

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA**

ROSEMARI BREHM DE OLIVEIRA

**A ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NA
ECONOMIA DO VALE DOS SINOS: ESTUDO DE CASO NO
MUNICÍPIO DE CAMPO BOM (1990 – 2015)**

Porto Alegre

2018

ROSEMARI BREHM DE OLIVEIRA

**A ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NA
ECONOMIA DO VALE DOS SINOS: ESTUDO DE CASO NO
MUNICÍPIO DE CAMPO BOM (1990 – 2015)**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para a obtenção do título de Mestre em Geografia.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto R. Soares

Porto Alegre

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Oliveira, Rosemari Brehm de
A ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NA ECONOMIA
DO VALE DOS SÍMOS: ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE
CAMPO BOM (1990-2015) / Rosemari Brehm de Oliveira. --
2018.
157 f.
Orientador: Paulo Roberto Rodrigues Soares.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Instituto de Geociências, Programa
de Pós-Graduação em Geografia, Porto Alegre, BR-RS,
2018.

1. Indústria de Calçados. 2. Município de Campo
Bom. 3. Transformações Socioespaciais. 4. Custo na
produção de calçados. I. Soares, Paulo Roberto
Rodrigues, orient. II. Título.

ROSEMARI BREHM DE OLIVEIRA

**A ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NA
ECONOMIA DO VALE DOS SINOS: ESTUDO DE CASO NO
MUNICÍPIO DE CAMPO BOM (1990 – 2015)**

Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Geografia
da Universidade Federal do Rio Grande do
Sul para a obtenção do título de Mestre em
Geografia.

Aprovada em 23 de novembro de 2018.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Luiz Fernando Mazzini Fontoura
POSGea/Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof Dr. Cesar Augusto Avila Martins
Universidade Federal de Rio Grande – FURG

Profa. Dra. Vanessa de Souza Batisti
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Porto Alegre

2018

Ao Irto, companheiro para toda a vida,
melhor amigo e parceiro de luta...
Pela paciência e disponibilidade.
Te amo.

AGRADECIMENTOS

Neste momento de finalização desta dissertação de mestrado, gostaria de agradecer algumas pessoas, que contribuíram para a realização desta pesquisa. Tão importante quanto finalizar este trabalho é reconhecer o crescimento ocorrido durante o percurso desta trajetória. Aprendizados significativos e encontros felizes com pessoas prestativas vão me marcar para sempre.

Agradeço à minha família, que muito me auxiliou e suportou, perdoando minha ausência em suas vidas durante este longo período. Obrigada aos meus filhos amados, Greici, Grégore e Ana Paula, pela grande ajuda na transcrição das entrevistas. Obrigada meu querido Irto Dave, cujo estímulo foi fundamental para a realização deste trabalho. Obrigada ao meu pai, Seu João e à minha mãe, Dona Clori, cujos caminhos se cruzaram devido à indústria calçadista, me servindo de inspiração e por fim ao meu irmão Cleber que sempre torcei pelas minhas conquistas.

Agradeço aos professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com os quais tive o privilégio de aprender e conviver. Todas as aulas foram momentos de intenso aprendizado e troca de saberes, ampliando minhas possibilidades.

Meu agradecimento especial ao meu orientador, querido professor Paulo, que me orientou com dedicação e me acalmou sempre que necessário.

Muito obrigada a todas as pessoas entrevistadas, que carinhosamente cederam seu tempo para o enriquecimento dos dados desta pesquisa.

E não poderia deixar de fora meus colegas de trabalho, que sempre me deram força, a equipe diretiva das escolas em que trabalho, que também me estimulavam e compreendiam minha correria e a todos os amigos que torceram por mim.

Muito Obrigada!

*“O trabalhador faz a comida mas é um outro que
comi tudo, só lhe restando a raspa da panela?
O operário come a raspa porque ele não é o dono
da panela. Quem é dono come a comida.
Quem não é dono come o que sobra.”*

