeira, organizacional e comercial profissionalizada. A realidade de Franca demonstra que muitos empresários não se adaptaram à racionalidade econômica exigida pela competição capitalista demonstrando que há, de certo modo, uma relação entre o tradicional X o moderno e o atraso X o desenvolvimento.

Para a resolução desta tensão acredita-se no poder do governo, com a implantação de políticas públicas que “acolham” este empresariado os incentivando e instruindo, dando subsídios que em alguns aspectos deixam a desejar na formação dos mesmos.

A procura no discurso dos 'novos' empresários, os que vieram de baixo e tem trajetória mais recente, a experiência, o *habitus* anterior, referente ao seu estrato social inicial se mantém, mas já como forma ideológica de controle social, de exploração, de dominação.

Os industriais pertencentes a ambas as geração se servem desta experiência anterior, para tornar tais controles mais efetivos, como se pode observar em suas práticas o clientelismo, o familiarismo, a pessoalidade, o discurso de ascensão social como forma de recompensa do trabalho, a noção de que este conhece as agruras de estar por baixo, as facilidades de mobilização desses elementos para negociar com operários, certa 'ética do trabalho' como forma de legitimação da hierarquia, propriedade, uso do capital e exploração do trabalho.

Notoriamente, de aconselhados eles passaram a conselheiros. Em seus discursos eles advertem, implicitamente, que a “porta” de acesso ao mundo empresarial

tão sonhado se fechou, demonstrando o receio de que a ascensão já não seja tão fácil como foi há algum tempo, é como se insinuassem: - “Não tentem mais esse feito, pois os bons tempos já se foram, agora a realidade é outra”.

Como se pode observar, este é um assunto que ainda tem muito para ser estudado, analisado e interpretado, por estar em constante modificação, por isso aqui foram apresentados os resultados apreendidos até esta parte do estudo. A intenção da pesquisadora é dar continuidade a esta pesquisa para compreender cada vez mais este ator social tão significativo para as Ciências Sociais, visto que a busca pela compreensão da complexidade da idéia de classe no capitalismo, sobretudo nos tempos de pós-fordimos, das dinâmicas possíveis à mobilidade social no âmbito do capitalismo e, em particular, do capitalismo periférico e o entendimento da heterogeneidade intrínseca à formação do empresário industrial brasileiro serão mais exploradas em trabalho posterior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, E. A. BARBOSA, A. S. FILHO, H. B. "Empreendedores de 'pés descalços': os industriais do calçado e o paradigma schumpeteriano". Anais do XIII SIMPEP, Bauru, UNESP, 2006. Fonte: <http://www.unifran.br/neic>.

AMORIM, M. *O pesquisador e seu outro: Bakhtin nas ciências humanas*. São Paulo: Musa, 2004.

BAKHTIN, M. *Questões de literatura e de estética: a teoria do romance*. 5. ed. São Paulo: Annablume, 2002.

_____. *Estética da criação verbal*. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BARBOSA, A. S. "A vida política e a marcha do progresso: Franca a partir de 1945". In: COELHO, Hercídia Mara Facuri (Coord.). *Histórias de Franca*. Série História Local 4. Franca: UNESP, 1997.

_____. *Empresário Fabril e Desenvolvimento Econômico: Empreendedores, Ideologia e Capital na Indústria do Calçado (Franca, 1929 – 1990)*. Araraquara: Unesp, 2004 – Tese de Doutorado.

_____. *Uma burguesia de pés descalços: a trajetória do empresariado do calçado no interior paulistas*. *Histórica*. Revista On-line do Arquivo Público do Estado (São Paulo). , v.6, p.01 – 13, 2005. Fonte: <http://www.unifran.br/neic>.

_____. "Levantados do chão: trajetórias profissionais e experiência de classe do empresariado do calçado no contexto da reestruturação produtiva das últimas décadas". In: *Anais do V Workshop Empresa, Empresários e Sociedade – O Mundo Empresarial e a Questão Social*, Porto Alegre, PUC/RS, 2006. Fonte: <http://www.unifran.br/neic>.

_____. "Empresários 'no papel' (?): problemas de método e interpretação no estudo da dinâmica de agentes econômicos em um setor industrial na periferia das transformações contemporâneas". In: *Anais do IV EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais*, Porto Alegre, ANPAD/ UFRGS, 2006. Fonte: <http://www.unifran.br/neic>.

_____. "Estão demonizando o empresário calçadista". Entrevista aos Jornal Comércio da Franca de 5/6 de outubro de 2008, p. 16 A.

BARBOSA, A. S. MENDES, A. M. "Capital, trabalho e formação de classe na indústria do calçado". In: *Políticas Públicas e Sociedade*, Fortaleza, v.5, pp.63–71, 2004. Fonte: <http://www.unifran.br/neic>.

BAUMANN, R. *O Brasil e a Economia Global*. Rio de Janeiro: Campus Sobeet, 1996.

BOURDIEU, P. *Avenir de classe et causalité du probable*. Publicado originalmente in *Revue française de sociologie*, vol XV, n. 1, janeiro-março de 1974, p. 3-42.

_____. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Difel, 1989.

_____. *A economia das trocas simbólicas*. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1999.

_____. "Espaço Social e Gênese das Classes". In: BOURDIEU, P. *O Poder Simbólico*. 7. ed. Rio de Janeiro: Difel, 2004, p. 133-161.

BRAIT, B. (Org.). *Bakhtin, dialogismo e construção do sentido*. Campinas: UNICAMP, 1997.

_____. *Bakhtin: outros conceitos-chave*. São Paulo: Contexto, 2006.

BRANDÃO, H. N. *Introdução à Análise do Discurso*. Campinas: UNICAMP, 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. "Empresários, suas origens e as interpretações do Brasil". In: SZMRECSANYI, Tamás & MARANHÃO, Ricardo. *História de Empresas e Desenvolvimento Econômico*. 2ª. Edição. São Paulo: Hucitec: ABPHE: Edusp: Imprensa Oficial, 2002, pp. 143-164.

BOTTOMORE, T. B. *As classes na sociedade moderna*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

CARDOSO, F. H. *Empresariado Industrial e desenvolvimento econômico no Brasil*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1964.

COSTA, P. R. N. "Empresariado, instituições democráticas e reforma política". *Revista Sociológica e Política*, Curitiba, nº 28, jun. 2007, p. 99-116.

COUTINHO, L. A. Fragilidade do Brasil em face da Globalização. In: Baumann, R.

(org.). *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus Sobeet, 1996.

DELEUZE, G. *Foucault*. Trad. De Claudia Sant'Anna Martins, revisão da trad. De Renato Ribeiro. São Paulo: Brasiliense, 2005.

DOBB, M. *A Evolução do Capitalismo*. Trad. de Affonso Blacheyre. 5^a. Edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

EDER, K. *A classe social tem importância no estudo dos movimentos sociais? Uma teoria do radicalismo da classe média*. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol 16, nº 46, junho 2001.

FERNANDES, F. *A revolução burguesa no Brasil: ensaio de interpretação sociológica*. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

FERRER, A. *História de la Globalización*. Lisboa: Edições 70, 1978.

FIORIN, J. L. "O éthos do enunciador". In: CORTINA, A.; MARCHEZAN, R. C. (Org.). *Razões e sensibilidades: a semiótica em foco*. Araraquara: Cultura Acadêmica/FCL/UNESP, 2004.

DEAN, W. Tradução de Octávio Mendes Cajado. *A industrialização de São Paulo: 1880 – 1945*. São Paulo: DIFEL, 1971.

FERNANDES, C. A. *Análise do Discurso: reflexões introdutórias*. 2. ed. São Carlos: Claraluz, 2007.

FERNANDES, C. A. In: FIGUEIREDO, Célia Assunção (org.). *Língua(gem): reflexões e perspectivas*. Uberlândia: Edufu, 2003.

FIORIN, J. L. *Elementos de análise do discurso*. 11. ed. São Paulo: Contexto, 2002.

FOUCAULT, M. Retornar à história. In: MOTTA, M. B. (org.). M. Foucault. *Ditos & Escritos II*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

_____. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. *Michel Foucault*. Uma trajetória filosófica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995, p. 231-249.

GIDDENS, A.; TURNER, J. (Orgs). *Teoria social hoje*. Tradução de Gilson César Cardoso de Sousa. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

GRANJA, S. R. *Heteroglossia, cronotopo, transgrediência e outras leituras bakhtinianas*. Mirante, ed. 18, 10 de junho de 2006. Fonte: www.estacio.br/rededelettras/numero18/mirante/texto2.asp - acessado em 18 de dezembro de 2008.

GREGOLIN, M. R. Michael Foucault: o discurso nas tramas da história. In: Fernandes, C; SANTOS, J. B. C. (Org.). *Análise do discurso. Unidade e dispersão*. Uberlândia: Entremeios, 2004, p. 19-42.

_____. Análise do discurso: lugar de enfrentamentos teóricos. In: FRENANDES, C. A.; SANTOS, J. B. C. (org.) *Teorias lingüísticas: problemáticas contemporâneas*. Uberlândia: UFU, 2000.

_____. Recitações de mitos: a História na lente da mídia. In: ____ (org.) *Filigranas do discurso: as vozes da história*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2000, p. 19-34.

_____. Caras e Você S.A.: escultura imagem e visibilidade social. In: BARZOTTO, V.; GHILARDI, M. (org.). *Mídia e leitura*. São Paulo: Anhembi/Morumbi, 1999.

_____. Discurso, história e identidades na mídia. In: MALUF, ° (org.) *Discurso, sujeito, história* (no prelo).

GREIMAS, A. J.; COURTÉS, J. *Sémiotique: Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. Paris: Hachette, 1979.

GRÜN, R. *Em busca da nova pequena burguesia brasileira*. V. 43, nº 2, Rio de Janeiro, 2000.

_____. *Modelos de empresas, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela*. Revista Brasileira de Ciências Sociais. V. 14, nº 41, outubro/1999.

GUIMARÃES, D. M. P. "Franca e a sua identidade: Expoagro e Franca". In: COELHO, Hercídia Mara Facuri (Coord.). *Histórias de Franca*. Série História Local 4. Franca: UNESP, 1997.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1995.

HIRANO, S. *Castas, estamentos e classes sociais em Marx e Weber*. São Paulo: Alpha-Omega, 1974.

HOLANDA, S. B. "O homem cordial". In: ____ *Raízes do Brasil*. 26 ed. São Paulo: Companhia das letras, 1995, p. 139-152.

IANNI, O. *Teorias de estratificação social*. 3 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1978.

KALECKI, M. *Crescimento e ciclos das economias capitalistas*; ensaios realizados e traduzidos por Jorge Migliali. SP: Hucitel, 1989.

LESSA, C. *Auto-estima e desenvolvimento social*. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

LIMA, H. F. *Formação industrial do Brasil: período Colonial*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

LIMA, M. J. O. *As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social*. Tese de Doutorado. Franca: Unesp, 2007. Fonte: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp03366.pdf> consultado em 13/01/2009

LODI, J. B. *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAGALHÃES, I.; GRIGOLETTO, M.; CORACINI, M. J. (Org.). *Práticas identitárias: língua e discurso*. São Carlos: Claraluz, 2006.

MAINGUENEAU, D. *Novas tendências em análise do discurso*. 3º. Ed. Campinas: Pontes – Unicamp, 1997.

_____. *O contexto da obra literária*. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

MARSHALL, T. H. *Cidadania, classe social e status*. Tradução de Meton Porto Gadelha. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1967.

MARTINS, J. S. "A morte do burguês mítico". In: ____ *O cativo da terra*. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas da USP, 1979, p. 143-151.

MATELLI, C. G. *Auto-ajuda e gestão de negócios: uma parceria de sucesso*. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2006.

MARTINS, J. S. *O cativo da terra*. São Paulo: Livraria Editora Ciências da Terra (USP), 1979.

MELLO, P. C. R. *Cultura e comportamento do pequeno empresário da indústria calçadista de Franca*. São Paulo: [s.n], 2004.

OLIVEIRA, F. Corporativismo: conceito ou emplastro? In: Revista *Democracia viva*. nº 3. São Paulo: Editora Moderna e Ibase, 1998

OLIVEIRA, L. L. O. "A construção da riqueza: Franca no século XIX". In: COELHO, Hercídia Mara Facuri (Coord.). *Histórias de Franca*. Série História Local 4. Franca: UNESP, 1997.

ORLANDI, E. P. *Interpretação: autoria, leitura e efeitos do trabalho simbólico*. Petrópolis: Vozes, 1996.

PASTORE, J.; SILVA, N. V. *Mobilidade social no Brasil*. São Paulo: Makron Books, 2000.

PÊCHEUX, M. *Semântica e Discurso: uma crítica à afirmação do óbvio*. Campinas: EDUNICAMP, 1997.

_____. Introdução. In: *Discurso. Estrutura ou acontecimento*. Campinas: Pontes, 1990, p. 11-28.

PICCININI, V. C.; ANTUNES, E. D. D. *Trajatória e estratégias sindicais dos sapateiros do RS*. Disponível em: <http://www.cesup.ufrgs.br/PPGA/read/read06/artigo/val2.doc>. (acesso em 16/05/2007).

REIS, C. N. *A indústria brasileira de calçados: inserção internacional e dinâmica interna*

nos anos 80. Campinas: [s.n], 1994.

RIDENTI, M. *Classes sociais e representação*. São Paulo: cprtez, 1994 – (Coleção questões da nossa época, v. 31).

SANTOS, J. A. F. *A teoria e a tipologia de classe neomarxista de Erik Olin Wright*. V. 41, nº 2, Rio de Janeiro, 1998, p 337-410.

_____. *Uma classificação socioeconômica para o Brasil*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, V. 20, nº 58, junho/2005.

SCHWARZ, R. “As idéias fora do lugar”. In: ____ *Ao vencedor as batatas*. 5 ed. São Paulo: Editora 34, 2000.

SETTON, M. G. J. *A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: a leitura contemporânea*. In: Revista Brasileira de Educação, nº 20, Maio/jun/jul/ago 2002, p. 60-70.

SILVA, A. M. *Indústria Calçadista e Globalização: O caso de Franca (SP)*. Franca: Unesp, 1998 - Dissertação de Mestrado

SUZIGAN, W. *Indústria brasileira: origem e desenvolvimento*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

TOSI, P. G. *Capitais no interior: Franca e a história da indústria coureiro-calçadista*. Campinas: Unicamp, 1998.

WACQUANT, L. *Pierre Bourdieu: A miséria do mundo*. Et al. Petrópolis: Vozes, 1997.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, 1967.

WERNER, R. A. *Família & negócios: um caminho para o sucesso*. Barueri: Manole, 2004.

ANEXO A**ENTREVISTA: CARLOS ALBERTO BRIGAGÃO (24.08.2006)**

Diretor-presidente da *Calçados Sândalo*.

Secretário coordenador e conselheiro *Sindicato da Indústria do Calçado de Franca*

Entrevista realizada por Paula D'Andrea Guaraldo para a elaboração do trabalho de Iniciação Científica *Discurso e Classe: Mobilidade social refletida no discurso do empresariado calçadista de Franca/SP*.

5 Informações preliminares sobre o entrevistado: Carlos Alberto Rosa Brigagão, nascido em 1941, francano, casado, quatro filhos, profissão economista e empresário do setor de calçados.

6 Informações preliminares sobre a empresa: A empresa foi fundada em 1965, produtora de calçados masculinos unicamente e trabalha com mercado interno e externo.

Perguntas:

1.PDG: Gostaria de iniciar esta entrevista abordando as questões de suas origens familiar, social e de classe.

Carlos Brigagão: Começamos a fábrica enquanto estudantes, eu e meu irmão, pedimos ao meu pai se poderíamos começar uma indústria de calçados; nos juntamos aos nossos primos e começamos em 1965.

2.PDG: Qual a sua opinião acerca das lideranças de classe no setor calçadista como, por exemplo, o Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, Abicalçados e FIESP.

Carlos Brigagão: O *Sindicato* e a *Abicalçados* fazem o que podem fazer. Pelo pequeno número de associados do *Sindicato* aqui em Franca e da *Abicalçados* em nível nacional, é muito pequeno o número de associados e conseqüentemente a receita é menor e dentro dessa receita eles fazem o que podem. Então, eu acho muito válida a existência dos dois, é pena que sejam tão poucos associados. A FIESP sim, não depende só da indústria de calçados, tem uma receita bastante ampla e mostra um trabalho competente.

3.PDG: Como o Sr. vê a atuação dos trabalhadores e de suas atuações de classe?

Carlos Brigagão: Também acho válido, necessário, faz parte do capital de trabalho a existência do *Sindicato dos Trabalhadores*, acho válido e a sua formação é necessária.

4.PDG: O que o Sr. mais valoriza – a prática (o “saber fazer”) ou o conhecimento (teorias)?

Carlos Brigagão: Acredito que deve haver um balanceamento entre os dois, um não sobrevive sem o outro.

5.PDG: O Sr. acredita que a administração municipal privilegia os interesses dos grandes grupos econômicos em detrimento de uma política industrial mais ampla e complexa que beneficie a maioria e contribua para a geração de mais empregos?

Carlos Brigagão: Não, eu acredito que eles não beneficiam ninguém não. Tem o Distrito Industrial que já partiu para outros distritos, aqui ele já está completo; ele beneficia quem já comprou a área lá dentro. Eu acredito que a administração municipal atua como tem que atuar mesmo.

6.PDG: A sua empresa trabalha também com o mercado externo ou apenas o mercado interno?

Carlos Brigagão: Desde 71, também com o mercado externo.

7.PDG: O Sr. acredita que há uma certa resistência quanto à importação por parte do empresariado calçadista de Franca?

Carlos Brigagão: Há resistências sim, inclusive começando por nós. Já trabalhamos com material importado, hoje estamos trabalhando, mas se puder evitar, eu evito sim a importação.

8.PDG: Qual outro caminho poderia ser vislumbrado para a indústria calçadista local que não seja aquele baseado na exportação das grandes empresas?

Carlos Brigagão: Bom, tem que participar de feiras no exterior, tem que tentar vender a própria marca, coisa que estamos tentando fazer, com algum sucesso. Temos empresas em Franca com mais sucesso; tem que “partir para briga”, tem que realmente “ir atrás” e batalhar, porque hoje a oferta internacional e nacional também é cada vez maior.

9.PDG: Poderíamos pensar em um reordenamento econômico em outros níveis

do setor calçadista local baseado nesse caminho alternativo? Quais?

Carlos Brigagão: Já tem vários como a *Encubadora* que começa com pequeníssimas empresas; eu acho que todos os nichos estão mais ou menos explorados, tanto de grandes como pequenas empresas. Eu vejo, hoje, essas *Encubadoras*, com iniciativa da *Federação das Industrias*, FIESP, se não me engano, excelente, muito bom. Tem dado bons resultados não só em calçados, como em outros segmentos também. Convém você pesquisar essa área.

10.PDG: Vamos falar um pouco da performance da indústria calçadista local. Em termos da qualidade da mão-de-obra, desenvolvimento tecnológico, organização logística e planejamento estratégico como Sr. analisa a evolução do setor nos últimos tempos?

Carlos Brigagão: Eu analiso com um crescimento muito bom, tanto na tecnologia, como em prazos de entrega, a qualidade do produto melhorou muito e com o advento de bancas de corte, preparação, pesponto para os empresários, se tornou muito fácil esse pessoal fazer qualquer tipo de sapato, e a própria oferta de vários fornecedores voltados para a indústria de calçados, então houve, realmente, grande capacitação para se fazer um bom produto.

11.PDG: Poderíamos dizer que o negócio do futuro em Franca ainda será a fabricação de calçados?

Carlos Brigagão: Hoje é cedo para te falar isso. Se eu for olhar a “bolinha de cristal”, com o crescimento da China, se não houver algumas providências, vai ser complicado. Hoje eu vejo com preocupação, nós temos que partir para sapatos que ainda eles não fazem, que é sapato de moda, sapato que tenha um pouco mais de mão-de-obra e agilidade nas entregas, porque sapatos populares estão presentes na Índia também, então eu vejo com um pouco de preocupação isso aí.

12.PDG: Como se chegou ao atual nível tecnológico da empresa?

Carlos Brigagão: Bom, no correr dos anos, isso vem um pouco do conhecimento, da participação de feiras, de pesquisas, isso é uma somatória de fatores que foram segmentando esse tempo todo.

13.PDG: A empresa já enfrentou muitos problemas de gestão em seu percurso de estabelecimento?

Carlos Brigagão: Ah já, sempre tem. Todos esses planos econômicos que nós já passamos, no decorrer desses últimos anos, até nem sei quantos planos nós administramos, sempre atrapalha a gestão da empresa.

14.PDG: E quanto a responsabilidade social, como o Sr. e sua empresa se posicionam?

Carlos Brigagão: Dentro da melhor forma possível, por exemplo uma coisa corriqueira hoje, mas há mais de 25 anos é proibido fumar dentro da fábrica, o trabalho de menores, antes de existir o *Pró-criança*, nós já não tínhamos criança aqui dentro, temos vários seguros, auxílios, seguro de saúde, temos aqui até consultório dentário disponível não só para os funcionários, mas também para seus familiares. Dentro do possível, com a nossa verba acreditamos que estamos fazendo um bom serviço.

15.PDG: Como são organizados os seus investimentos (ações, imóveis...)?

Carlos Brigagão: Ela investe no seu próprio negócio, investe em máquinas, investe em capital de giro, investe em formação de pessoas, dentro da necessidade e da possibilidade. Não existe um plano, em longo prazo, de investimento, porque esse Brasil nosso é um pouco complicado, então administramos quase de seis em seis meses.

16.PDG: E quanto aos investimentos pessoais?

Carlos Brigagão: Não está tendo não. Não está sobrando para o investimento pessoal não.

17.PDG: O Sr. considera sua empresa uma formação familiar?

Carlos Brigagão: Sim, é uma formação familiar; nós já estamos passando para a segunda geração.

18.PDG: O Sr. já atuou em entidades de classe?

Carlos Brigagão: Já atuei no *Sindicato*, na *Abicalçados*. Na *Abicalçados*, eu fui vice-presidente do Estado de São Paulo e no *Sindicato* ainda atuo como secretário coordenador e conselheiro. Na ACIF, também já trabalhei durante muito tempo e uma que não é entidade de classe, mas na ocasião era, a *Franca*, também já atuei como presidente quando era aqui em Franca, então fui muito envolvido na política do setor.

19.PDG: Já teve ou tem alguma pretensão política?

Carlos Brigagão: Não, nunca tive e não tenho.

20.PDG: Como você vê o mundo político e social a sua volta?

Carlos Brigagão: A nossa volta, aqui pertinho, eu até que vejo que está boa, considero que nosso prefeito está fazendo um bom trabalho, mas mais distante é uma vergonha o nosso *Congresso Nacional*, nossos senadores e nossos deputados federais são uma vergonha. Eu vejo com muita tristeza o que tem ocorrido.

21.PDG: Finalizando, poderíamos dizer que o Sr. é mais um empresário de Franca que começou como operário e hoje é proprietário de fábrica?

Carlos Brigagão: Eu não comecei como operário, mas eu trabalhava, porque a fábrica não tinha muitos funcionários então eu trabalhava como operário. Pode considerar que sim.

22.PDG: Essa é uma característica bastante peculiar da indústria do calçado local, não é?

Carlos Brigagão: Concorde plenamente.

ANEXO B**ENTREVISTA: JORGE FÉLIX DONADELLI (25.08.2006)**

Diretor-presidente da *Calçados Donadelli Ltda.*

Membro do *Conselho Diretor da Abicalçados*

Entrevista realizada por Paula D'Andrea Guaraldo para a elaboração do trabalho de Iniciação Científica *Discurso e Classe: Mobilidade social refletida no discurso do empresariado calçadista de Franca/SP.*

7 Informações preliminares sobre o entrevistado: Jorge Felix Donadelli, Presidente do *Sindicato da Indústria do Calçado de Franca*, atualmente 66 anos. Aos 21 anos de idade fundou a Indústria de *Calçados Donadelli*, desde então está a frente da fábrica.

8 Informações preliminares sobre a empresa: A fábrica tem 44 anos, produz calçados masculinos de moda, voltada para o mercado classe A, sendo um dos sapatos mais caros do mercado.

Perguntas:

23.PDG: Gostaria de iniciar esta entrevista abordando as questões de suas origens familiar, social e de classe.

Jorge Donadelli: Nós somos, como o próprio nome indica, descendentes de italianos do norte da Itália, região de Vêneto, sou neto de italianos, meu pai era agricultor, eu vim para a cidade garoto, para estudar. Estudando e trabalhando começamos a trabalhar com calçados, não temos tradição de calçado, eu sou o primeiro da família a trabalhar.

24.PDG: Como começou a trabalhar no setor de calçados?

Jorge Donadelli: Na verdade, a gente sempre sonhava com alguma coisa, com objetivos, empreendimentos e na ocasião eu penso que teria sido eleita a indústria de

calçados, porque a gente pensava numa atividade que pudesse trazer realizações pessoais e, principalmente, profissionais. Nós escolhemos, na ocasião eu trabalhava com um bar e depois eu resolvi montar a fábrica; eu tinha amigos que eram sapateiros e tinha amigos que estavam começando no ramo de calçados e acho que pela própria natureza da cidade. A cidade sempre teve uma vocação calçadista, desde a sua fundação, até hoje. Eu não sei se você já sabe, mas Franca começou no ramo coureiro calçadista por causa das pastarias que facilitava a criação de gado, as boas águas e, tendo a boa criação de gado tinha fatura de couro, o cerrado nosso aqui tinha uma madeira chamada barbatimão, cuja casca era uma grande matéria-prima de curtimento, então daí começou o curtimento de couro. Geograficamente, Franca estava privilegiada, porque ela tinha um ponto de passagem, sem aquela Ponte do Delta, em cima do Rio Grande que liga Anhangüera à Uberaba, a única passagem que tinha de São Paulo para Minas era a região aqui perto da Usina de Jaguará, onde os boiadeiros, cavalheiros passavam, atravessavam o rio andando e aqui ficou uma espécie de ponto de parada obrigatória dos comerciantes que vinham de São Paulo investir nas Minas Gerais e Goiás. Essa parada forçada era para descansar os animais e eles compravam celas, compravam botas, sapatos e daí o surgimento do setor e, mais precisamente, porque o sapato masculino, me perguntam muito porque Franca tem vocação para o calçado masculino, porque evidentemente começou fabricando para os boiadeiros e os viajantes que usavam muito botas e sapatos. Evidentemente, mulheres não viajavam naquela época e daí a vocação para o calçado masculino. Com essa vocação, eu tenho impressão, quase certeza que ela foi passando de geração em geração e quando eu era jovem e queria começar no ramo de calçados, certamente a facilidade de mão-de-obra e material e de profissionais do ramo deve ter influenciado muito para que eu optasse pelo ramo de calçados.

25.PDG: Qual a sua opinião acerca das lideranças de classe no setor calçadista como, por exemplo, o *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, Abicalçados* e FIESP.

Jorge Donadelli: Eu acho que eu estou num regime de suspeição para falar minha opinião a respeito das lideranças, porque eu estou a frente do *Sindicato*, eu acho que o *Sindicato* faz muito pelo setor e não é tão reconhecido pelos fabricantes, mas o trabalho do *Sindicato* sem dúvida é muito importante, porque nós fazemos um trabalho muito grande no *Sindicato*: a representação junto às autoridades, as negociações com os sapateiros, a defesa do setor. Por exemplo, nós temos um aterro industrial aqui no aterro sanitário, que é de uma importância que pouca gente sabe, poucas as cidades do Brasil que tem um aterro tão eficiente como o nosso e a cidade produz muito lixo, muitos resíduos das indústrias de calçados. Se nós não tivéssemos esse aterro, nós éramos obrigados a levar esse lixo, por exigência da CETESB, lá em Paulínea, quase quatrocentos quilômetros daqui lá e seria um frete caríssimo, certamente as fábricas pequenas não pagariam esse frete, elas iriam dar um jeito de clandestinamente jogar esse lixo nas rodovias, nos terrenos baldios. Então eu costumo dizer que se não fosse esse aterro Franca poderia ser uma coluna de fumaça preta, jogando os resíduos na camada de ozônio com multas e mais multas: seria um caos. Já vivemos ocasiões em que tinha muito lixo jogado na rua, você pode não se lembrar por ser nova, mas era muito lixo queimando nos terrenos baldios e esse aterro foi um grande trabalho do *Sindicato*, nem foi da minha gestão, isso foi meus antecessores, com a negociação entre a promotoria do meio ambiente, a prefeitura, a *Associação dos Curtidores* que resolveram “peitar” esse trabalho e dar conta de fazer um trabalho tecnicamente perfeito e hoje nós temos aí um aterro que pouca gente sabe que é um modelo no Brasil, isso, pelo menos 30% se deve ao trabalho do *Sindicato* e pouca gente sabe

disso.

26.PDG: Como o Sr. vê a atuação dos trabalhadores e de suas atuações de classe?

Jorge Donadelli: Eu vejo com muito respeito, acho que eles trabalham muito bem, defende a classe deles, é claro que eu, “dá outra ponta” acho que, às vezes, exageram um pouco. Talvez se eu estivesse no lugar deles estaria fazendo o mesmo, eles lutam para pegar o máximo que puderem de reivindicações, de conquistas, eu acho que eles trabalham bem e fazem o papel deles.

27.PDG: O que o Sr. mais valoriza – a prática (o “saber fazer”) ou o conhecimento (teorias)?

Jorge Donadelli: Outra coisa também que eu sou meio suspeito em dizer, pois na verdade eu me sinto um autodidata na produção, seja pelo lado da produção, como sapateiro de chão de fábrica, seja pelo lado administrativo; eu tenho formação acadêmica, sou formado em Direito, tenho curso de contabilidade e eu não posso imaginar o jovem sem o curso acadêmico, mas eu ainda sou de opinião que o curso acadêmico é um complemento da prática, quando na verdade a maioria ainda acha que a prática é um complemento do curso acadêmico. Eu sou entusiasmado com o academicismo, mas eu acho que só o academicismo não é suficiente para se fazer um bom trabalho, a prática casa muito bem com a academia.

28.PDG: O Sr. acredita que a administração municipal privilegia os interesses dos grandes grupos econômicos em detrimento de uma política industrial mais ampla e complexa que beneficie a maioria e contribua para a geração de mais empregos?

Jorge Donadelli: Eu acho que a prefeitura não chega a privilegiar ninguém, a prefeitura

não tem muito alcance par fazer muita coisa, talvez nem o governo está, pois tem muita coisa para se fazer, os empresários tem que cuidar de sua profissão e buscar soluções dentro de seus próprios recursos. O governo federal poderia fazer muita coisa se quisesse, mas eu não creio que a prefeitura possa ser acusada de privilegiar uns em detrimento de outros, eu acho que ela tem poucos recursos para isso, seja no lado cultural, seja no lado econômico, eu acho que ela não tem recursos suficientes para fazer muita coisa para os produtores.

29.PDG: A sua empresa trabalha também com o mercado externo ou apenas o mercado interno?

Jorge Donadelli: Trabalha com mercado externo e interno.

30.PDG: O Sr. acredita que há uma certa resistência quanto à importação por parte do empresariado calçadista de Franca?

Jorge Donadelli: É claro que tem que haver certa resistência. Há uma dificuldade muito grande para se firmar um programa de uma empresa importar seus produtos componentes, porque o dólar não fica mais que um ano, um ano e meio. No longo da história, se você prestar atenção, o dólar tem uma hora que está muito baixo, uma hora está muito alto, então é uma insegurança de se firmar um programa, por exemplo: eu vou importar componente da Índia, eu vou importar matéria-prima da Argentina, eu vou importar couro da Austrália. É muito complicado, pois podemos calcular num dólar de R\$ 2,10, como está hoje e de repente Ter que pagar num dólar de R\$2,40, a gente pode programar de importar num dólar de R\$2,10 e ele estar R\$2,00. Então a instabilidade do dólar é um grande entrave para se falar no programa de importação. Isso sim o governo poderia ajudar; se nós tivéssemos uma política mais estável, talvez poder-se-ia estudar um programa de importação, exportação. Há uma resistência sim

por parte do empresário nas importações, porque ele se vê absolutamente inseguro. Nós temos exemplos de algumas empresas que importaram grande quantidade de mercadoria com dólar de R\$1,22 e, de um dia para o outro ele foi à R\$1,70 e no mês seguinte a empresa tinha pedido concordata.

31.PDG: Qual outro caminho poderia ser vislumbrado para a indústria calçadista local que não seja aquele baseado na exportação das grandes empresas?

Jorge Donadelli: As empresas calçadistas, de um modo geral, têm seu segmento conforme a própria natureza ou a própria personalidade de seu proprietário. As empresas que estão produzindo sapatos populares vão sofrer influência dos sapatos que sejam importados da Índia, da China e de outros países. A saída que nós temos para o Brasil, é até uma oportunidade muito grande de se fazer um sapato de valor agregado, ser os herdeiros naturais do sapato italiano para vender para os melhores clientes do mundo, vamos dizer assim, um sapato fino. O sapato popular vai ser um pouco mais difícil de fabricar no Brasil; eu entendo que a saída é exportar e vender no mercado interno. Nem só exportar é bom negócio, nem só vender no mercado interno é seguro. Pode ter uma empresa que vai só exportar e pode ter uma empresa que vai só vender para o mercado interno, mas o que eu quero dizer é que nós não podemos pensar em exportar mais de 50% da nossa produção, atualmente nós devemos estar exportando uns 20%. De 20 a 50% seria um número ideal para a produção de Franca, agora nós precisamos colocar, no mínimo 50% da nossa produção no mercado interno, porque também é um mercado bom, o mercado interno brasileiro é o quinto melhor mercado do mundo.

32.PDG: Quem poderia reoperacionalizar esse plano de reordenamento de parte do setor calçadista local? Isso se daria na esfera pública ou privada?

Jorge Donadelli: Essa questão está respondida na anterior. Eu acho que quem tem que promover isso é a iniciativa privada, nem governo, nem *Ongs*, ninguém poderia fazer, isso está nas nossas mãos.

33.PDG: Vamos falar um pouco da performance da indústria calçadista local. Em termos da qualidade da mão-de-obra, desenvolvimento tecnológico, organização logística e planejamento estratégico como Sr. analisa a evolução do setor nos últimos tempos?

Jorge Donadelli: Nota 10. Eu acho que o sapato francano melhorou consideravelmente, seja na qualidade, seja em preço, em produtividade. Quem teve a oportunidade de, há 30 anos, ver um sapato que seria um protótipo de exportação, qualquer fabricante achava impossível conseguir aquela qualidade, hoje o nosso sapato já se equipara a um sapato italiano, então a performance vem melhorando de ano para ano e hoje ela está próxima do melhor sapato do mundo.

34.PDG: Poderíamos dizer que o negócio do futuro em Franca ainda será a fabricação de calçados?

Jorge Donadelli: Teve um ministro que disse que “o futuro a Deus pertence”. Eu já escrevi artigos dizendo que, com o tempo o calçado não será mais importante para Franca, é lamentável dizer, mas esse é o destino de todos os grandes centros produtores. Pode ser que um dia Franca não terá, como economia mais importante o calçado, eu acho que ainda levará algum tempo e que tem muita coisa para se desfrutar, porque Franca ainda terá que ser a substituta natural do melhor calçado do mundo, o melhor calçado do Brasil, em termos do calçado masculino. Ela ainda tem que aproveitar essas chances, mas com o tempo o setor vai perdendo forças e vai cedendo espaço para outras regiões, mas eu espero que isso seja daqui a muito tempo,

mas não tenho dúvida nenhuma que em algum tempo no futuro alguém vai dizer que Franca era produtora de calçados.

35.PDG: Como se chegou ao atual nível tecnológico da empresa?

Jorge Donadelli: Tem uma série de atributos, sem dúvida nenhuma, o primeiro lugar a garra do produtor francano, acho que o sapateiro francano, já fui até censurado por chamar de sapateiro, o empreendedor francano tem muita garra, obstinação, ele é sapateiro por excelência. Mas a necessidade de se fazer um produto bom, a necessidade de acompanhar a evolução do mundo, a evolução tecnológica, as necessidades do mercado, as exigências do consumidor colaboram com isso e, hoje fazer um produto de qualquer jeito é se condenar a ser denunciado pelo mercado.

36.PDG: E quanto à responsabilidade social, como o Sr. e sua empresa se posicionam?

Jorge Donadelli: Eu acho que está uma coisa ligada com a outra, a conquista social vem ganhando espaço e vem se emancipando de modo geral e as empresas que quiserem ser vanguarda de modelo de administração, modelo de qualidade, produtos, produtividade e ter, inclusive resultados financeiros, tem que olhar o lado social que é tão importante quanto a qualidade do produto.

37.PDG: A empresa já enfrentou muitos problemas de gestão em seu percurso de estabelecimento?

Jorge Donadelli: A empresa já enfrentou e enfrenta sempre, todas as empresas de um modo geral estão sempre sujeitas à problemas de gestão, mas há uma solução para isso tudo, faz parte do caminho, faz parte do processo, sem dúvida.

38.PDG: Como são organizados os seus investimentos (ações, imóveis...)?

Jorge Donadelli: Particularmente, nós do *Donadelli* sempre investimos em imóveis, eu entendo que uma empresa precisa fazer caixa. Ninguém, seja trabalhador, seja profissional, quem ganha pouco, quem ganha muito, a empresa, qualquer negócio deve ter seu pecúlio e como nós ainda somos de tradição de um país de muita inflação, porque apesar de estar há quase 12 anos da estabilidade da moeda, nós ainda vivemos a cultura de um país inflacionário e acho que o melhor investimento é justamente em imóveis. Muitas vezes, um imóvel pode salvar uma empresa, a nossa empresa já teve alguns problemas dessa natureza, ela estava em situação difícil, vendeu um imóvel e aquele dinheiro veio a socorrer a empresa. Então, é meio paradoxal falar nisso, porque muito investimento em imóvel pode enfraquecer o caixa e levar a empresa à dificuldades. Mas o investimento em imóvel, que uma vez vendido, ou seja, a pessoa se dispõe a vender esse imóvel, ele pode ser considerado um dinheiro em cofre, um dinheiro que vem para salvar as necessidades da fábrica. Nós já tivemos problemas dessas natureza, vendemos imóveis e sanamos o problema da empresa, talvez seja uma das razões que empresa persiste, ela que vive desafiando o tempo.

39.PDG: O Sr. considera sua empresa uma formação familiar?

Jorge Donadelli: Absolutamente familiar, em Franca ainda não conheci uma empresa que pudesse ser chamada de profissional, as empresas de Franca são essencialmente familiares.

40.PDG: O Sr. já atuou em entidades de classe?

Jorge Donadelli: Já atuei. Praticamente a maior parte da minha vida eu participei do *Sindicato*, hoje eu estou à frente do *Sindicato*.

41.PDG: Já teve ou tem alguma pretensão política?

Jorge Donadelli: Não, nunca tive pretensão política. Dizem que o cargo que eu ocupo

é político, mas eu entrei no *Sindicato* sem qualquer pretensão política. Tenho muito bom relacionamento com os políticos, admiro a política, mas nunca me passou pela cabeça exercer qualquer cargo político.

42.PDG: Como você vê o mundo político e social a sua volta?

Jorge Donadelli: É uma pergunta difícil de responder; eu posso dizer que tenho esperança e posso dizer que tenho decepções. O mundo político, a classe política é composta de seres humanos e as falhas são pertinentes aos seres humanos, tem as virtudes e tem os defeitos que a gente tem que conviver.

43.PDG: Finalizando, poderíamos dizer que o Sr. é mais um empresário de Franca que começou como operário e hoje é proprietário de fábrica?

Jorge Donadelli: Eu não cheguei a ser operário, mas eu trabalhava, com 21 anos e não tinha nenhuma formação profissional, eu me formei em Contabilidade e Direito, quando eu já estava trabalhando como calçadista, eu trabalhava em negócios pequenos da família, eu trabalhei em um bar, em uma peixaria e depois eu entrei no ramo de calçados; eu ajudava a família nos negócios, eu era um comerciante.

44.PDG: Essa é uma característica bastante peculiar da indústria do calçado local, não é?

Jorge Donadelli: É sim, porque a indústria calçadista proporciona esse fenômeno, com pouco dinheiro pode começar uma fábrica produzindo pouco sapato e as pessoas que se submetem a fazer uma economia de guerra podem até chegar num resultado, pois inicialmente, quando a empresa está fabricando seus cinco, dez pares por dia, dá a impressão que gasta-se mais do que se ganha, então a pessoa nesse momento tem que ter muita paciência, tem que fazer economia mesmo e tem que enfrentar e vencer certas dificuldades, para depois, ao longo do tempo, vai fazendo economia e vai

juntando o seu pecúlio até virar uma empresa. O setor calçadista de Franca começou assim, eu penso que ele continua. Você sabe que o calçado existe desde o começo na cidade, como eu já disse, mas a primeira fábrica organizada, com operário registrado, vamos dizer assim, fábrica de porte, foi instalada em Franca em 1922 e durou apenas quatro anos, depois ela teve dificuldade e teve que encerrar suas atividades; era *Calçados Jaguar* e o proprietário era Carlos Pacheco. E esse Carlos Pacheco, quando quebrou foi obrigado a pagar seus funcionários com parte de máquinas, de matéria-prima e, naturalmente parte em dinheiro. Desses operários que ele pagou dessa forma, cinco não tendo outra “estamos desempregados” e com aqueles materiais em casa e aquelas máquinas não tiveram muita opção a não ser montar uma fábrica, essas fábricas são os *Calçados Samello*, *Calçados Melo*, *Calçados Peixe*, *Calçados Palermo* e uma italiana, daqui um pouco eu me lembro, mas ela era na rua do *Comércio* com esquina com a rua *Voluntários da Franca*. Essas cinco fábricas começaram a funcionar e daí, muitas outras fábricas repetiram esse fenômeno e repete até hoje, porque nós temos muitos colegas fabricantes hoje que trabalharam aqui na nossa fábrica e em toda Franca tem gente que trabalhou e depois montou sua própria fábrica, por exemplo o *Calçados Democrata*, ele era pespontador, ele era funcionário de uma fábrica que já fechou, *Calçados Pé de Ferro* era funcionário do *Terra*, que também é uma fábrica que já fechou e ele esteve trabalhando.

Houve uma pesquisa que praticamente vaticinou ou previu que daquele ano a vinte e cinco ou trinta anos o Brasil seria o melhor produtor de calçado do mundo, não em termos de qualidade superar a Itália, porque a Itália continua ali fabricando, mas em quantidade, porque a Itália não teria condições de responder pela demanda. Olha, aconteceu tanta coisa, houve a valorização do Euro, a desvalorização do dólar, mudou tanto e essa profecia parece que vem acontecendo, porque naquela época previa-se

que, no ano de 2010, o Brasil estaria exportando para as melhores vitrines do mundo, isso em termos de calçado masculino seria Franca, sem dúvida nenhuma, e o próprio Brasil estaria importando sapato popular de um outro país emergente, não falaram na época, da China, mas podia ser Nigéria, Índia, China e parece que a profecia vem acontecendo, eu sou otimista em achar que ela vá acontecer.

ANEXO C**ENTREVISTA: CARLOS ALEXANDRE GUARALDO
(13.12.2007)**

Diretor-presidente da *Calçados Frank*.

Entrevista realizada por Paula D'Andrea Guaraldo para a elaboração da Dissertação *Discurso e Classe: Mobilidade social refletida no discurso do empresariado calçadista de Franca/SP*

9Informações preliminares sobre o entrevistado: Carlos Alexandre Guaraldo, 47 anos, natural de Franca/SP, considera-se um “*workholic*”⁸⁸, trabalha doze horas diárias e aos finais de semana faz caminhadas e pratica natação, seu tempo de lazer é compartilhado com a família e amigos. Conforme declaração do empresário: “esse 'estilinho' de lazer provinciano”.

10Informações preliminares sobre a empresa: A fábrica foi fundada em março de 1963 por seu pai José Guaraldo Sobrinho, proprietário até o ano 2000, quando veio a falecer, mas há cerca de dez anos já não atuava na gestão do dia-a-dia da empresa. Após seu falecimento, a fábrica foi dividida entre os filhos porém, atualmente, apenas o Carlos Alexandre é o proprietário. A *Calçados Frank* produz calçados masculinos de moda.

Perguntas:

45.PDG: Gostaria de iniciar esta entrevista abordando as questões de suas origens familiar, social e de classe.

Carlos Alexandre: Não possuo dados precisos com relação à origem dos meus avós,

⁸⁸ Expressão proveniente da Língua Inglesa, utilizada para caracterizar pessoas “viciadas em trabalho”.

mas sei que foram imigrantes italianos e que vieram para o Brasil na época em que este era considerado “a terra prometida”, mas não sei o que eles vieram fazer aqui na época. Sei apenas de informações transmitidas por meu pai de meus avós, mas não sei se vieram trabalhar com café, acho até que é um descuido não ter maiores informações sobre isso. Antes de trabalhar com calçados meu pai trabalhou como motorista de praça, mexeu com madeira junto com meu tio Segundo Guaraldo, depois eles tiveram uma cerâmica e também trabalhou como pedreiro. Em 1960 foi sua primeira experiência com calçados, ele entrou como sócio de um amigo do *Calçados Roberto* que existe até hoje. Como eles eram amigos e o dono do *Calçados Roberto* precisava de um sócio, meu pai vendeu todas as “coisinhas” que ele tinha e decidiu entrar como sócio. Foi uma sociedade que durou pouco tempo, mas que foi suficiente para o meu pai ter um pouco de experiência com fábrica de sapato e depois montar a dele.

46.PDG: Como começou a trabalhar no setor de calçados?

Carlos Alexandre: Com relação a trabalho, a minha experiência sempre foi na fábrica de meu pai, nunca exerci outra profissão, a não ser aqui na fábrica. Eu fiz carreira aqui na fábrica, nossa empresa era uma empresa pequena, comecei na produção, passei para o almoxarifado, depois para as compras e, depois de certo período, fiquei na administração, na parte financeira, de vendas e hoje, como a empresa é minha, tenho a responsabilidade geral da empresa, agora já agreguei todas as funções praticamente, administrativas, é claro. Por um descuido meu, eu parei de estudar no terceiro ano do curso de *Economia*, não concluí o curso superior.

47.PDG: Qual a sua opinião acerca das lideranças de classe no setor calçadista como, por exemplo, o *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca*, *Abicalçados* e FIESP.

Carlos Alexandre: Com relação às entidades de classe que representam o setor do calçado, diretamente são duas: *Sindicato da Indústria de Franca* que representa diretamente as indústrias da cidade e, nós temos a *Abicalçados* que é a entidade “mãe” que agrega todas as indústrias de sapato do Brasil. O que eu posso falar é que mesmo hoje as entidades estão passando por um processo de identidade, uma boa parte das empresas pensam que as entidades já não têm mais aquela representatividade maior, de que já não tem um tema único para elas brigarem pelo setor. Mas eu, como já passei por lá, sei que é fundamental, um setor como é o de sapato, um setor organizado, grande. Falando de Franca, temos dados mais precisos, por exemplo, Franca não tem o número exato de fábricas que possui, é tudo no “chute”, não tem ninguém que nos informe com exatidão quantas fábricas tem. Dizem que o cadastro da prefeitura tem mais de mil, porque o cadastro de lá só abre, não fecha; o *Posto Fiscal* que seria um outro órgão que poderia nos informar, também não tem interesse nenhum e não nos informam. Então para isso deveria se fazer um censo para nos informar quantas indústrias de calçados tem na cidade, mas vamos falar em torno de quinhentas fábricas de sapato, então é um número que justifica ter um sindicato representativo nas questões trabalhistas, nas questões de negociações salariais, em temas relacionados a impostos, a pleitear coisas que são de interesse da classe. Então é importante o setor ter uma entidade que o represente senão ele fica “órfão”.

Com relação à *Abicalçados*, também é uma entidade necessária e uma entidade que funciona. Então eu sou um empresário que aposto em entidades que representem o setor.

Em 1992, fui presidente do *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca* durante um ano e só vivenciando para saber a importância de um sindicato de classe que brigue

pelo setor.

48.PDG: Como o Senhor vê a atuação dos trabalhadores e de suas atuações de classe?

Carlos Alexandre: Foi o que eu disse, da mesma forma que a indústria é representada, os trabalhadores também tem um sindicato que é o *Sindicato Laboral*, eles precisam ter os sindicatos deles porque são as entidades que discutem os interesses de cada parte. No passado já houve grande conflito, até hostilidades, por que são interesses diferentes, hoje essa situação está amadurecendo, com o capital do trabalho, está tendo um entendimento maior. Mas, no passado, falando de duas décadas atrás, era muito conflitante o relacionamento do *Sindicato da Indústria* com o *Sindicato dos Trabalhadores*, com o tempo vai amadurecendo e mostrando que os dois não tem que dividir, pois são interesses comuns. A indústria não vive sem os trabalhadores e os trabalhadores da mesma forma, então não vejo outro caminho a não ser negociação, o bom entendimento, mesmo em momentos que tem divergências brutais, pois cada um vai pelo seu interesse, mas no “frigor dos ovos”, sempre chega-se em um consenso.

49.PDG: O que o Senhor mais valoriza – a prática (o “saber fazer”) ou o conhecimento (teorias)?

Carlos Alexandre: As duas coisas têm que caminhar juntas, só a questão teórica é muito bonita é muito perfeita, você vai na teoria você “navega”, arquiteta uma coisa que é fantástica, e nem sempre na prática esse projeto sai igual. E se colocarmos uma coisa em prática sem um projeto, sem um balanço, sem uma linha de atuação nós também nos perdemos. Às vezes, no passado como não era tão complexo, talvez a prática até sobressaísse à teoria, principalmente no setor de sapato, se você observar o

nível de formação de todos os empresários, você vai ver que uma boa parte é um pessoal que começou na “garra” e na coragem sem nenhum nível superior, então isso é uma prova de que é uma tese de que muitos venceram só pelo trabalho. Agora, as coisas vão modernizando, a competitividade vai chegando, hoje o mundo está globalizado, então hoje exige-se mais conhecimento, muito mais teoria, sendo onde muitas vezes as pessoas “perderam a rota” por serem práticos com deficiência na parte teórica. Em resumo, antes você até tocava alguma coisa pela prática, pela “garra”, hoje eu vejo essa dificuldade em função da concorrência, em função da mudança de cenário no mercado, hoje um produto tem uma vida curta. O sapato, antigamente, não mudava a modelagem com tanta frequência, hoje a dinâmica do mercado é muito maior, então está driblando muita gente que não está preparada para isso. Prática com teoria tem que casar bem.

50.PDG: O Senhor acredita que a administração municipal privilegia os interesses dos grandes grupos econômicos em detrimento de uma política industrial mais ampla e complexa que beneficie a maioria e contribua para a geração de mais empregos?

Carlos Alexandre: Não tenho uma idéia completa sobre isso, mas eu imagino que não tem discriminação, acredito que para o poder municipal é importante que as coisas se situem, se estabeleçam com todos os portes de empresas, mesmo porque no meu ponto de vista, as pequenas empresas, sejam elas de qualquer setor, eu acho que é a maioria, os grandes sempre foram a minoria. Às vezes, um grupo grande, pelo próprio fato do porte, ele impressiona, vamos supor, em Franca, não sei se caberia à pergunta que você me fez, o setor de sapato está passando por uma fase delicada de uns anos pra cá e a vocação econômica de Franca sempre foi o setor coureiro-calçadista e, já há

alguns anos por questões cambiais, concorrência chinesa a “coisa” deu uma complicada para o setor e ele ficou estigmatizado em Franca, como já não é o setor mais expressivo, como Franca não depende mais do sapato, então quando começa esse tipo de observação começam também as especulações de que Franca tem que diversificar, não pode ficar num setor só, porque quando esse setor vai bem “ta tudo jóia” e quando o setor fica doente, Franca fica doente aí tem que diversificar, mas aí eu penso, diversificar em que?

Vai trazer uma fábrica de bicicleta para Franca só para falar que diversificou, que não é mais só sapato. Tudo bem, vem essa fábrica pra cidade, com alta tecnologia que vai gerar 20 funcionários. Ou então traz uma fábrica de fogão para Franca, porque só sapato já não contempla mais a mão de obra; a mesma coisa acontece, vai ter uma fábrica de fogão ou de refrigerador que vai gerar 30 funcionários, sendo que a indústria de calçados é extremamente agregadora de mão-de-obra, então eu penso que temos que fortalecer o que nós já temos, o poder público, seja ele estadual ou municipal não deve medir esforços para fortalecer o que já existe. Sendo assim, valorizamos a nossa vocação e não preocupamos em uma questão de diversificação por vaidade.

51.PDG: O Senhor Acha que o governo federal deveria ter uma política industrial de curto, médio e longo prazo, capaz de fazer frente a crescente concorrência do mundo globalizado?

Carlos Alexandre: Pela situação que estamos vivendo, acredito que a esfera federal poderia ter “olhado com bons olhos” até em curto prazo, acho que médio já ta demorando demais pela fase que estamos vivendo. Realmente estamos um pouco frustrados, porque esperávamos por parte do governo federal, não fazendo uma política industrial só para o setor do calçado, acho que hoje o Brasil carece de uma política

industrial para todos os setores, pois a política industrial brasileira está arcaica. Na esfera dos impostos, na carga tributária, as leis trabalhistas estão ultrapassadas, não acompanhou a evolução do mundo. Como o setor está passando por uma fase complicada, principalmente pela questão cambial, acho que aí caberia ao governo federal ter feito alguma coisa de emergência para a compensação desse câmbio, não seria só mexer o câmbio só para contemplar só a indústria de calçados, isso é geral e o governo tem como fazer isso, principalmente pelos importadores que foram mais afetados pela queda do dólar, uma espécie de compensação. O governo tem meios, tem mecanismos, tem recursos, realmente nós estamos desassistidos no tocante à esfera federal.

Não sei por qual razão, mas a classe é pouco representada politicamente, o setor na esfera federal é inexpressivo e sabemos que o que importa hoje é ter uma política forte e se não tivermos grandes representantes em Brasília não seremos nem lembrados, nem vistos.

52.PDG: A sua empresa trabalha também com o mercado externo ou apenas o mercado interno?

Carlos Alexandre: Não, nossa empresa é apenas o mercado doméstico, interno.

53.PDG: O Senhor acredita que há certa resistência quanto à importação por parte do empresariado calçadista de Franca?

Carlos Alexandre: De sapato, obviamente, seria até contraditório nós apoiarmos, porque o sapato que está entrando no Brasil é até certo ponto desleal. Quando se fala de China, tem várias matérias que já comprovam isso, que lá existe trabalho escravo, desumano, onde eles conseguem produzir um produto com o preço irreal em função desses fatores. Mas, realmente essa importação vem crescendo e interferindo

brutalmente; se fosse um sapato vindo da Itália com valor agregado, com preço justo, teria até um intercâmbio saudável, porque o mundo hoje está aberto, são oportunidades que vão e que vem, então a importação nos assusta oriundo da China que não é uma coisa séria, se tivesse um sapato de valor agregado, seria saudável.

Com relação à matéria-prima, tem certa contradição, nós não queremos que entre sapato da China, mas em contrapartida já está entrando muita matéria-prima da China no Brasil, que seria muita matéria-prima sintética para fazer o sapato. Aí está a confusão, ao mesmo tempo em que a China é uma ameaça ela é uma oportunidade para nós. Temos que enxergar a China da seguinte forma: não tem como impedira entrada do sapato deles e não é só sapato, hoje ela é irriga o mundo inteiro de tudo que é produto, nós estamos no sapato, então ele tem que ser nosso foco. Temos que olhar a China como oportunidade, se o mercado deles está crescendo e lá tem chineses ganhando dinheiro e com disposição de compra, então temos que ir lá e vender sapato para a China. Já tem alguns exemplos em Franca que estão fazendo este trabalho e estão vendendo sapato para a China de valor agregado. A partir do momento que você não tem força para derrubá-lo você tem que se aliar a ele e transformá-lo em oportunidade.

54.PDG: Qual outro caminho poderia ser vislumbrado para a indústria calçadista local que não seja aquele baseado na exportação das grandes empresas?

Carlos Alexandre: A exportação é o equilíbrio, a capacidade de produção de Franca se faz necessário a exportação, porque o mercado interno não absorve o que Franca produz. A partir do momento que a exportação teve uma queda a “coisa” desajustou. O que apostamos é que o mercado interno está melhorando, de um ou dois anos pra cá parece que está havendo um cenário melhor no mercado interno, mesmo eu achando

que ele é insuficiente para absorver toda a produção de Franca e todo o Brasil. O que eu penso é que tem que procurar mercados alternativos, por exemplo, Franca estava centrada muito no mercado norte-americano só, sendo que o mundo é muito maior do que somente os Estados Unidos, então Franca ficou duas, três décadas só exportando para os EUA, aí deu o problema do câmbio, nós ficamos “órfãos”, agora está “pintando” o mercado europeu, o sul-americano, asiático, a América Central. Baseando pela minha empresa, que tem uma produção pequena e a gente está focado só no mercado interno, eu tenho como crescer ainda somente com esse mercado. Mas em termos de setor, de Franca o pessoal está batalhando muito com a Europa e outros mercados alternativos e isso está sendo bom porque para a Europa precisa ter um outro perfil de trabalho, precisa de uma qualidade muito superior, uma marca forte sua lá ou parceria com redes lá, são totalmente diferentes do mercado norte-americano. Oportunidades têm, é uma mudança no cenário da receita de vinte anos atrás, da forma de você gerenciar, atuar, só trabalhar no mercado já não serve mais, temos que nos reciclar para continuar com resultados.

55.PDG: Poderíamos pensar em um reordenamento econômico em outros níveis do setor calçadista local baseado nesse caminho alternativo? Quais?

Carlos Alexandre: É possível.

56.PDG: Quem poderia reoperacionalizar esse plano de reordenamento de parte do setor calçadista local? Isso se daria na esfera pública ou privada?

Carlos Alexandre: Aí entrariam os dois. A partir do momento que seria um reordenamento, a empresa por si só talvez não consiga, porque tem algumas coisas que não dependem só dela. É totalmente necessária a participação da esfera pública, seja municipal, estadual ou federal.

57.PDG: Vamos falar um pouco da performance da indústria calçadista local. Em termos da qualidade da mão-de-obra, desenvolvimento tecnológico, organização logística e planejamento estratégico como Senhor analisa a evolução do setor nos últimos tempos?

Carlos Alexandre: Crise é oportunidade, se olharmos ela só como um desastre sem fim, como um extermínio realmente não se vê perspectiva nenhuma e isso seria uma postura vencida. Essa crise que está se abatendo sobre o setor do calçado está fazendo o pessoal se mexer, às vezes a receita que se usava para tocar uma fábrica de sapatos antes da crise já não serve mais. Quem quiser ficar no mercado tem que reciclar na logística, no desenvolvimento de produtos, na rapidez. Quanto à qualificação de mão-de-obra a cidade é privilegiada, talvez seja essa a grande oportunidade que temos para entrar no mercado europeu. O empresário precisa melhorar sua performance para se enquadrar no mundo atual e os trabalhadores também precisam e isso cabe à empresa que terá que ter um custo para a melhora de seu trabalhador em forma de cursos e orientação. Com relação à tecnologia, estamos um pouco carentes ainda, a melhora do sapato tem sido na “raça”, algumas empresas da cidade estão com tecnologia de ponta, mas a maioria necessita de renovação de maquinário para atingir sua qualidade e produtividade com menos sofrimento. Nesse caso entraria o apoio da esfera federal para termos acesso à tecnologia lá fora, por exemplo a Itália é referência e tem tecnologia *top* do mundo em termos de máquinas e para termos acesso a isso é caro, porque lá é em Euros e nós Real, tem impostos e taxas, aí entraria o governo federal para fazer um “corredor” para onde tiver a tecnologia com isenção de impostos, com facilidade de financiamentos. Não estamos pedindo dinheiro e sim facilitação para termos acesso à melhora de maquinário. Com relação à logística, outro item fundamental, hoje é tudo de uma rapidez brutal, da forma que o produto é desenvolvido

da forma que ele é aprovado, da forma que ele entra na produção, da forma que vai para o cliente. Quanto a isso acho que tá legal, na nossa empresa é tudo terceirizado, é muito raro a empresa que faz sua própria entrega e, quanto a isso, Franca é muito bem servida de transportadoras.

58.PDG: Poderíamos dizer que o negócio do futuro em Franca ainda será a fabricação de calçados?

Carlos Alexandre: Eu sou otimista, estou no setor de sapato e não consigo me ver atuando em outra área. Acredito que vamos passar por grandes transformações, tem alguns exemplos no mundo que mostra que estamos indo para o mesmo caminho, por exemplo, nos anos 80, auge da exportação de Franca a Itália estava sofrendo com o Brasil, igual estamos com a China, nós éramos os chineses da época, era como se estivéssemos inundando o mercado com o nosso produto, nós fomos um dos responsáveis pela mudança das fábricas italianas. O mesmo aconteceu na Espanha, sobraram poucas fábricas, mas estas produzem sapato de qualidade. A cidade de São Paulo capital já teve grande quantidade de fábricas de calçados, antes mesmo de Franca ter que depois entrou e “arrebentou” com estes outros pólos produtores. Tenho a impressão de que a cidade vai passar por um processo depurativo, é até ruim falar isso que dá a impressão de que tem muita fábrica ruim que tem que “sair fora”, mas devido à própria situação fará com que muitas fábricas não consigam e outras vão abrir, isso é um processo. Franca continuará sendo um pólo calçadista de sapatos de valor agregado, muito melhor do que hoje, não acredito que possa haver um extermínio dessa indústria em Franca.

59.PDG: Como se chegou ao atual nível tecnológico da empresa?

Carlos Alexandre: A nossa empresa é pequena, mas independente do porte há a

exigência de melhora de qualidade, de equipamentos, de atualização, isso é praticamente automático. A partir do momento que começamos a mudar o produto, porque se não mudamos estamos fora do cenário, automaticamente muda-se a tecnologia da empresa, alguma máquina especializada que você precisa ter para fazer o produto e essa atualização de tecnologia se faz necessária, porque a própria concorrência te empurra para isso, se você está sozinho no mercado você se acomoda e toda a ineficiência da sua fábrica tem um custo que o mercado paga, a partir do momento que se tem concorrência, você tem que ficar atento e se para no tempo acaba sendo “engolido” pelo seu próprio vizinho que pode estar num perfil, num ritmo diferente do seu e isso também te obriga, às vezes é até uma pressão. Logicamente, a melhora da tecnologia tinha que ser por uma questão de consciência mas a concorrência te empurra para isso. Por exemplo, na era Color o Brasil não importava um carro, nós pensávamos que os melhores carros eram os brasileiros, mas a gente não tem saudade do que não conhecemos. Veio a abertura de mercado e começaram a entrar os carros importados e nós assistimos o que era tecnologia em carros e isso nos melhorou enquanto consumidor e melhorou a indústria nacional para alimentar esse mercado.

60.PDG: E quanto à responsabilidade social e ambiental, como o Senhor e sua empresa se posicionam?

Carlos Alexandre: Hoje, isso é uma grande preocupação, é até um fato novo, são preocupações que não existiam num passado recente, agora despertou e não era omissão e sim falta de educação mesmo, falta de consciência, de um tema nacional. Agora vivemos um problema ambiental, isso vem na mídia e fica bombardeando e é por aí que começa a conscientização do tema meio ambiente, aquecimento global e etc. Na

fábrica temos medidas simples como reciclagem de lixo, preocupação com a economia de energia elétrica não olhando apenas o aspecto econômico, procurando um produto ecológico, sabemos que alguns países já tem algumas exigências no produto, por exemplo, que não que muito prego no sapato, que a cola tem que ser à base de água, que o cordão tem que ser de algodão e não mais sintético, derivado de petróleo. Talvez o efeito prático disso venha em alguns anos, mas isso já está “borbulhando”. Na parte social a mesma coisa, temos compromisso social, na fábrica estamos muito atentos á isso, tinha uma máquina que jogava muita fumaça para fora, agora já preocupamos em colocar uma cabininha. Na parte humana está havendo essa consciência.

61.PDG: A empresa já enfrentou muitos problemas de gestão em seu percurso de estabelecimento?

Carlos Alexandre: A empresa familiar, independente de seu porte, é um pouco mais complicada no que se trata de gestão, principalmente quando vários membros dessa família estão no comando dessa empresa, são idéias divergentes, ideais diferentes e nós não estamos preparados para uma profissionalização. A empresa calçadista de Franca, talvez daqui para frente com alguns exemplos de empresas grandes familiares passando por processos de mudança tenha despertado em outras para tomar cuidado no aspecto da gestão quando é familiar. Então eu digo que nós tivemos problemas sim, mas problemas que foram superados com muita conversa e maturidade conseguimos resolver e ter como meta a empresa sobrevivendo. Brigam os homens, mudam-se os homens mas a empresa tem que continuar legal.

62.PDG: Como são organizados os seus investimentos (ações, imóveis...)?

Carlos Alexandre: Nós não temos um plano específico para isso, nossa filosofia é manter uma empresa saudável, trabalhar com seus próprios recursos, somos bem

provincianos nesse aspecto. Não queremos depender de banco, fazer um autofinanciamento, manter uma empresa sólida financeiramente. Planejamento de investimentos, se é para pessoa física ou jurídica nós não temos um plano específico para isso.

63.PDG: O Senhor considera sua empresa uma formação familiar?

Carlos Alexandre: Hoje não mais, de uns três anos pra cá nós separamos tudo, mas toda a formação da empresa, a filosofia de trabalho foi totalmente uma formação familiar.

64.PDG: Já teve ou tem alguma pretensão política?

Carlos Alexandre: Nenhuma. Política de classe sim, até por eu já ter passado pelo Sindicato, até participo hoje ainda com o Sr. Jorge Donadelli na diretoria. Para brigar pela classe sim, mas política partidária jamais.

65.PDG: Como analisa o papel dos partidos e do Congresso? Os empresários são, de certa forma, omissos com relação aos partidos, governos e a política de um modo geral?

Carlos Alexandre: Não digo omissos, hoje vivemos uma democracia, se é que podemos chamar de democracia, eu não entendo muito nem acompanho a política partidária, mas o pouco que eu enxergo, vou ser sincero, enxergo o Congresso como uma casa que defende interesses exclusivos e grandes grupos tem uma influência grande nisso. Acho que o setor de sapato deveria manter uma unidade maior em nível de Brasil para que possamos ser representados lá, ter deputados que defendam a causa calçadista lá, mesmo que isso custe nas próximas eleições onde o setor coureiro calçadista bancaria três ou quatro deputados para defender os interesses da classe. Na minha ótica o Congresso é de interesses de grupos, por exemplo os ruralistas lutam

pelos interesses da agropecuária, tem os banqueiros, o setor financeiro que está representado, é um conjunto de pessoas separados em blocos lutando por interesses específicos de setores específicos. O setor de calçados faz parte da história do país, ele está em Franca cerca de setenta anos, já foi o segundo da pauta de exportação, é um setor agregador de mão-se-obra tanto na empresa quanto na terceirização. Isso é errado, mas é a regra do jogo.

66.PDG: Finalizando, poderíamos dizer que o Senhor é mais um empresário de Franca que começou como operário e hoje é proprietário de fábrica?

Carlos Alexandre: Mais ou menos isso, meu pai sempre foi o dono da empresa, mas pelo fato de eu ter passado por todos os estágios e com a rigidez de meu pai, que ele não dava trégua, sempre foi muito exigente e hoje eu agradeço muito a isso, ele sempre fez questão de falar “a fábrica é minha, você é meu filho, mas a fábrica não é sua, você vai trabalhar e aprender”. Então posso me considerar um operário que hoje é dono da empresa.

67.PDG: Essa é uma característica bastante peculiar da indústria do calçado local, não é?

Carlos Alexandre: Totalmente. De um levantamento que foi feito há alguns anos pelo próprio Sindicato para conhecer o perfil do empresário francano e chegou-se a essa resposta. A maioria era filho de dono Franca, na época tinha dois grupos só de fora que era a *Alpargatas* e a *Vulcabrás*, todas as fábricas eram de pessoas genuinamente francanas ou filhos de empresários ou as fábricas “sementeiras” que tinha, por exemplo, saía um funcionário da *Samello* e montava uma fábrica, saía do *Agabê* e montava, saía do *Calçados Guaraldo* e montava. Em resumo, esse lado é muito bonito, o estágio que Franca chegou com esse perfil de empresários de nível superior mínimo,

no caso dos veteranos, talvez os mais novos não. Chegar ao sucesso que chegou, para mim é uma vitória.

ANEXO D**ENTREVISTA: GERALDO RIBEIRO FILHO (13.12.2007)**

Diretor-presidente da *Calçados Opananken Antistress*.

Entrevista realizada por Paula D'Andrea Guaraldo para a elaboração da Dissertação *Discurso e Classe: Mobilidade social refletida no discurso do empresariado calçadista de Franca/SP*.

11 Informações preliminares sobre o entrevistado: Geraldo Ribeiro Filho, mais conhecido como Geraldinho nasceu na cidade de Pedregulho em 2 de dezembro de 1944. Nos momentos de lazer gosta de motociclismo, aos 18 anos comprou sua primeira motocicleta, de acordo com o entrevistado foi a primeira moto de Franca com partida elétrica e com “pisca-pisca”, até hoje Geraldo e sua esposa viajam longas distâncias de moto.

12 Informações preliminares sobre a empresa: Fundada em 22 de outubro de 1990, dispunha praticamente de ferramentas básicas, consideradas fundamentais para a fabricação de calçado. Ribeiro estava para completar 46 anos e acumulava 15 anos de experiência no setor; seu ideal era a fabricação de um sapato cujo principal foco era o conforto, conceito impregnado atualmente na mentalidade tanto dos consumidores quanto dos produtores.

Perguntas:

68.PDG: Gostaria de iniciar esta entrevista abordando as questões de suas origens familiar, social e de classe.

Geraldo: Somos de uma família de agricultores, pequenos sitiantes, meu pai sempre

teve pequenas fazendinhas, sítios e fomos criados nesse meio. Andava a cavalo todos os dias para estudar e fazer o primeiro, segundo, terceiro e quarto ano naquela época, então todos os filhos saíam cedinho para ir para Igaçaba estudar. Eu fazia o primeiro ano o outro fazia o segundo, então ia todo mundo de cavalo, isso foi uma coisa que marcou muito, muita dificuldade, meu pai na época muito enérgico, minha mãe uma maravilha, a “velha” até hoje viva, mas meu pai muito sério, muito severo e a gente tinha um respeito muito grande por ele. Então foi uma família de seis irmãos e depois disso tudo nós mudamos para Franca, há 50 anos, eu tinha 14 na época, e fixamos aqui. Papai e meus irmãos todos, dois se formaram dentistas e o outro é professor. Meu avô, pai de minha mãe veio da Espanha de uma cidade pequena perto de Salamanca, ele veio imigrado; minha avó era brasileira, a vovó Regina. Eles se casaram e meus pais são Pereira Ribeiro, descendência de portugueses, mas a ligação mais profunda é o pai da mamãe que veio da Espanha para trabalhar em Pedregulho.

69.PDG: Como começou a trabalhar no setor de calçados?

Geraldo: A empresa é familiar de pequeno porte, nós nunca vamos ser uma empresa grande, porque o nosso trabalho e a nossa preocupação é com a qualidade e o conforto, se você for fazer um sapato de alta produção não consegue atingir o conceito que nós criamos. Há 16 ou 17 anos, quando voltei de uma viagem que fiz a Portugal, fiquei um ano em Portugal e seis meses na Espanha gerenciando sete fábricas para produzir sapato para a Rússia. Na volta eu tinha conhecido essa “construção” de sapato que lá faziam para a Alemanha e que até hoje não tinha conseguido fazer aqui no Brasil, já tinham tentado diversas vezes e não conseguiram e eu decidi tentar, falei com algumas fábricas, perguntei se queriam fazer, não quiseram, aí eu decidi que ia começar a fazer. Então, minha idéia era fazer um produto que não fosse moda, mas

que obedecesse a anatomia do pé, porque todo sapato que você ia comprar você escutava do vendedor que era para usar uma semana que ele lacearia. É um crime lacear um par de sapatos, ninguém compra uma calça para lacear e tudo no mundo estava tomando formas, anatomia, os bancos de automóveis e etc e o sapato continuava duro e sem anatomia nenhuma, então foi aí que eu comecei a tentar desenvolver esse produto. Demorou dois anos e meio, eu vendi tudo que eu tinha, só fiquei com a casa, vendi terrenos, automóveis, tudo porque fiquei sem ganhar um centavo, só tentando desenvolver esse produto, porque a dificuldade maior é que a precisão do cabedal, que é o couro, com a sola e a costura manual tinha que ser precisa, senão não dava certo, entortava o sapato; essa foi a maior dificuldade e depois de dois anos meio a gente conseguiu fazer os primeiros pares, aí eu precisava de uma palmilha, mas eu queria uma anatômica, aí eu moldei a planta do meu pé e deu para o Amazonas, eles fizeram a primeira palmilha que preenchesse todo o vazio da planta do pé, foi então que surgiu o *antistress* que foi um sapato que, quando eu comecei, todos me chamavam de doido, “onde já se viu um sapato chamado *antistress*?”. Hoje eles estão me copiando, hoje eu sou o sapato mais pirateado em Franca. Todo mundo, hoje, faz um sapato de salto Luiz XV, bico fino e chama de confortável, não tem como chamar de *antistress* um sapato desses. Quando começamos a empresa, a idéia não era produzir o volume que produzimos hoje, a minha idéia era fazer só branco, foi o que fizemos durante dois ou três anos e fazíamos dez pares por dia, era eu, minha esposa e outro funcionário. Todo final de semana eu pegava 40 ou 50 pares, colocava numa Brasília que eu tinha e ia para Bauru, São José do Rio Preto, parava em frente aos hospitais, abria o porta-malas, punha os sapatos brancos em cima, onde entravam e saíam os médicos e ali eu vendia 20, 30 pares e ia embora; foi aí que começou a fábrica, com um barracão de 250 metros, alugado - hoje nós temos o barracão, ele é

todo nosso.

Foi essa a idéia, “construir” um produto de que você tivesse a sensação de estar andando descalço na areia, na terra, porque nós nascemos para andar descalço e estudei, li muito, por exemplo, o caso dos índios que não tem joanete, esporão, frieira, pé de atleta, unha encravada e etc. O índio anda no mato, tem o amortecimento natural, nós temos muitas lesões nos joelhos por causa da falta de amortecimento no sapato. Talvez esse fosse o maior sucesso.

70.PDG: Anteriormente o Senhor Já trabalhou no ramo de fabricação de calçados?

Geraldo: Sim. A minha história com o calçado foi uma coincidência muito grande. Quando me casei eu era vendedor de café, a *Utam* tinha aquelas peruas, eu tinha uma daquelas e fazia parte de Franca até Passos vendendo, eu enchia a perua de café e saía vendendo os pacotinhos nos supermercados, em todos os lugares. Um ano depois eu fui convidado por um amigo que tinha sido meu padrinho de casamento para ajudá-lo numa fazenda que ele tinha perto de Patrocínio Paulista, ele precisava de alguém para olhar, tinha muito café, então ele me convidou. Aceitei, eu ia todos os dias cedo e voltava à noite, era muito difícil, já tinha a primeira filha, então eu ficava muito fora e a gente era muito ligado, então ficava muito difícil. Quando eu deixei a fazenda, fui convidado e arrumei uma oportunidade de entrar na *Pestalozzi*, aí que eu passei a entender para que era o sapato, até então eu achava que o sapato era para pôr no pé, mas nunca tive a noção de como se produzia um par de sapatos, então entrei no almoxarifado, ali fiquei alguns meses, depois passei por algumas sessões e peguei uma chance muito grande lá que foi de acompanhar as amostras, isso é importante por que nas amostras você faz todas as etapas, desde o começo você recebe um papel com

um desenho dizendo: “forma 'tal', gravata 'tal'”, então dali você tem que montar e fazer um sapato inteirinho, todas as operações da fábrica. Ali foi a maior experiência que eu tive nesse sentido. Depois de uns três anos na *Pestalozzi*, eu tinha um amigo que trabalhava lá, um eslovaco chamado Pracuch que, inclusive era superintendente da fábrica. Quando ele deixou a fábrica, me convidou para trabalhar com ele e com umas firmas americanas, porque ele passou a ser agente de empresas americanas aqui em Franca, então eu seria um homem dele de fiscalizar toda a produção, a qualidade para que ele ficasse tranqüilo, ele trabalhava direto com o pessoal, mas a produção, qualidade, amostras eu que acompanhava. Foi isso que eu fiz e me dei bem, pois ele deixou o pessoal e eles ficaram comigo, eu passei a ser funcionário dos “gringos” e fiquei durante uns 18 anos. Para a gente foi uma fase boa, porque ganhávamos em dólar e gastávamos em cruzeiro, então rendia mais.

71.PDG: Qual a sua opinião acerca das lideranças de classe no setor calçadista como, por exemplo, o *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, Abicalçados* e FIESP.

Geraldo: Estive por muito tempo envolvido, enquanto o Élcio Jacometti era presidente eu sempre estive com ele, quando entrou o Jorge eu saí, porque acho que ele tem a cabeça um pouco “pequena”, não concordo com as idéias dele. O nosso sindicato não tem união; Franca hoje tem cerca de 700 empresas e se você for lá hoje tem 100 sócios, é um absurdo isso. Você faz uma convocação, em uma assembléia vão 12, 15. Em Franca as pessoas se preocupam com o que o “vizinho” está fazendo, muitas vezes te copiam não para ganhar dinheiro e sim para te atrapalhar, porque ele tem um produto que já fabrica faz tempo e ganha dinheiro, mas ele quer fazer um igual ao seu usando produtos piores, couro pior, plástico, uma mão-de-obra pior para vender mais

barato que você para te atrapalhar. Há uns cinco anos, nós ganhamos um terreno enorme da prefeitura para construir o *Centro Empresarial*, eu não encontrei em Franca 30 empresários que me dessem 1 mil reais por mês para fazer o *Centro Empresarial*, o terreno está lá, vamos perder o terreno e não vamos fazer o *Centro Empresarial*, isso é falta de união. Agora, a *Abicalçados* nós temos que, hoje, dar um grande valor ao Élcio Jacometti, porque ele pegou a *Abicalçados* quebrada, falida, desacreditada e hoje no setor ele transferiu a *Abicalçados* para um dos diretores da *Grendenne*, da *Alpargatas*, com dinheiro em caixa, com respeito em Brasília, é atendido por ministros sem agendar. Hoje a *Abicalçados* no setor é muito forte, graças ao Élcio. Eu trabalhava no sindicato, fazia parte da diretoria, mas nada expressivo, às vezes alguns convites para ser o próximo presidente, mas não tenho nada, porque sou muito radical, não gosto de falsidade.

72.PDG: O que o Senhor mais valoriza – a prática (o “saber fazer”) ou o conhecimento (teorias)?

Geraldo: Acho que sempre tem que estar junto, porque se tiver só um, tem que saber um pouquinho de cada. Dos irmãos eu fui o único que não estudei, não terminei o ginásio, fiz metade; dos irmãos eu sempre fui o mais rebelde, não para o mal, mas eu era o caçula, o mais mimado então tudo isso fez com que eu em vez de estudar, preferisse começar a trabalhar cedo e ganhar o meu sustento, então desde os 14 anos meu pai nunca mais me deu alguma coisa, mas meus irmãos todos são formados.

73.PDG: O Senhor acredita que a administração municipal privilegia os interesses dos grandes grupos econômicos em detrimento de uma política industrial mais ampla e complexa que beneficie a maioria e contribua para a geração de mais empregos?

Geraldo: Creio que o poder municipal, estadual e federal acabaram com aquela gestão de você fazer as coisas pensando que vai receber algo do governo de volta. Você tem que montar o seu negócio sem pensar no que vai receber do legislativo, antigamente tudo que se fazia ia à Brasília pedir as coisas, hoje tem é que pagar os impostos que tem que pagar que são “violentos”. Agora, quanto ao nosso prefeito, falando de Franca por exemplo, acho que o Sidney tem feito uma gestão mais privilegiando o operário, por exemplo, tem uma obra que ele terminou em um “buracão” que virou uma área de lazer, uma obra maravilhosa, fantástica mas aquilo não é pra mim, é para pessoas mais humildes. Então essas coisas ajudam, acho que ele deve ser reeleito no primeiro turno.

74.PDG: O Senhor Acha que o governo federal deveria ter uma política industrial de curto, médio e longo prazo, capaz de fazer frente a crescente concorrência do mundo globalizado?

Geraldo: Eu acho, hoje, isso muito difícil, o que mais impede a gente hoje é o dólar como ele está, baixo. Você fecha um pedido hoje a R\$1,80; você vai fechar o câmbio está a R\$ 1,69; você nunca sabe se naquele pedido vai ter lucro ou não. Com a baixa do dólar nosso sapato subiu muito, nesses últimos cinco anos o sapato subiu 80%, porque o dólar de R\$ 3 ou R\$ 4 vir para R\$ 1,70; essa é a maior dificuldade. O que eu relaciono mais de dificuldade também são os encargos, talvez não dos impostos, mas em cima da folha de pagamentos que chega a 110%, todo empregado que ganha R\$ 1000 quando for mandado embora passe a ganhar R\$ 2100 por mês, um dinheiro que não retorna ao operário, ele é recolhido em fundo de garantia, INPS, um monte de coisas que vai para o governo e que não tem trazido nenhum resultado ou benefício para o trabalhador em si. Agora no caso de nosso presidente, por exemplo, eu acho que ele é um homem hoje considerado rico, ele pode ter sido pobre mas hoje é rico, se

você pegar a declaração de renda dele ele é muito mais rico do que muita gente que está dentro do governo. Eu não concordo com essa idéia.

75.PDG: A sua empresa trabalha também com o mercado externo ou apenas o mercado interno?

Geraldo: Nós temos, há seis anos, uma parceria muito forte com o Japão. Tivemos um caso com os japoneses da família que morava no Brasil e usava nosso sapato e quando ia para o Japão levava os sapatos de presente, então virou uma transação de sapatos que quando vinha alguém do Japão tinha encomendas para levar 30, 40 pares de sapato *Opananken*, então eles compravam em São Paulo nas lojas, às vezes nosso amigo vinha do Japão e nos telefonou falando que tinha uma encomenda de oitenta pares, mas nas lojas de São Paulo achava poucos modelos e ele queria mais modelos para não ficar tudo “japonês”, todo mundo usando o mesmo sapato, na época nós não tínhamos muita modelagem aí eu falei para que ele viesse à Franca para discutirmos isso, ele escolheu oitenta pares e eu mandei fabricar, porque não tinha e, quando ele estava indo embora perguntou se ele conseguisse alguma coisa no Japão para vender esse sapato no que eu poderia ajudar e combinamos que a partir dali o que ele fizesse no Japão eu endossaria, daí dez dias ele comprou cento e oitenta pares, experimentamos, ele alugou um cômodo em terminal de metrô e vendeu tudo em quinze dias e acabou gostando da “brincadeira”. Então ele montou em um *shopping* a primeira loja, depois a segunda e a terceira, hoje são nove lojas no Japão que chamam *Opananken Antistress* e só vende o nosso produto. Mas hoje sentimos grande dificuldade, por causa do preço que subiu muito e, com razão, tem reduzido seus pedidos, de 4, 5 mil pares que pedia, hoje está pedindo 2, 3 mil pares, é pouco. Para o Japão tem cota, o governo japonês impõe cotas para importar do Brasil, por exemplo

uma empresa só pode importar 5 mil pares por ano e isso é uma máfia que você não consegue “abrir o leque”, quem tem as cotas vendem para as lojas que querem importar por U\$ 8 o par, então uma pessoa que tem 10, 12, 15 mil pares de cota durante o ano multiplica por oito dólares e não precisa nem trabalhar, ganha o dinheiro sem fazer nada, isso ele já ganhou do governo há muitos anos e passe de pai para filho. Se conseguirmos “abrir” o Japão, porque agora vamos fazer 100 anos de imigração japonesa, já estivemos em Brasília, eu fiz uma palestra e agora esperamos que o nosso presidente tenha um pouquinho de sensibilidade e consiga dentro da negociação dos cem anos agora, liberar a cota para o Japão, se isso acontecer vai ser o nosso maior mercado. Não existe no mundo ninguém que trate tão bem dos pés como os japoneses, eles consideram os pés o segundo coração, eles não entram em casa sem tirar o sapato, isso é um respeito, então eles gostam de coisas confortáveis, cuidam bem dos pés, as massagens começam pelos pés. Eu sempre digo que os pés são mais importante que a cabeça, porque a liberdade que você tem de ir e vir e de estar em qualquer parte do mundo que a sua cabeça comanda, você depende dos pés, não adianta ser muito inteligente e ter os pés doentes.

76.PDG: O Senhor acredita que há certa resistência quanto à importação por parte do empresariado calçadista de Franca?

Geraldo: Tem acontecido muito de importarmos matéria-prima, inclusive eu tenho trazido muito sintético, muita sola de fora, agora o que mais incomoda hoje são os chineses com o sapato sintético, sapatos que, para fabricar aqui, custam U\$ 20, eles vendem por U\$ 4, um operário ganha no máximo U\$ 150 por mês, trabalham 12 horas por dia, de segunda a sábado, no domingo tem outro grupo e as pessoas, às vezes, até dormem em baixo da mesa com medo de perder o emprego, dormem enquanto o outro

está trabalhando, é um círculo que não para de um pessoal que nunca tinha visto dinheiro, sempre foram sustentados com cesta básica e, agora não, isso muda, as pessoas trabalham muito mais dispostas porque recebem o dinheiro e colocam no bolso. Se o governo reduzisse um pouco os encargos em cima do salário e deixasse transmitir isso para os nossos operários, nós teríamos muito mais consumo, mais saúde, porque você que sabe o que falta dentro da sua casa, por exemplo se eu te dou R\$ 100 e falo para você fazer compras para a minha casa, o que você vai comprar? Se ele receber bem ele vai comprar uma casinha, por exemplo.

77.PDG: Qual outro caminho poderia ser vislumbrado para a indústria calçadista local que não seja aquele baseado na exportação das grandes empresas?

Geraldo: Franca, hoje, já não é mais uma cidade exclusivamente do sapato, hoje ela já tem mais ou menos umas setenta ou oitenta fábricas de *lingerie*, pessoas que tinham bancas de pesponto hoje estão fabricando 6 mil peças de *lingerie* por dia e bem feito. Hoje está mudando um pouco o conceito, eu acredito que Franca vai ficar dentro da indústria de calçados aquela empresa que daqui uns dez anos ainda continue fazendo um conceito, por exemplo, nosso caso nós não criamos um sapato e sim um conceito. Eu acredito que Franca vai viver com ou sem sapato, por exemplo, minha filha está se formando em estilismo e eu estou com a idéia de lançar uma linha de jeans com a marca *Zerostress* para ela, começar pequenininho, com duas ou três máquinas com calça *jeans* bem feita, bem lavada, uma coisa assim diferente que não seja clássica com a marca *Zerostress*, ou mesmo *Antistress* que é uma marca boa e é nossa.

78.PDG: Poderíamos pensar em um reordenamento econômico em outros níveis do setor calçadista local baseado nesse caminho alternativo? Quais?

Geraldo: Acho que atrás disso sempre vem outros, por exemplo se você pensar na

história do calçado de Franca, começou a reduzir quando houve o problema do dólar e a mão-de-obra, porque a nossa é um pouco mais cara. Então o Nordeste veio, começou a dar força, barracão e etc, por isso grandes empresas estão hoje na Bahia, no Norte, Nordeste porque os sindicatos lá também não incomodam tanto, porque sindicato também é um problema. Mas eu sempre digo, eu poço montar dez empresas, mas todas serão em Franca, porque foi aqui que eu vivi, meus filhos nasceram e tudo que eu tenho eu ganhei do francano e não da Bahia, do Nordeste. Tudo que eu puder fazer por Franca eu estou disposto a fazer. Hoje já temos algumas grandes usinas de açúcar em Franca, já é uma mudança, antes era só o café e hoje temos na região umas quatro usinas de álcool e açúcar que não tínhamos no passado, usinas eram só em Orândia, São Joaquim, aqui não existia. A tendência é mudar mesmo, vai ficar quem tiver produto, se não tiver vai desaparecer.

79.PDG: Vamos falar um pouco da performance da indústria calçadista local. Em termos da qualidade da mão-de-obra, desenvolvimento tecnológico, organização logística e planejamento estratégico como Senhor analisa a evolução do setor nos últimos tempos?

Geraldo: Da minha época, há uns 25 anos, para hoje a evolução é muito grande, hoje nós fazemos sapatos com a mesma qualidade do sapato italianos, a única coisa que talvez nos falta são os produtos que é o couro, a nossa matéria-prima não tem a mesma curtição do italiano, mas hoje estamos bem e *design*, criamos nossa própria moda, tudo vinha copiado da Itália, mas hoje até podemos tirar alguma idéia, mas mudamos muito para o conceito brasileiro, antigamente copiavam até os detalhes. Fomos para a feira agora e diversas coisas foram criadas aqui dentro, criadas com idéias dos meus filhos Ygor, Vainer. Claro que sem fugir do conforto.

80.PDG: Poderíamos dizer que o negócio do futuro em Franca ainda será a fabricação de calçados?

Geraldo: Isso vai ser sempre, ela está na raiz, você vê que as fábricas que tem hoje, muita gente que está “bem de vida” era sapateiros, montou uma fabriquinha e hoje chega a fabricar mil pares por dia e era “chão de fábrica” e eu acredito que vai continuar e sempre tem surgido fábricas novas, fecha uma, duas mas abre três, quatro. Acho que Franca não tem outra saída e tem mudado muito, porque Franca tem investido muito no feminino, eu por exemplo, por uns dez anos só fiz masculino e toda vez que a gente conversava com uma senhora que o marido a usava perguntava se não fazíamos de mulher, mas não tínhamos noção de como fazer porque esse sapato no mundo é estritamente masculino, tentamos e fizemos à primeira coleçãozinha e no ano passado o feminino passou o masculino e esse ano já é o segundo ano que passa.

81.PDG: Como se chegou ao atual nível tecnológico da empresa?

Geraldo: Foi tudo muito difícil, o *Amazonas* foi uma empresa que na época me apoiou muito, porque eu não tinha condição de pagar a primeira matriz e eles fizeram umas duas, três vezes errada até dar certo, mas poderia ter dado errado. Os dois sapatos que eu fiz há 17 anos vende até hoje, eles não saem de linha. O que mais contou na qualidade do calçado de Franca foi a exportação, porque os compradores americanos eram muito exigentes, com isso cada uma foi melhorando e hoje atingimos esse nível por causa da exportação. Como a China, ela começou fazendo cabedal apenas e exportando para o mundo inteiro, começaram a fazer sapato e hoje a tecnologia deles ninguém tira, é fantástico, todas as grandes empresas estão lá.

82.PDG: E quanto à responsabilidade social, como o Senhor e sua empresa se posicionam?

Geraldo: Eu sou uma pessoa que até que me provem o contrário acredito que todo mundo é bom, é direito, trato todo mundo bem, os meus funcionários tem liberdade de chegar a mim, eu entro na fábrica o dia inteiro, não gosto de ficar sentado em mesa, gosto de ficar perto da produção, vendo um, conversando com outro, ajudo todos que fazem com que eu sinta que é uma pessoa de fato um irmão, um amigo, porque a gente passa a querer bem como uma pessoa da família, por exemplo, todas que casaram eu que levo na igreja, eu sou padrinho de casamento. Meu chefe de expedição, que é o que embarca todo o sapato do dia entrou aqui como guarda - mirim, ele é meu "compadre", sou padrinho do menino dele, fui padrinho de casamento e quase que construí a casa dele. Ele mora numa casinha boa, de tijolo, bairro bom, pegou um pouquinho que ele tinha, mais o fundo de garantia, mas quem levantou e fez a casa foi a gente. Temos hoje um funcionário, o "Tomate", também é uma pessoa que eu tenho um carinho muito grande, agora por exemplo eu fui sorteado num consórcio e ele tinha uma perua Kombi velha, eu transferi o meu consórcio para o nome dele e ele pode tirar uma perua zero kilometros. A gente tenta fazer o que dá, mas por exemplo, o meu primeiro funcionário está aí comigo até hoje, o Edson; tem o caso do "Pitoco" ser guarda - mirim, as meninas que também entraram aqui como guarda - mirim e teve neném, está afastada e retorna em fevereiro, nó já vimos inclusive uma creche, porque ela não tem condição, a família é toda enrolada, o irmão é drogado e ela não, veio pra cá como guardinha-mirim, até psicólogo na época a gente pagou para ajudá-la, hoje ela tem uma criança maravilhosa, é mãe, esteve aí ontem a tarde inteira, Rose que ela chama. A Norma é minha funcionária e hoje ela completou quinze anos conosco, ela é lá do escritório, nós mandamos hoje às 6h30 da manhã uma cesta enorme na casa dela, presente pelos 15 anos e agradecemos o trabalho dela, inclusive ela já aposentou há uns quatro anos, mas ela me falou que iria deixar a fábrica e eu falei que não, ela iria

continuar e faria o horário que quisesse, porque ela tinha que ajudar a cuidar dos netos, mas agora acho que ela vai, de fato, aposentar. Nós somos talvez a única empresa do mundo que está incorporando ao escritório uma menina que está grávida, to contratando uma pessoa que vai assumir uma função no escritório que já veio grávida. O lado humano é muito bom, muito gratificante essa parte eu gosto demais, se eu puder ajudar eu ajudo e se a pessoa corresponder então, porque muitas coisas que as pessoas fazem decepciona, mas tudo bem agente releva, esquece.

83.PDG: A empresa já enfrentou muitos problemas de gestão em seu percurso de estabelecimento?

Geraldo: Sim, sempre temos altos e baixos, me lembro que no final de um ano eu estava triste, porque eu precisa pagar décimo terceiro e mais algumas coisas e eu estava meio desprovido, aí me chegou aqui um amigo, o Antonino, gerente de um banco junto com o diretor dele, o Mariner, me perguntou o que eu precisava e eu disse que precisava de uns R\$ 200 mil para enfrentar dezembro, janeiro e eles fizeram o empréstimo só com o aval, sem garantia e isso foi algo que nos ajudou muito na época e eu tentei durante cinco anos trabalhar sem gastar, sem mordomia nenhuma, depois do quinto ano você pode comprar um carrinho mais novo e nós capitalizamos bem, investimos muito, compramos prédios, reformamos, fizemos mais prédios e hoje ainda dependemos dos bancos, mas nem tanto e hoje está tudo mais fácil, eu não estou mais sozinho, o Ygor meu filho está comigo, é muito inteligente, gosta, viaja sempre para a Itália, cuida mais dessa área, o Vainer hoje está mais dentro da empresa, mexendo mais com mudanças aqui, estamos montando a segunda empresa entre o *Minuano* e a *Mitsubish*, ela vai chamar *Zerostress*.

84. E a questão ambiental?

Geraldo: Nós procuramos, o máximo não maltratar o meio ambiente, desde o começo todo o papelão que junta aqui, temos uma pessoa que tem uma carrocinha fazem 16 anos que leva e vende para um depósito que acumula papelão para ser reciclado, toda sola nós devolvemos para o Amazonas para ele desintegrar lá, não jogamos em lugar nenhum, o couro estamos separando para uma pessoa que vem buscar, ele faz cinzeirinhos, porta-retratos. Ele tentou fazer tijolo também, mas não deu certo porque o couro tem muita química e se por exemplo fizer uma cisterna e colocar em contato com a água não se sabe o efeito.

85.PDG: Como são organizados os seus investimentos (ações, imóveis...)?

Geraldo: Procuramos não desviar a atenção da fábrica, preferimos muitas vezes investir em couro a desviar para coisas fora do conceito da fábrica, tudo que é feito, automaticamente, revertemos para dentro da fábrica. Se começa desviar a atenção você se perde.

86.PDG: O Senhor considera sua empresa uma formação familiar?

Geraldo: Sim, ela é bem familiar. Esta empresa está no meu nome e 5% no nome do Vainer, um filho, a outra lá de cima é 95% no nome do Ygor, outro filho e 5% no nome da minha esposa e as duas lojas estão no nome da Alexa, minha filha.

87.PDG: Já teve ou tem alguma pretensão política?

Geraldo: Não. Às vezes me pergunto se valeria a pena, não digo que não, talvez um dia tentar como vereador ou algo assim, talvez possa até tentar, mas não é em benefício próprio e sim ver se dentro disso a gente poderia fazer alguma coisa a mais para quem está do seu lado, quem você acha que precisa.

88.PDG: Como analisa o papel dos partidos e do Congresso? Os empresários são,

de certa forma, omissos com relação aos partidos, governos e a política de um modo geral?

Geraldo: É complicado falar de política hoje, não sabemos o que está certo ou o que está errado, ouvimos falar de números que subiram em uma obra que é coisa que a gente não tem. Hoje, quem está fora da política é descrente dela, vemos tanto desvio que passamos a ter uma descrença total, o pessoal entra lá para fazer tudo em benefício próprio, não no coletivo, sempre vendendo, “eu te dou isso e você me dá isso”, comissões. Temos visto cada gravação que tem sido divulgada, mas a impunidade no Brasil é enorme, nos últimos casos, por exemplo na CPI do Futebol, tenho visto o *Programa do Cajuru* todo dia e ele mostra pessoas que estavam quebradas, em dois anos movimentando ações de 2 bilhões de reais. Ele disse que o futebol, depois do petróleo é a segunda maior movimentação de dinheiro no mundo. Primeiro o petróleo, depois o futebol e depois o tráfico de drogas.

89.PDG: Finalizando, poderíamos dizer que o Senhor é mais um empresário de Franca que começou como operário e hoje é proprietário de fábrica?

Geraldo: Sim, embora venha de uma família que não era pobre, também não era rica, meu pai sempre lutou para formar os filhos, então eu digo que sim. Eu praticamente não tinha nada, o sapato que me deu tudo, tudo o que eu tenho hoje foi graças ao sapato: casa boa, prédios, carros bons. Tudo isso veio do sapato, não foi jogo do bicho nem nada.

90.PDG: Essa é uma característica bastante peculiar da indústria do calçado local, não é?

Geraldo: É, quase todas as empresas foram assim. Eu particularmente acho que toda empresa deve se montar e trabalhar para ter lucro, se você tem uma empresa que não

tenha lucro não dá e eu sempre digo para meus amigos que trabalham comigo, não podemos ter vergonha de ter lucro, vergonha é pedofilia, tráfico, sonegação, mas ter lucro não.

ANEXO E

**ENTREVISTA⁸⁹: CARLOS ALBERTO BRIGAGÃO
(maio/junho/1995)**

**Diretor-presidente da *Calçados Sândalo*.
Secretário coordenador e conselheiro *Sindicato da Indústria do Calçado de Franca***

Entrevista realizada por Cida de Paula, editora da *Revista Lançamentos: Máquinas & Componentes* para a edição de maio/junho de 1995.

Com o pique todo...

Audácia é apenas uma das características de Carlos Alberto Brigagão presidente da Sândalo, empresa que recentemente passou por uma crise e que, guiada pelo pulso forte de seu mentor, hoje busca uma nova realidade de trabalho. Três assuntos irritam Brigagão profundamente e fazem dele um porta-voz contundente contra o “non sense” generalizado: terceirização, trabalho infantil (Franca foi recentemente atacada) e crise no setor.

1 Lançamentos - Você mudou a Sândalo ou a Sândalo mudou você?

Brigagão - Acho que os dois. É difícil dizer onde um ou outro começa. É uma soma de fatores. Diria que foi uma série de aprendizados de vida e uma necessidade, principalmente pós Plano Collor, onde tínhamos uma certa acomodação de mercado. A partir daí, mudamos muitas coisas. No começo de 93, resolvemos partir para uma atitude mais agressiva de mercado, atitude mais agressiva comportamental dentro da empresa. Foi uma necessidade de mercado mesmo e, com a mudança da empresa, fui obrigado a ler, estudar, compartilhar, fazer cursos e acabei também me modificando.

2 Lançamentos - É, você está mais posicionado, crítico. Diria até contundente...

Brigagão - Sempre tive uma atitude de participação no setor. Em 72, já participava das

⁸⁹ *REVISTA LANÇAMENTOS: Máquinas & Componentes para calçados*. Novo Hamburgo, RS: Editorial Sinos, maio/junho/2005, p. 40-50. (nº 58).

entidades de classe e fui coordenador da *Associação Comercial e Industrial de Franca*, então conheço bem os ex-ministros Simonsen, Delfim Neto, Benedito Moreira. etc. Sempre tive uma participação política muito contundente no setor. Lembro quando o ex-ministro Simonsen retirou os benefícios da antiga portaria 71, se não me engano. Não cheguei a ser indelicado, mas fui contundente: "Onde estão os nossos direitos"? Quando eu acredito em uma coisa, eu insisto nela. Agora, lamento um pouco a falta de liderança em Franca. O Élcio Jacometti me pegou durante cinco minutos de bobeira porque já me dediquei durante muitos anos ao *Sindicato* e ele me convidou novamente. Nesses cinco minutos de bobeira. aceitei. Digo pra ele que "não pedi para entrar, agora você têm que me aguentar". Sou detalhista, tomo nota das coisas e cobro. Você, tendo razão, não há porque ter medo de falar as coisas, seja com quem for.

3 Lançamentos - Hoje, você é de fato o comandante da empresa, é de fato o líder, o presidente...

Brigagão - Nossa empresa foi fundada há 30 anos e sempre tivemos uma administração colegiada. Nós realmente entendemos que tínhamos de ter um presidente. Isso é regra no mundo todo. Não acredito que exista um *layout* industrial tipo pizza completo, como muitas vezes se fala em uma administração participativa ou colegiada. Qualquer atividade deve ter um líder. Em 93. achei por bem assumir essa posição, porque sentia a necessidade da figura de um dono, mesmo que eu não seja o dono, mas um dos acionistas. Hoje, a palavra final é minha.

4 Lançamentos - Mesmo sendo uma empresa familiar?

Brigagão - Sim!

5 Lançamentos - E houve disputa de poder?

Brigagão - Não, pelo contrário. Esse cargo sempre me foi empurrado. Achava. no entanto, que deveríamos continuar com a administração colegiada. Era uma marasmo...

Hoje, discutimos as coisas e sabemos que toda dúvida terá uma resposta.

6 Lançamentos - Hoje, é fundamental ter uma "boa cabeça". Você tem?

Brigagão - Tento ter bom senso. Boa cabeça, no Brasil, é mais difícil, embora eu ache que se deva ter. Não sou completo, por isso tentamos nos cercar de bons diretores, de bons auxiliares. Devemos ter bom senso e não ficar empurrando as coisas com a barriga.

7 Lançamentos - Você costuma dizer que uma empresa não pode ter coração, mas dizem que é o primeiro a ter alma...

Brigagão - Falo muito disso. Um livro, chamado "Empresa rede" é a nossa bíblia e foi lida por todos dentro da empresa. Fala de uma grande empresa, de Uberlândia, de 45 anos, que há cinco estava à beira da falência e que sobreviveu graças à tomada de uma posição; a valorização das pessoas. A empresa é a mãe e tudo depende dela. Por isso, digo lá na fábrica que ela é soberana, que não administro com o coração, mas sempre com a razão. O dia que um empresário administrar com o coração, ele certamente se dará mal, se danará. A empresa deve ser fria e isso é a realidade, mas não quer dizer que seja gelada. No entanto, uma empresa que trabalha com a cabeça tem coração. A empresa só não está acima do seu cliente.

8 Lançamentos - Um tanto rigoroso...

Brigagão - Administramos com um certo rigor, mas temos exemplos de como nós também temos muitos benefícios e até fomos precursores na implantação deles. Temos, por exemplo, mais de 100 casas construídas para os funcionários. A empresa também tem a sua parte emotiva.

9 Lançamentos - Três assuntos irritam você profundamente: terceirização, trabalho infantil e crise no setor....

Brigagão - A terceirização é uma bandeira da CUT, assim como a questão do menor.

O próprio Élcio Jacometti, em entrevista à Lançamentos, cita que levava marmitta para o pai e fazia trabalhos manuais em casa quando criança. .Em 75/78, nós terceirizávamos a costura manual no presídio e o pagamento era feito através de juiz. No entanto, um juiz julgou aquilo lá meio perigoso e contou. um pouco com a má vontade do chefe de seção. Então, paramos. Agora, o que a CUT e o *Sindicato dos Sapateiros* viram? Um esvaziamento nas bases, porque nós chegamos a ter 1.200 funcionários e hoje temos 700, produzindo muito mais do que antes. Era mais fácil pra eles administrar 50 fábricas com 500 funcionários do que 500 fábricas com 50 funcionários. Perceberam que não tinham mais aquela força porque o serviço estava saindo e eles estavam perdendo associados e mobilização política. O mundo inteiro está terceirizando e eles entraram na contramão da história. Existem vários tipos de terceirização e fala-se que a praticada em Franca não é de fato terceirização. Discordo. No caso da costura manual, pra quê manter o pessoal dentro da empresa, gastando energia, lanche e papel higiênico, além de ocupar espaço? Inteligentemente, a Itália terceirizou, com sucesso, cabedais para o norte da África, Índia, etc., e solados para o leste europeu.

10 Lançamentos - E a questão do menor, onde Franca foi criticada na mídia nacional?

Brigájo - Todo mundo sabe que o menor de 14 anos não pode trabalhar, assim como todo mundo sabe que, no Brasil - um país em desenvolvimento - em qualquer Estado, em qualquer setor, o menor auxilia em casa. Trabalha em casa, ajuda na renda doméstica e isso foge do nosso controle. É mais uma bandeira da CUT.

11 Lançamentos - Como curiosidade, há muitos menores nas ruas de Franca?

Brigação - Aí está o reverso da meda1ha. O Luís Nassif, comentarista, juntamente com outro jornalista que não recordo o nome agora, fez uma defesa enorme, de 20 minutos, na rádio Bandeirantes. Ele comprou a briga de Franca. É lamentável que a mídia tenha

pego Franca pra malhar porque cheirar cola é na Praça da Sé, em São Paulo, não na cidade de Franca. Nós não temos menores de rua e podemos dizer isso com um certo orgulho. Há pouquíssimos deles e até sabemos seus nomes. Diria que não passam de 15. Um dia fiz um pronunciamento na Câmara e foi uma bagunça danada, uma confusão.

12 Lançamentos - O que aconteceu?

Brigagão - Nós tomamos conhecimento de uma moção de repúdio que um vereador fez contra o *Sindicato Patronal* pela intransigência nas negociações salariais. Se você pegar a pauta deles, de 124 itens de reivindicações da CUT (Franca é um laboratório da CUT), vai ver o que é. Eles sempre querem que Franca dê um percentual de aumento maior, já que é o primeiro dissídio do ano (em fevereiro) e serve como sinalizador do ano. Não somos mais aqueles boxeadores que levavam uma primeira e já caem. Estamos resistindo e eles estão perdendo greves. Tomamos conhecimento da moção e achei que merecia uma resposta. O Miguel Bettarello, que também é de sangue quente, concordou que deveríamos refutar a moção. Fiz um discurso de 10 minutos - porque mais de 10 minutos enche o saco - e falei que não aceitávamos a moção de repúdio e que isso era somente uma questão moral, para que daqui há 10/15 anos, o *Sindicato Patronal* não fosse taxado de inoportuno e não colaborador. Já que estava na Câmara, falei também da terceirização e disse que não era ilegal e que estava sendo manipulada. Tinha acontecido três dias antes, a fatídica reportagem do Jornal Nacional, da Globo. Foi a principal matéria daquela noite no seu bloco durou cerca de 10 minutos. Critiquei a omissão do prefeito e dos vereadores diante da questão, antes de que fosse reportagem em vários veículos. Nós nunca nos omitimos. Estourou o tempo e um dos vereadores pediu um aparte e melou) café. O ambiente estava quente. Eles se doeram porque eu terminei dizendo que 'em briga de marido e

mulher, ninguém mete a colher" e que "briga de patrão e empregado não é assunto de vereador".

13 Lançamentos - Esse assunto do for foi resolvido ou continua o “bafafá”?

Brigagão - Continua! O trabalho do menor existe no mundo inteiro, no Brasil inteiro.

14 Lançamentos - O que diz a Justiça sobre o assunto?

Brigagão - A questão não está sendo julgada, mas existe um movimento do promotor de menores e da Câmara de Vereadores, instaurando um processo para levantar a situação. A *Guarda Mirim*, que é um projeto fantástico, também gera polêmica e também há gente contra. É um trabalho espetacular do *Rotary Clube* e há quem tenha implicância. Para nós, do *Sindicato*, inexistente o problema do menor.

15 Lançamentos - E sobre a famigerada crise no setor calçadista brasileiro?

Brigagão - Crise me irrita. Infelizmente, o governo peca às vezes por nos puxar o tapete. A Dorothea disse que não somos competitivos e eu dei a ela o exemplo do setor que há 20 anos não era nada e que cresceu muito até 93. Mostrei os números. E depois, mostrei o que aconteceu em 94 e 95. Perdemos mercado para o sapato de 30 dólares para a Indonésia, não porque não somos competitivos mas porque a vaqueta vinha dos EUA, a sola da Itália, etc., e o preço disso tudo é internacional. E o moço do 'olhinho puxado' paga menos do que eu. O meu custo e o da Indonésia é o mesmo, mas nós perdemos em cinco fatores: juros, carga de impostos, encargos sociais, taxa cambial e mão-de-obra cara. O que falta ao nosso país é um pouco mais de inteligência. Me irrita a falta de coerência do Brasil. Acho que tudo que é bom para os EUA é bom para o Brasil. Acho que o Trumann disse isso. Comungo com isso porque até o dinheiro deles a gente quer. Acho também que o governo ajuda a criar crise, mas sei também que crise pode ser prosperidade. Fundamos a fábrica sob o signo da crise, em plena revolução.

16 Lançamentos - Aqui, no Vale do Sinos, muita gente afirma, com convicção, que toda a região será sucateada em 10 anos. Como você analisa essa questão e se há alguma verdade nela em relação a Franca.

Brigagão - Não conheço o parque industrial chinês, mas sei do preço deles. Em Londres, por exemplo, vi calçados do Vietnã. É verdade que os países asiáticos estão crescendo muito. Falamos com o Malan e a Dorothea, com a presença do Dalari, e agora temos certeza de que vamos mesmo ter problemas com a invasão asiática porque é uma competição na qual não conseguiremos concorrer. Isso me preocupa, caso o governo não venha a tomar medidas. Poderemos mesmo ter sucateamento no Vale do Sinos. O setor de masculinos sofrerá menos porque não tem o mesmo volume dos femininos. Creio que o calçado masculino e o Luiz XV, do segmento feminino, não serão invadidos. O que pode acontecer é o mesmo caso dos americanos. As grandes empresas podem se tornar distribuidoras. Enquanto eu tiver condições, vou brigar pelo setor. Agora, se for necessário, vou virar importador e distribuidor, porque conheço sapato.

17 Lançamentos - Isso é horrível...

Brigagão - Sim é horrível e prejudica. Se bem que Franca já tem uma diversificação econômica, como o comércio de diamantes, pecuária forte, plantio de cana (infelizmente, porque considero uma cultura predatória), etc. Agora, contra fatos, não há argumentos. O que vamos fazer, caso o governo não mude? Disse para o Malan e a Dorothea que com uma 'canetada' eles impediram a importação de carros e o que estão fazendo por nós? Não precisamos provar nada e, contra economias subsidiadas, não podemos fazer nada.

18 Lançamentos - Apesar disso tudo, você é uma pessoa que acredita no Brasil?

Brigagão - Acredito muito no Brasil, pois tem um mercado interno forte. Estamos nessa

crise hoje porque os dois mercados (interno e externo) estão ruins. Não me lembro de uma crise tão forte quanto essa. O país é consumidor, pois tem influência norte-americana. Vejam só o desastre que é a *Eurodisney*, porque o europeu vai a *Eurodisney*, se diverte, mas leva o lanche de casa e não compra nenhuma lembrança, que são as principais fontes de renda. O europeu não é um consumidor. O brasileiro, vislumbrando um equilíbrio na moeda, certamente consome. Temos um potencial de consumo fantástico. Apesar do erro cambial do Plano, acho que ele foi muito bem bolado.

19 Lançamentos - E o FHC?

Brigagão - Acho que ele tem que pôr mais a mão na massa! Ele tem que assumir o poder de líder dele, pois t capacidade e conhece economia. Muita coisa está nas mãos do Malan e do Serra e existe uma rivalidade entre os dois. Todo mundo percebe. O presidente é quem realmente deve comandar e ir mais fundo nas questões. Ele deixa que se fale muito por ele. É um excelente presidente, mas está faltando a mão pesada dele. Tá em tempo... Agora, um Presidente da República não pode ter o seu ônibus apedrejado. Ele não pode dizer "ah, é um grupinho...". Ele tem que ter autoridade, tem que sentar o pau. A autoridade dele não deve ser questionada. O cidadão que atirou na *Casa Branca* está sujeito à prisão perpétua e, em momento algum o presidente Clinton estava correndo perigo de vida.

20 Lançamentos - Em que questões você se considera mais ortodoxo?

Brigagão - Com a privatização, por exemplo. Sou radicalmente a favor das privatizações. Eu defendo até a privatização da privada do presidente da República. Não estou faltando com respeito, é porque eu acredito que tudo deva ser privatizado. Todos os foguetes da Nasa, para dar um exemplo, são construídos pela iniciativa privada, mesmo sendo uma questão de Segurança Nacional. Sou muito rígido nisso.

21 Lançamentos - E dentro da empresa?

Brigagão - A gente se preocupa muito com a qualidade e o respeito ao cliente. O cliente é mesmo o rei. A gente também deve ter uma postura de valorização das pessoas. Isso é uma regra bastante ortodoxa. Temos um plano de carreira mais ou menos definido; a questão da limpeza; do respeito, etc. Quando a gente vê que um grevista agride a fábrica, ele está marcado e não volta mais. Dois grevistas, em fevereiro, foram vistos jogando pedras na fábrica e eu os demiti. Há o direito de greve, mas há também o direito de quem não quer fazer. Exijo uma postura de respeito. Foram 12 os condenados na greve.

22 Lançamentos - Você, pessoalmente, condenou os grevistas?

Brigagão - Sim e assinei embaixo. Eu sempre me identifico. Tudo na fábrica eu assumo. Todo final de mês, temos a análise do mês, o faturamento previsto, o faturamento realizado. Se as metas foram atingidas, eu elogio, eu agradeço. Sempre assino tudo!

23 Lançamentos - Mudando de assunto, é verdade que você, durante muitos anos, fez questão absoluta de não colocar seus filhos na empresa?

Brigagão - Não, eles não tinham idade. Tenho quatro filhos: a Luciana (23), Alexandre (21), Fernando (19) e Eduardo (11). Eu, particularmente, tive uma certa dificuldade em escolher o que seria na vida. O meu primeiro vestibular foi para engenharia naval. Na verdade, nem cheguei a prestar vestibular. Tive opção de fazer tiro de guerra em Franca, fazer cursinho em São Paulo, ou CPOR. Fiquei em Franca fazendo tiro de guerra durante um ano e freqüentava um projeto de cursinho. Foi aí também que comecei a trabalhar em uma fábrica de calçados, a ajudar no escritório, embora sem compromisso. Depois, decidi fazer agronomia e fui para o Rio de Janeiro. Fiz o vestibular e vi que não era bem o que queria. Morei no Rio, durante um ano, com um tio

solte irmão. Voltei a São Paulo e decidi fazer administração de empresas. Naquela época era duro entrar no curso da *Fundação Getúlio Vargas* e 'leve pau'. Então fui fazer economia em Franca e passei com louvor. Logo depois, iniciamos a indústria. Como tive essa dificuldade em decidir o que iria fazer, orientei meus filhos nesse assunto. É difícil decidir por uma profissão. Disse a eles, como imposição paterna, que deveriam saber pelo menos três coisas na vida: Inglês, datilografia (hoje diria computação) e aprender a nadar. A Luciana, quando completou 18 anos, foi estudar, durante um ano, no Canadá. Julgo que a infância é a melhor fase; a segunda é a juventude, aquela época em que ainda não se entrou no mercado de trabalho e eu quis que eles aproveitassem. Sempre estimei ir para o exterior. A Luciana hoje tem um inglês fluente e viajou para os EUA, Havaí, etc; teve uma desenvoltura fantástica, que a leva agora a fazer uma viagem de 33 dias pela Europa, com a maior tranquilidade. Quando a Luciana voltou do Canadá, prestou vestibular para administração de empresas e aí entrou na fábrica, no setor de expedição, preenchendo rótulos, picando cartão.

24 Lançamentos - Agora, ela responde pelo departamento de marketing...

Brigagão - Com a saída do gerente de vendas e marketing, ela foi deslocada para esse setor; mas ela está começando. A parte de exportação ela conhece bastante e agora vai fazer vários cursos de marketing. Ela também vai atuar na área de desenvolvimento de produtos. Curso de modelagem ela já fez, portanto, tem conhecimento. O Alexandre morou dois anos em Londres e está fazendo cursinho; adora música (é um excelente músico) e é professor de inglês. O Fernando está em Londres e só vem em janeiro e o 'caçula' está muito novinho ainda.

25 Lançamentos - A Luciana considera uma vitória...

Brigagão - Fico feliz que ela pense assim.

26 Lançamentos - Parece, também, que houve um acordo para não levarem as

esposas para trabalharem na empresa...

Brigagão - Não é bem assim. A Lúcia, minha esposa, sempre teve uma participação muito próxima. Quando começamos a fábrica, eu tinha apenas uma mesada do meu pai. Ela ganhava mais do que eu. O salário de professora, naquela época, era tão bom que, já no primeiro mês de trabalho ela comprou uma pulseira de ouro. Antes de casar, nós já tínhamos um carro zero quilômetro e um telefone. Quando a Luciana nasceu, ela parou de trabalhar e até briguei com ela. Depois, viveu ocupada com os filhos. Viajamos muito e depois ela voltou a trabalhar.

27 Lançamentos - Mas, ela foi, certamente, requisitada algumas vezes...

Brigagão - Não, agora é que ela esta sendo bastante envolvida. Tudo é uma questão de oportunidade. Ela é uma *free-lancer* da fábrica.

28 Lançamentos - A propósito, Carlos, você poderia falar da fundação da empresa?

Brigagão – Eu já tinha um pequeno conhecimento de indústria e ficava ocioso durante o dia. Meu pai trabalhava na fazenda com meu irmão, Paulo. Um dia, conversando, comentamos que podíamos fazer como os outros em Franca e montar uma indústria de calçados. Eles concordaram. A idéia nasceu de nós três. Meu pai nunca participou do dia-a-dia da fábrica, mas entrou com um fator fundamental: o apoio. Por duas vezes hipotecou a casa dele para avalizar nosso crédito junto aos bancos. Sempre acreditou muito em nós. Nossa data de fundação é 28 de julho de 1965. Vieram os primos, Leube e Amadeu, que são também sócios-fundadores. Muito tempo depois, vieram os outros primos, José Carlos e João Brigagão do Couto. No início, não conhecíamos nada de calçados e contratamos um homem, o senhor Seizel, de 60 anos, que era excelente modelista e conhecedor de sapato. Ele foi em Franca e viu um barracão vazio, pois tínhamos apenas uma máquina de pesponto. O capital inicial foi 150 cabeças de gado

vendidas pelo meu pai. Levamos o senhor Seizel em uma loja e mostramos um sapato Pestalozzi e dissemos a ele que queríamos fazer um calçado como aquele. Nos miramos naquele modelo e fizemos um contrato com ele durante um ano, mas no quarto mês disse que podia ficar apenas mais dois, já que tinha família em São Paulo. Tivemos que nos virar e o Paulo, meu irmão, foi para a modelagem, já que era ele quem tinha mais queda. Aprendeu na marra. Depois, tudo' foi se encaixando, juntamente com nossa juventude e entusiasmo.

29 Lançamentos - E os anos 70, considerados de ouro para o setor?

Brigagão - Diria que crescemos até 1982, onde estivemos muito fortes. Nesse ano compramos a Makerli e começamos a diversificar demais; perdemos a concentração que deveríamos ter na nossa meta. Perdemos um pouco o parâmetro. Também tínhamos a Sanbinos e lojas.

Perdemos a nossa meta principal, que era produzir só sapato. Logo veio também o encarecimento dos juros, seguido por todos os problemas que vieram junto com 86. Entramos em um marasmo administrativo muito grande. As exportações estavam crescendo e fomos mais para esse lado.

30 Lançamentos - E o nome *Sândalo*?

Brigagão - Foi uma escolha do meu pai. Tentamos a conjugação de nomes familiares, mas não deu certo. O nome vem da madeira Sândalo.

31 Lançamentos - A *Makerli* ficou nas mãos dos funcionários...

Brigagão - A *Makerli* teve uma fase muito boa. Chegou a produzir tênis *Pierre Cardin*. Fomos precursores nos tênis desestruturados. Os tênis, naquela época, eram duros. Nós também começamos com os solados bicolores, feitos pelo Paulino Pucci, da Amazonas. Via na Europa o *Reebok* de napa" bem estruturado, e conjugamos com a *Pierre Cardin*. Aí entrou a *Ali Star*, com tênis de lona: Todo mundo queria usar tênis de

lona e faltou mesmo uma vontade nossa de brigar. Faltou jogo de cintura. Saímos do segmento tênis e acho que foi um erro. ' Depois, em 91, com todos problemas do Plano Collor e nós já cansados com toda a pauleira dos planos anteriores, resolvemos fechar a *Makerli* e jogar tudo na *Sândalo*. Pagamos todos os funcionários e eles propuseram a venda para eles. Pegaram o Fleury no palanque e ele prometeu que a *Makerli* seria uma autogestão. Os funcionários, inteligentemente, souberam usar isso politicamente.

32 Lançamentos - A nível de produto, como estão as novas linhas da *Sândalo*?

Brigagão - Lançamos quatro linhas e uma delas, a *College*, que é um mocassim todo almofadado por baixo e com solado em látex, teve muito sucesso a partir de agosto de 93 e posso afirmar que foi o sapato mais copiado em Franca. Um fabricante, inclusive, copiou a caixa e até mesmo nosso texto interno. Conversei com ele e disse que era meu, que era como copiar minhas cuecas. Foi vergonhoso.

33 Lançamentos -Ele também vendeu muito?

Brigagão - Muito! Uma vergonha...

34 Lançamentos - São quantas linhas hoje?

Brigagão - Onze. São muitas, porque estamos os em um perfil que, sem perder os clássicos, entra em linhas jovens de conforto. Uma linha é realmente clássica (cromo-alemão e pelica). É a linha Senador. Depois temos uma linha *premier* de semi-clássicos. Todas tem características inovadoras. Na *premier*, por exemplo, tiramos o *box* e colocamos o mestiço e um enxerto de borracha, anti-derrapante na sola de couro. O sapato clássico também faz aquele barulho de *toe-toe*, como o *Luiz XV* e fizemos uma pequena caixa acústica no salto, eliminando aquele barulho seco. É uma tecnologia nossa, de Franca. Temos a linha de mocassins (onde o *College* está inserido) e as linhas altamente voltadas ao público jovem: a *Walking* e *Worker*.

35 Lançamentos - É você ainda quem determina a modelagem, que viaja e

pesquisa?

Brigagão - O cargo de diretor presidente eu só uso quando tenho que fazer uma afiliação, para que não haja dúvida. Quem deveria- viajar mesmo é o Paulo, porque ele tem o olho clínico. Mas, ele não gosta de viajar.

36 Lançamentos - Comentam que você tem um "probleminha" em relação a cores...

Brigagão - Eu não sou daltônico, ou analfabeto em cor. Sempre que possível, viajo acompanhado de um modelista. Estamos sempre reciclando e a Luciana, agora, é quem vai junto. Ela está sendo treinada para olhar. Viajamos duas vezes por ano e abrangemos Londres, Milão, Düsseldorf, Colônia e Nova Iorque, e de vez em quando Paris, Amsterdam e Barcelona. Eu trabalho com calma e aviso para quem for comigo levar guarda-chuva, abrigo para frio e um sapato super confortável, além de avisar também que não pode nem sequer pensar em almoço. Começo às 9 da manhã e termino apenas quando as lojas fecham. Descansar, só no Brasil. Eu fotografo, cuidando dos detalhes e isso eu conheço bem. Mentalizo o que pode ser usado e onde pode ser jogado . Isso tudo é gravado. Comento cada foto. Faço até um pequeno registro de como está o dia.

37 Lançamentos - A Sândalo exportou muito para os EUA, mas também deu forte ênfase para o mercado interno...

Brigagão - Nossa base sempre foi o mercado interno. Fomos "muralistas", isto é, em cima do muro, vendo e jogando quando um mercado estava melhor do que o outro. Conquistamos, nos últimos quatro anos, três excelentes parceiros nos EUA. Esses três têm tratamento preferencial e continuam sempre conosco. É um trabalho muito bom de parceria. Temos sido muito procurados por clientes da América Latina, não só do Mercosul, como Bolívia e Chile. São excelentes clientes.

38 Lançamentos - Qual o melhor cliente da América do Sul?

Brigagão - O paraguaio, o boliviano e o uruguaio.

39 Lançamentos - Quanto custa, em média, para o lojista, um calçado *Sândalo*?

Brigagão - O preço varia de 36 a 80 reais, a preço de fábrica.

40 Lançamentos - Você é um adepto da Qualidade Total ou da reengenharia?

Brigagão - Essa tal de reengenharia é complicada; acho que sou mais adepto da Qualidade Total, mas é preciso ter muita paciência e persistência. Ninguém pode mudar uma cultura de 30 anos rapidamente. É um aprendizado constante.

41 Lançamentos - Você, como administrador, não só reergueu a empresa como conseguiu manter e realçou o brilho da marca...

Brigagão - Isso não tem preço. Nossas convenções, por exemplo, são simples, espartanas, e seguem o que os americanos chamam de *Bread Paper Sistem*, ou seja, Sistema Papel de Pão. Ficamos sempre no Hilton para que todos estejam em um ótimo ambiente e sintam-se valorizados. Somos eficientes. Toda quinta, pela manhã, temos uma reunião do Conselho de Lançamento, tenha ou não algum lançamento. Nós decidimos o que vai ser feito. Uma das grandes mudanças é que não tínhamos um diretor de vendas e resolvemos assumir isso e valorizar o cargo. O Leube é o diretor, mas eu estou junto, ombro a ombro, atuando no mercado externo. Qualquer empresa agüenta tudo, tudo se dá um jeitinho, mas o pedido é sagrado. Estamos dando toda essa atenção ao cliente, vendo o que ele realmente precisa.

42 Lançamentos - Alguém já bateu à porta da *Sândalo* querendo comprar a empresa?

Brigagão - Já, só que eu não posso revelar o nome. Foi antes das eleições, quando o Lula estava ganhando nas pesquisas. Uma empresa de grandíssimo porte. Quem tem sócio, tem patrão e levei a questão para eles, mas decidimos continuar sapateiros. O

que faríamos com o dinheiro caso o Lula realmente ganhasse as eleições? .

43 Lançamentos - E sua atuação na *Franca*?

Brigagão - Estou nela desde 72. Fui presidente em 77 e 78, quando ainda era aquela empresa de Franca e onde tínhamos que correr atrás de dinheiro. A *Franca* em Franca era muito importante como aglutinadora de eventos e nós levávamos políticos, presidentes e governadores. Isso caracterizou o pólo. Peguei um tempo difícil. Quando veio para São Paulo, por uma imposição do *Ministério da Indústria e Comércio*, foi obrigada a tornar-se uma sociedade limitada. Foi transferida para São Paulo na gestão de Miguel Bettarello e foi crescendo, crescendo... *Lançamos* a FICC, que não tem nada a ver com a *Fimec* e que não vai concorrer com ela. A *Franca* também promove outros importantes segmentos, como o escolar e de brinquedos e tem uma credibilidade muito boa.

44 Lançamentos - Como você vê o calendário nacional de feiras?

Brigagão - Na verdade, temos duas feiras nacionais, a *Franca* e a *Couromoda*. Considero a *Fenac*, nas suas duas versões, voltada para um grande mercado, que é o Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, pegando todos os países vizinhos. Acho que a *Fenac* realmente soube dar a volta por cima. Vejo também com bons olhos os outros eventos paralelos, como o de Belo Horizonte, Jaú e Biriguí. São bastante regionais e estão crescendo muito. Meu conceito de feira é de festa. É preciso uma presença bonita e acho que é um investimento incrivelmente barato. Não entendo como o industrial não vai para todas as feiras e isso vale também para o lojista. Nós da *Sândalo* estamos pensando, para o ano que vem, participar da feira de Belo Horizonte. Já voltamos, para ficar, para a *Fenac*. As feiras são uma grande oportunidade.

45 Lançamentos - E as feiras internacionais?

Brigagão - Já participamos, durante dois anos, da GDS e do *Salão de Paris*. Não

acredito muito no mercado

européu. Cada país é muito diferente do outro. No mercado americano, participávamos, agora não mais, porque o perfil dos nossos clientes não é de feira. Eles compram diretamente para as lojas.

Lançamentos - Como foi a experiência da *Franca Chile*?

Brigagão - Boa, mas houve uma interpretação errada do governo chileno, que entrou com um processo de retaliação, que inclusive já acabou. A feira cumpriu o seu papel. Quem esteve lá conseguiu casamento com o distribuidor. É um mercado de grandes distribuidores.

46 Lançamentos - Qual seu investimento em *marketing*?

Brigagão - A Luciana, inclusive, está assustada com isso, já que ela está mexendo com esse dinheiro. A nossa verba, nesse ano é de 1 bi e 600 dólares a 1 bi e 800 mil.

47 Lançamentos - Como está a matéria-prima brasileira?

Brigagão - Aí também há falta de inteligência do nosso governo. Por várias vezes, por anos e anos, a gente vem falando junto com a AICsul, que entregou um excelente material ao ministro Malan, que nada mais é do que foi entregue ao Ricupero e ao Ciro, mostrando a burrice que aconteceu na exportação de *wet-blue*. Nós não conseguimos comprar *wet-blue* nem da Argentina, nem do Uruguai. O Brasil tem tratamento diferenciado e permite a exportação de matéria-prima. Os 'urtumeiros' têm um *lobby* muito forte em Brasília. O governo deve fazer a proteção de nossa matéria-prima, pois o *wet-blue* é criminosamente exportado e larga-se aqui toda a poluição. É preciso taxar, como os outros países fazem.

48 Lançamentos - Você é um exfumante, em cuja empresa ninguém mais fuma.

Como conseguiu esse resultado?

Brigagão - Foi um movimento espontâneo, que iniciou há cinco anos,

aproximadamente. É também uma questão de segurança da empresa. Criamos duas áreas para fumantes, com banquinhos para quatro pessoas, e uma outra área, ao ar livre, para a área administrativa, durante dois anos. Visitando uma fábrica no Rio Grande do Sul, vi que ninguém fumava. Notei que as fábricas mais desorganizadas permitiam fumar em qualquer lugar. O mesmo acontece nos EUA. Falamos do assunto para os formadores de opinião da fábrica e o movimento aconteceu. Estabeleceu-se uma data para isso e desde 9 de janeiro ninguém mais fuma.

49 Lançamentos - E ninguém mais reclamou?

Brigagão - Não. Houve alguns rebeldes, principalmente mulheres, que fumavam no banheiro. Mas, foi um movimento voluntário, sem nenhuma proibição.

50 Lançamentos - Dê o perfil geral da empresa...

Brigagão - A produção física é de 1 milhão de pares: 700 mil para o mercado interno e 300 mil para o mercado externo. No ano passado, faturamos 26 milhões de dólares, com uma produção física de 833 mil pares. Temos duas unidades e 700 empregados.

51 Lançamentos - Como você se definiria?

Brigagão - Sou um detalhista. Faço uma administração por detalhes. Acho que promessas devem ser cumpridas, sempre. Prometeu, cumpra! Acho que você pode ter angústias. O conflito está sempre presente em uma administração, mas você jamais pode perder o respeito.

Tenho autocontrole e às vezes acham; que sou frio, que não reajo às coisas. Eu sei chorar. Na rádio, no ar, falando sobre a questão do menor, chorei. Fico emocionado quando defendo as coisas da minha cidade. Sempre fui calmo e, graças a Deus, tive uma infância muito feliz. O Paulo já é mais explosivo.

52 Lançamentos - Seus hobbies?

Brigagão - Leitura e caminhada. Praticava muito a natação, que foi meu grande *hobby*.

Já joguei tênis no meu tempo de moleque.

53 Lançamentos - E a família?

Brigagão - Apesar de ter uma carga de trabalho variável (esse ano estou num pique muito intenso), posso dizer que curti muito e continuo curtindo muito a família. Sempre viajei muito com a Lúcia e com os meninos e conheço bastante da Europa.

54 Lançamentos - Você é um homem tímido?

Brigagão - Sim e não. Não sou extrovertido. Você disse que eu falo muito, mas é porque estou sendo entrevistado. Se perguntado... Procuo usar o bom senso.

55 Lançamentos - Um sonho...

Brigagão - Muitos. O principal é a paz no mundo.

56 Lançamentos - Um mito...

Brigagão - Não tenho mitos, mas forçando um pouco, diria que Jesus Cristo. Um homem que implantou uma empresa chamada cristianismo e que foi embora, estando sempre presente.

57 Lançamentos - Como não poderíamos deixar de mencionar, quem são as pessoas que mais admira no setor?

Brigagão - O Wilson Sábio de Mello, porque a indústria brasileira de calçados está dividida entre antes e após a *Samello*. E, especificamente, antes e após o Wilson. O conjunto de ações que ele fez foi um espelho para todos. Ele é um grande comandante.

58 Lançamentos - E a nível de fornecedores?

Brigagão - O Omar e o Paulino Pucci. O Omar é o comandante, mas o Paulino é quem pôs o molho. A *Amazonas* é uma grande empresa. Admiro também o Delmo Poppi, que é inteligentíssimo. O que quiser, ele faz. Fora do setor, admiro muito e leio tudo que ele escreve. É o comandante Rolim, da TAM. É extraordinário. Ele não se envergonha de dizer que seu primeiro mandamento é ter lucro.

59 Lançamentos - Alguma coisa a mais para concluir?

Brigagão - Acho que o êxito está na razão direta do risco, mas tudo com muita prudência, porque o Brasil, hoje, está perigoso. É preferível ser um microempresário rico do que um macroempresário pobre. Tome cuidado com os bancos, fique longe deles e valorize seus funcionários. Por exemplo: a funcionária Aparecida Graça Ferreira recebeu de prêmio 700 reais pela sugestão de mudanças de material para fazer trança. Outro recebeu 400; outro 200. Estamos sempre estimulando as pessoas a usarem a cabeça. Outras duas coisas são fundamentais: não induzir o cliente ao erro e a reciclagem, pois hoje os produtos envelhecem mais cedo. E, se alguém tem um produto estrela, defenda-o com unhas e dentes. É isso, enfim!

ANEXO F**ENTREVISTA: JORGE FÉLIX DONADELLI (11.12.2002)**

**Diretor-presidente da Calçados Donadelli Ltda.
Membro do Conselho Diretor da Abicalçados**

Entrevista realizada para a elaboração da tese de doutorado *Empresários e Modernização: Homens, Idéias e Capital na Indústria do Calçado (Franca, 1920-1990)*, desenvolvida na UNESP/Araraquara com o apoio financeiro da FAPESP

Informações preliminares sobre a empresa: A Calçados Donadelli Ltda., dirigida por Jorge Félix Donadelli, foi fundada em 1962. É uma empresa com 80 funcionários, localizada no município paulista de Franca, que se especializou, a partir dos anos 90, na fabricação de calçados de moda, produzindo sapatos para grifes importantes, como a Ellus, e estilistas brasileiros famosos, a exemplo de Alexandre Herchcovith, Marcelo Sommer e Mário Queiroz. Segundo o diretor da empresa, desde a última década a empresa vem concentrando esforços na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, assim como no treinamento e capacitação da mão-de-obra, elementos que lhe permitem produzir um sapato diferenciado, com maior valor agregado e melhor destaque no mercado. A empresa tem também investimentos no setor agropecuário, com plantações de café em Franca e soja e milho no Triângulo Mineiro.

1 A. S. B.: Primeiramente, seu local de nascimento e idade.

Jorge Félix Donadelli: Eu nasci em São José da Bela Vista, a 25 km de Franca, em 24 de março de 1940.

2 A. S. B.: Eu gostaria que o Sr. fizesse um breve histórico de sua origem familiar.

Jorge Félix Donadelli: Eu sou neto de italianos; meu avô veio com o pai da Europa, da região do Vêneto, chegando a Santos com treze anos. Depois de casado, meu avô foi

trabalhar em Nuporanga, a 87 km de Franca, onde meu pai nasceu. O meu pai foi agricultor durante toda a sua vida, tendo trabalhado como empregado em fazendas de café e depois, quando constituiu família, passando a ser arrendatário de terras para cultivar.

3 A. S. B.: Poderia fazer um histórico de sua formação profissional, falando, inclusive, do início da fábrica?

Jorge Félix Donadelli: Até os quinze anos, quando vim para a cidade, eu trabalhei na lavoura com meu pai. Antes de iniciar a fábrica, aos 21 anos, estudava e trabalhava no comércio. Eu nunca tive qualquer instrução como sapateiro. Na primeira vez em que fui fazer compra de lixas para calçados, eu não fazia a menor idéia de como as utilizaria. Eu não possuía nenhum conhecimento sobre calçado, mas me vali dos préstimos de alguns profissionais da época, com os quais me associei, e eles foram me orientando, de modo que aprendi o ofício aqui mesmo dentro da empresa, no decorrer desse tempo. Cheguei a trabalhar em quase todas as operações da fabricação do calçado. Eu não diria que sou capaz, hoje em dia, de fazer um sapato, mas tenho o conhecimento de toda a sua construção.

4 A. S. B.: Como foi a decisão de iniciar uma fábrica de calçados, já que o Sr. era um empregado do comércio (sem nenhum vínculo com o setor até então)?

Jorge Félix Donadelli: São coisas que só a história vai poder lhe contar, assim como a mim também. Estamos em regime de transição de administração na Calçados Donadelli, que passará a ser dirigida pelos herdeiros, e fomos orientados a descobrir o perfil de cada um na empresa. Então eu, depois dos 62 anos, fui realizar meu teste vocacional e o resultado foi o esperado: vocação para administração. Tenho a impressão de que essa vontade de liderar um trabalho, de lidar com a indústria, deve vir

na alma, deve ser uma coisa nata. Quando moço, nos anos 60, a indústria de calçados era crescente em Franca e convivi com muitas pessoas desse segmento; talvez eu até tenha me aventurado no setor por influência do ambiente que me cercava.

5 A. S. B.: Pode me fazer um breve histórico da empresa nesses 40 anos? Quais os melhores e os piores momentos?

Jorge Félix Donadelli: Como já lhe disse anteriormente, comecei a fábrica muito inexperiente, passei por muitas dificuldades, sofri alguns prejuízos, como é quase uma regra para todos que não têm experiência. Nos primeiros seis meses de vida da empresa, por exemplo, ocorreu um prejuízo maior que todo o seu patrimônio à época, perda essa da qual nos recuperamos somente cinco anos depois. Tive que me valer de recursos emprestados, sobretudo da família, que depois fui pagando aos poucos. Os primeiros dez anos da empresa foram muito difíceis, porque eu e meu irmão – que era meu sócio – tínhamos não apenas que retirar o sustento de nossas famílias, como também manter o crescimento da fábrica que, embora muito pequena, crescia. No entanto, crescimento expressivo só tivemos a partir de 1975, ou seja, depois de catorze anos.

6 A. S. B.: No início, a fábrica contava com quantos funcionários e quantos pares de calçados produzia?

Jorge Félix Donadelli: Nós começamos propriamente em três. Mas eu não me recordo, hoje, por quanto tempo operamos com três pessoas. Quanto à produção, me lembro muito bem que, no início, ela era limitada pelo poder de compra; em virtude da falta de crédito, se havia dinheiro para comprar um meio-de-sola, fabricávamos catorze pares. Quando havia recursos para comprar dois meios-de-sola, produzíamos cerca de 25 pares/dia. Sem dúvida, um início bem modesto, sem qualquer planejamento ou

critério rigoroso de fabricação; o nosso produto era um sapato de criança, de qualidade inferior.

7 A. S. B.: O Sr. disse que a empresa começou a crescer em 1975, ou seja, dentro de uma certa política econômica levada a efeito pelos governos militares. Eu gostaria de saber a sua opinião acerca dessa política, que parece ter sido bastante benéfica à indústria do calçado.

Jorge Félix Donadelli: Eu costumo dizer que, em qualquer assunto, há uma via de duas mãos: tudo que tem um lado bom, tem também o seu lado negativo. A indústria calçadista viveu, nos anos 70, um verdadeiro *boom* de crescimento, especialmente ao tempo de Delfim Neto no Ministério da Fazenda, quando se instituiu o crédito-prêmio do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) e do ICM (Imposto sobre Circulação de Mercadorias). Havia 12% de incentivo ao IPI e 12% de incentivo do ICM; ou seja, em uma fatura de exportação de cem mil cruzeiros, tínhamos vinte e quatro mil de incentivo do governo. Nesse contexto, todas as empresas queriam exportar e houve até mesmo problema para suprir a demanda do mercado interno – não é como hoje em que vivemos sob forte concorrência. Então, o lado positivo foi o do crescimento, que parecia não ter fim; os exportadores obtinham financiamento especial: os bancos emprestavam em dólar e recebiam em cruzeiro, o que também nos ajudou muito. Com isso, as empresas se capitalizaram, se reforçaram e, com isso, se modernizaram. Tivemos um crescimento extraordinário; nessa época, era possível se ver uma família mudando-se para Franca em qualquer estrada que levasse à cidade.

O aspecto negativo se materializou na incapacidade das fábricas em sustentar o mesmo nível de crescimento após o fim dos incentivos de exportação. Um fator agravante dessa situação foi o caráter protecionista do governo militar; esse tipo de proteção não é salutar, porque leva-nos a esquecer que a concorrência é o melhor

estímulo ao desenvolvimento dos negócios. Enquanto não precisávamos nos preocupar com a concorrência, não pensávamos muito em questões como melhoria de qualidade, melhor desempenho, novos lançamentos. Após o fim dos incentivos, começamos a descobrir que tínhamos que buscar alternativas por nossa própria conta. Naquele tempo, não viajavamos em pesquisa, não buscávamos progressos na produção, hoje vamos duas ou três vezes por ano ao exterior em busca de novidades, acompanhamos de perto a evolução de tendências dos mercados consumidores e estamos mais atentos aos nossos concorrentes. Os concorrentes são, por um lado, adversários, mas, por outro, fomentam nosso crescimento, porque nos estimulam a manter um alto padrão de qualidade.

8 A. S. B.: A partir de quando o Sr. acha que os empresários começaram a reconhecer que era necessário se modernizar e estar mais atento à qualidade do produto para o mercado?

Jorge Félix Donadelli: Não é possível determinar um momento histórico específico, pois esse processo levou anos. A proteção governamental e os incentivos à exportação foram fatores que acabaram por criar uma situação de acomodação no setor calçadista; com isso, muitas empresas pararam no tempo, seja pelo uso de máquinas obsoletas, seja pela utilização de métodos produtivos ultrapassados. De repente, veio a necessidade: ou a empresa se modernizava ou estava fora do mercado. Penso que esse processo tenha se iniciado em princípios dos anos 90. A meu ver, o pior governo para a indústria calçadista foi o governo Sarney; não sei se em razão da falta de capacidade ou se em virtude da situação em que ele encontrou a economia do país. A verdade é que, de 1986 a 1994, nós passamos inúmeras dificuldades. Só não fechamos a empresa porque tínhamos outros bens; inclusive, vendemos alguns bens, utilizamos recursos próprios e trabalhamos com muita cautela para não perdermos a

empresa – muitas fábricas fecharam nessa mesma época!

9 A. S. B.: Para a sua empresa, qual grau de importância tem e tiveram, respectivamente, o mercado interno e o mercado externo ?

Jorge Félix Donadelli: Para a Calçados Donadelli a exportação foi muito importante no final dos anos 70 e início dos anos 80. A exportação é fundamental em qualquer época para qualquer país; com efeito, os anos 90 foram trágicos para a indústria brasileira de calçados, pois perdemos a capacidade de configurar preço. O sapato tem um preço internacional e, como qualquer outro produto, não pode ser vendido acima do valor de mercado; como nossa moeda estava supervalorizada em relação ao dólar, não tínhamos condição de competir com outros países e os negócios que fechávamos não davam resultado. Nesse sentido, 1994 e 1995 foram um desastre para a indústria; tanto é que, prevendo o “congelamento” do valor da moeda brasileira, vinte dias antes de ser editado o Plano Real, nós devolvemos todos os pedidos e paramos de exportar. Considero um absurdo o governo ter mantido por tanto tempo a cotação de R\$ 0,85 por US\$ 1; continuar exportando nestas condições acabaria com a indústria brasileira. Só agora estamos pensando em voltar a exportar. Até há uns dois anos atrás, para a indústria calçadista, em especial, e acredito que também para todos os outros segmentos, exportar era suicídio.

10 A. S. B.: O Sr. acha que a produção voltada exclusivamente para o mercado interno é vantajosa?

Jorge Félix Donadelli: Eu ainda acho que o melhor negócio é o mercado interno. Penso que o Brasil seja um dos melhores mercados do mundo e é carente de produtos de qualidade. Principalmente para quem trabalha com moda, com artigos de primeira linha, o Brasil ainda é um bom mercado, especialmente se houver uma melhora do

poder aquisitivo da população. Eu não quero dizer que seja um mercado melhor que o da Itália, do Japão ou dos Estados Unidos, que são os maiores consumidores do mundo; digo que é melhor porque nós estamos próximos, não temos que nos preocupar com questões como carta de crédito ou câmbio. Nós empresários não podemos ficar à mercê das oscilações de uma taxa cambial que se altera ao sabor das menores notícias políticas. Imagine, por exemplo, que hoje nós temos um câmbio para fechar e US\$ 1 está valendo R\$ 3,60 e amanhã há um pronunciamento político que, mal interpretado, faz o valor de um dólar elevar-se para R\$ 3,80; isso representa muita diferença, pode determinar o desempenho de uma empresa. Essa instabilidade do dólar é muito perigosa, porque quem exporta tem que importar também; sempre existe a necessidade de se incluir algum artigo importado na composição do produto que nós fabricamos.

11 A. S. B.: A importação de couro e/ou componentes tem um papel importante na composição do produto da sua empresa ?

Jorge Félix Donadelli: Teria. Não tenho dúvida de que se pudéssemos importar um couro italiano, que apresenta qualidade superior aos nossos, teríamos um produto muito melhor. A indústria brasileira de couros está ainda muito aquém do ideal; mas nós temos trabalhado com o produto nacional e, apesar disso, estamos conseguindo alcançar um bom nível de qualidade.

12 A. S. B.: Existe um bom diálogo entre a sua empresa e a indústria de componentes ?

Jorge Félix Donadelli: O diálogo existe quando os resultados são satisfatórios para todos; geralmente, os parceiros são bons enquanto lhes garantimos bons resultados, seja no caso do cliente, do fornecedor ou do agente. O nível de convivência é razoável, todavia, os parceiros sempre querem levar a melhor parte do negócio.

13 A. S. B.: Como o Sr. classificaria a indústria de componentes nacional ?

Jorge Félix Donadelli: Eu diria que tem um nível satisfatório.

14 A. S. B.: Do ponto de vista tecnológico e da qualidade do produto, a sua empresa pode ser considerada uma empresa altamente competitiva ?

Jorge Félix Donadelli: Temos consciência de que nosso sapato é um dos mais caros do Brasil. Ele é competitivo pela qualidade do produto, pelo estilo *fashion*. Em matéria de preço, no que diz respeito ao calçado, a análise da competitividade é mais complicada. Atualmente, o preço de um sapato no Brasil pode variar entre quinze e noventa reais, quer dizer, uma diferença de quase seis vezes mais. É possível se encontrar um produto relativamente bom na faixa dos cinquenta reais; não temos em nossa empresa nenhum sapato nessa faixa preço, são todos preços mais altos, pois nós vendemos valores agregados.

15 A. S. B.: Podemos dizer que a estratégia da Calçados Donadelli é a opção pelo maior valor agregado em vez de volume ?

Jorge Félix Donadelli: Sem dúvida, nós estamos fazendo isso. Preocupamo-nos em vender menores quantidades, todavia, para os melhores clientes; empenhamo-nos em buscar clientes diferenciados, consumidores diferenciados. Geralmente, o que vendemos não é um produto de massa e, com isso, nós reputamos melhor e fazemos melhor marketing do produto; assim, temos um melhor preço e maior renome também. É por isso que os nossos sapatos estão presentes nos editoriais de moda das revistas; trata-se de um sapato diferenciado, que frequenta vitrines diferenciadas e, por conseguinte, também é comprado por um público seletivo.

16 A. S. B.: No mercado internacional o calçado da sua empresa competiria, então, com o sapato espanhol ou com o sapato italiano ?

Jorge Félix Donadelli: Não competimos, conforme lhe disse anteriormente, porque a matéria-prima italiana é superior. Com efeito, mesmo se trouxéssemos da Itália o couro e os melhores técnicos, teríamos que vencer ainda mais uma barreira: a marca *Made in Italy* ainda é, no mercado, um obstáculo à nossa indústria. Será muito difícil superar essa barreira, mas já há trabalho sendo realizado neste sentido.

O sapato Donadelli é vendido no exterior por um valor próximo a US\$ 100 no varejo, o que não é barato para um sapato brasileiro. Um sapato italiano de US\$ 100 já precisa ter grife. Normalmente, um sapato importado chega aos Estados Unidos sem nenhuma grife. Um sapato feito na Itália custa em média US\$ 300 no mercado norte-americano; é um sapato caro, mas, esse preço é relativamente suportável para os padrões do país. Um bom sapato italiano de grife custa em torno de US\$ 600 nos Estados Unidos; caso fosse brasileiro, ele não seria suportado por mais de US\$ 120, porque temos aí o peso da grife, da origem, do estilo.

Eu penso ser um pouco complicado fazer a comparação. Certa vez estive em Nova Iorque fazendo uma pesquisa e constatei que um bom sapato pode custar US\$ 290, sendo de igual qualidade ou até um pouco melhor que um sapato que custa US\$ 600 – depende da loja em que ele está e da marca que ele tem. Eu que conheço o produto, conheço a fabricação, não entendo a razão disto, a não ser pelo fato de se tratar de uma grife. Mesmo sendo um *Made in Italy*, o sapato apresenta variações. Pode-se andar pelos bairros de Nova Iorque, na Soho, por exemplo, e se ver um bom sapato italiano por US\$ 290; em Manhattan, o mesmo sapato, acrescido de um detalhezinho sem nenhuma importância, chega a custar US\$ 600.

17 A. S. B.: A Calçados Donadelli tem uma política definida de reinvestimento dos lucros em pesquisa, desenvolvimento de novos produtos e, de uma forma geral,

na modernização da empresa?

Jorge Félix Donadelli: Estamos empenhados na reestruturação da empresa há cinco anos: modernizando a fábrica, investindo em máquinas, em prédio, na aparência, agregando valor ao produto e dando treinamento ao pessoal. Nos últimos tempos despendemos significativo volume de recursos para fins de consultoria e treinamento da mão-de-obra.

18 A. S. B.: Qual a sua opinião acerca da qualificação da mão-de-obra da indústria de calçados em Franca? O Sr. considera necessária a instalação de escolas técnicas e/ou de ensino superior destinadas ao ensino ligado ao setor?

Jorge Félix Donadelli: Por um lado, considero premente a necessidade de instalação de escolas voltadas para esse segmento. Por outro, penso que Franca possua, no setor de calçados, uma mão-de-obra que apresenta níveis de qualificação entre os mais elevados do país. Porém, ninguém produz coisa alguma sem treinamentos específicos; o mesmo funcionário que faz um bom sapato aqui na Donadelli, pode ir fazer um sapato de qualidade sofrível em outra fábrica. Considero imprescindível o treinamento e, atualmente, temos investido muito neste sentido em nossa empresa; há, por exemplo, psicólogo atuando *full time* na fábrica. Temos consciência de que o funcionário precisa trabalhar muito motivado; o ideal é que ele produza quase sem perceber que está trabalhando. Acredito que conseguiremos alcançar um nível de qualidade plena em nosso calçado quando tivermos profissionais altamente qualificados, treinados e motivados, pois se o trabalhador não estiver satisfeito com o seu ofício nunca vai conceber um produto de características perfeitas.

19 A. S. B.: Quantos funcionários a Calçados Donadelli emprega atualmente?

Jorge Félix Donadelli: Temos atualmente 80 funcionários.

20 A. S. B.: Vê-se que é uma empresa pequena, mas com uma marca forte. Há planos de expansão da empresa ?

Jorge Félix Donadelli: Temos planos de crescer 250% em 2003. Pode até parecer uma utopia, mas queremos crescer; nossa fábrica tem todas as características de uma grande empresa, embora tenhamos uma produção pequena. Nós já havíamos atentado para este fato e, nestes cinco últimos anos, estamos justamente nos preparando para a expansão dos negócios; para isso, procuramos instruir nosso pessoal, treinando-o constantemente, e investimos significativamente em consultoria, a fim de orientar-nos nas mudanças. Agora entendemos que estamos prontos para aumentar a produção.

21 A. S. B.: Eu gostaria que o Sr. me falasse um pouco sobre a sua participação nas entidades da classe.

Jorge Félix Donadelli: Atualmente sou conselheiro do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca e membro do Conselho Diretor da Abicalçados. Eu já tive uma participação mais intensa, chegando a exercer quase todos os cargos na entidade; só não me tornei presidente por falta de tempo, pois quando meu irmão deixou a sociedade na empresa fiquei envolvido com a fábrica em tempo quase integral. Acho importante a participação e pretendo continuar contribuindo com o sindicato no futuro.

22 A. S. B.: E como é a participação do empresariado francano de um modo geral?

Jorge Félix Donadelli: Infelizmente, boa parte dos fabricantes de calçados de Franca não tem ainda uma mentalidade empresarial e, por assim dizer, altamente profissional. Não me cabe criticar ninguém aqui, mas, lamentavelmente, não temos a união ideal e a nossa entidade não tem a credibilidade necessária, a ponto de liderar e responder pelo setor. Nosso sindicato apresenta fragilidades e claros sinais de dispersão; mas eu

acredito que o setor calçadista merecia, sem dúvida, uma entidade forte para representá-lo e defendê-lo.

23 A. S. B.: Para terminarmos, eu gostaria de saber o que o Sr. pensa ser necessário realizar para que o setor calçadista cresça como em outros tempos.

Jorge Félix Donadelli: Eu penso que um sindicato forte e um empresariado consciente, solidário, já seria um bom passo para a melhoria do setor; isso teria um peso fundamental na tarefa de defender a nossa classe e o nosso produto. Muitas vezes o lojista poderia perfeitamente pagar um preço satisfatório para a empresa calçadista; as fábricas não precisam de muita coisa: as grandes diferenças são feitas por pequenas quantidades. Uma valorização de 5% no preço do calçado, sem repasse para o consumidor final, já seria satisfatória para o fabricante; muitas vezes o lojista obstaculiza o desempenho global do setor, pois compra muito barato e vende depois bem mais caro. A indústria calçadista é o segmento industrial mais eficiente na distribuição de renda, é o setor que paga os salários mais justos; geralmente, por terem origem humilde, os empresários do calçado sentem mais de perto as dificuldades do sapateiro. Franca apresenta características singulares há muitos anos: a cidade não tem favelas, não tem pedintes, não tem grandes riquezas. Em Franca, se a distribuição de renda não é a ideal, pelo menos é satisfatória, principalmente se compararmos com outros setores produtivos de outras localidades.

Eu considero a valorização do sapato como um problema crucial porque tenho conhecimento de compradores de calçado que vêm a Franca, em certas épocas do ano, e se vangloriam de pagarem o valor que quiserem pelo produto, pois o fabricante, em dificuldades, se acha premido a vender por baixos preços. É exatamente isso que eu gostaria que não houvesse; nas indústrias de um certo porte, onde há

condições econômicas e também conscientização, se perde o negócio, mas não se vende o produto abaixo do valor de mercado. No entanto, há empresários que não sabem elaborar o custo do produto e outros que, mesmo sabendo, não resistem à oferta do comprador, caso haja títulos protestados em cartório ou funcionários a pagar. Quando se vende o sapato por qualquer preço, banaliza-se o mercado.

Felizmente, já há uma tendência distinta em curso; as pequenas fábricas, de recursos mais escassos, já estão vendendo para as empresas maiores. Desse modo, o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Calçados, que lutou contra a terceirização na confecção, vai assistir aqui, dentro em breve, a terceirização de produtos. As médias e grandes empresas vão passar a encomendar seus produtos às pequenas fábricas, que em troca receberão pagamento à vista e terão acesso a uma tecnologia avançada; isso já acontece há algum tempo na Europa e vai acontecer aqui também.

24 A. S. B.: *Uma última pergunta: o Sr. se considera um self-made-man, isto é, um homem que veio de baixo e fez-se por si mesmo?*

Jorge Félix Donadelli: Eu não sei dizer se sou um empreendedor reconhecido. Eu vim de uma família de gente simples e bastante humilde; trabalhei muito na roça. Tenho em casa um quadro que ganhei em um dos meus aniversários e que para mim tem um valor inestimável; é uma daquelas muitas pinturas que retratam uma casinha modesta, ao pé da serra, com um ipê ao lado, cheio de flores, todavia, seu sentido é especial: eu morei naquela casa. Me formei em Direito depois de uma certa idade, muitos anos depois de fundada a fábrica.

Eu não sou uma pessoa de *muitas letras*, entretanto, sempre que tenho alguma coisa a fazer ou sou chamado a realizar algo, procuro fazê-lo de forma

plenamente satisfatória. Por exemplo: quando recebi o convite para ser presidente do Lions Club de Franca, eu aceitei, mas viajei a São Paulo por doze finais de semana seguidos, no intuito de fazer um curso de oratória. Quando fui convidado a dar uma palestra no curso de MBA da USP de Ribeirão Preto, achei que deveria preparar uma comunicação à altura da ocasião e me esforcei muito para isso. Quando consegui meu passaporte italiano, resolvi aprender o idioma, pois é constrangedor possuir o passaporte de um país e não saber a língua falada no lugar. Quando iniciei a fábrica e, como já lhe disse, não conhecia ao menos a utilidade das lixas com as quais trabalharia, passei a me informar e buscar conhecer tudo sobre a fabricação do calçado. Tenho sempre procurado fazer valer a minha cadeira. Esse é o meu estilo de vida.

ANEXO G**FORMULÁRIO DAS ENTREVISTAS**

13 Informações preliminares sobre o entrevistado:

14 Informações preliminares sobre a empresa:

Perguntas:

91.PDG: Gostaria de iniciar esta entrevista abordando as questões de suas origens familiar, social e de classe.

92.PDG: Como começou a trabalhar no setor de calçados?

93.PDG: Qual a sua opinião acerca das lideranças de classe no setor calçadista como, por exemplo, o *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca*, *Abicalçados* e FIESP.

94.PDG: Como o Sr. vê a atuação dos trabalhadores e de suas atuações de classe?

95.PDG: O que o Sr. mais valoriza – a prática (o “saber fazer”) ou o conhecimento (teorias)?

96.PDG: O Sr. acredita que a administração municipal privilegia os interesses dos grandes grupos econômicos em detrimento de uma política industrial mais ampla e complexa que beneficie a maioria e contribua para a geração de mais empregos?

97.PDG: A sua empresa trabalha também com o mercado externo ou apenas o mercado interno?

98.PDG: O Sr. acredita que há uma certa resistência quanto à importação por parte do empresariado calçadista de Franca?

99.PDG: Qual outro caminho poderia ser vislumbrado para a indústria calçadista local que não seja aquele baseado na exportação das grandes empresas?

- 100.PDG: Quem poderia reoperacionalizar esse plano de reordenamento de parte do setor calçadista local? Isso se daria na esfera pública ou privada?
- 101.PDG: Vamos falar um pouco da performance da indústria calçadista local. Em termos da qualidade da mão-de-obra, desenvolvimento tecnológico, organização logística e planejamento estratégico como Sr. analisa a evolução do setor nos últimos tempos?
- 102.PDG: Poderíamos dizer que o negócio do futuro em Franca ainda será a fabricação de calçados?
- 103.PDG: Como se chegou ao atual nível tecnológico da empresa?
- 104.PDG: E quanto à responsabilidade social, como o Sr. e sua empresa se posicionam?
- 105.PDG: A empresa já enfrentou muitos problemas de gestão em seu percurso de estabelecimento?
- 106.PDG: Como são organizados os seus investimentos (ações, imóveis...)?
- 107.PDG: O Sr. considera sua empresa uma formação familiar?
- 108.PDG: O Sr. já atuou em entidades de classe?
- 109.PDG: Já teve ou tem alguma pretensão política?
- 110.PDG: Finalizando, poderíamos dizer que o Sr. é mais um empresário de Franca que começou como operário e hoje é proprietário de fábrica?
- 111.PDG: Essa é uma característica bastante peculiar da indústria do calçado local, não é?