Rubem Alves

RESUMO

Este trabalho visa o estudo das transformações socioespaciais promovidas durante as fases de desenvolvimento da indústria calçadista, no município de Campo Bom. Município conhecido por sua tradição na produção de calçados desde o início de sua história e que sofreu transformações socioespaciais no decorrer deste processo, principalmente quando foram introduzidos os pedidos de exportação de calçados. As pequenas fábricas se transformaram em grandes parques industriais, atraindo mão de obra de várias regiões do interior do Estado. A partir de mudanças ocorridas nos padrões de produção, a nível mundial, esta indústria teve que se adaptar, se modernizar e se tornar mais ágil, para atender às novas exigências do mercado internacional, que se tornava mais competitivo, com a entrada da China, na produção de calçados. O recorte temporal da pesquisa é de 1990, com a abertura econômica brasileira até 2015, onde o mercado nacional ganhava força de consumo. Os efeitos negativos do Plano Real, a entrada de sapato importado de países asiáticos, contribuiu para a diminuição dos volumes de pedidos negociados no Vale dos Sinos, que constitui um dos mais antigos *clusters* de fabricação de calçados do mundo. Como a principal finalidade do capitalismo é acumular lucro, sempre que obstáculos impedem este objetivo, o foco é buscar locais que resolvam este problema e a transferência da produção calçadista, num primeiro momento terceirizando processos produtivos para fora das fábricas, depois deslocando as fábricas para outras regiões, com um único objetivo: diminuir custos de produção. O alto custo da mão de obra especializada, tem sido utilizado, como justificativa, para a transferência dos parques industriais calçadista, deixando marcas no município e na vida das pessoas, que décadas passadas vieram a procura de trabalho. A matriz econômica do município vem sofrendo alterações desde a metade dos anos 2000, quando sucessivamente, as grandes empresas, que geravam milhares de postos de trabalho diretos, foram encerrando suas atividades. As mudanças ocorridas na economia e na vida sócio econômica da sua população, ocasionando as transformações socioespaciais norteiam esta pesquisa.

Palavras-chave: Indústria de calçados; Município de Campo Bom; Transformações socioespaciais; Custo na produção de calçados

ABSTRACT

This work aims to study the social and spatial transformations promoted during the developmental stages of the footwear industry in the municipality of Campo Bom. A municipality known for its tradition in the production of footwear since the beginning of its history and that underwent social and spatial transformations in the course of this process, mainly when applications for the export of footwear were introduced. The small factories turned into large industrial parks, attracting labor from various regions of the interior of the state. As a result of changes in production patterns worldwide, this industry had to adapt, modernize and become more agile to meet the new requirements of the international market, which became more competitive with the entry of China, in the production of footwear. The temporal cut of the research is from 1990, with the Brazilian economic opening up to 2015, where the national market gained consumption force. The negative effects of the Real Plan, the entry of shoes imported from Asian countries, contributed to the reduction of orders volumes traded in the Sinos Valley, which is one of the oldest shoe manufacturing clusters in the world. As the main purpose of capitalism is to accumulate profit, whenever obstacles impede this goal, the focus is to find places that solve this problem and the transfer of footwear production, at first, outsourcing productive processes out of factories, then moving factories to other regions, with a single objective: to reduce production costs. The high cost of specialized labor has been used as a justification for the transfer of the footwear industrial parks, leaving brands in the municipality and in the lives of the people, who decades ago came to search for work. The economic matrix of the municipality has undergone alterations since the middle of the 2000s, when successively, the big companies, that generated thousands of direct jobs, were closing their activities. The changes that occurred in the economy and in the socioeconomic life of its population, leading to socio-spatial transformations, guide this research.

Keywords: Shoe industry; Municipality of Campo Bom; Socio-spatial transformations; Cost of footwear production

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização do município de Campo Bom	39
Figura 2 – Foto Histórica do embarque do primeiro pedido de exportação de calçados do Brasil.....	40
Figura 3 – Município do COREDE Vale dos Sinos – RS	45
Figura 4 – Partes que compõem um calçado	55
Figura 5 – Ficha Técnica	68
Figura 6 – Segunda parte da Ficha Técnica	69
Figura 7 – Planilha de Custo	71
Figura 8 – Reportagem calçados Marielena	75
Figura 9 – Reportagem Calçados Carioca	76
Figura 10 – Reportagem Metalúrgica Açoreal	76
Figura 11 – Reportagem Fábrica Scharten & Cia Ltda	77
Figura 12 – Localização do antigo parque industrial calçadista de Campo Bom - RS	82
Figura 13 – Novas empresas localizadas nos antigos parques industriais calçadistas de campo Bom – RS	84
Figura 14 – Prédio do Schmidt Irmãos antigo	85
Figura 15 – Prédio da Arezzo & Co.	85
Figura 16 – Prédio do antigo Calçados Fillis	86
Figura 17 – Novas empresas instaladas no prédio do Calçados Fillis	86
Figura 18 – Academia Inspire	86
Figura 19 – Buono Chef Restaurante	87
Figura 20 – Prédio do antigo Calçados Catléia	87
Figura 21 – Prédio do Supper Rissul	88
Figura 22 – Prédio da Cervejaria Imigração 1824	88
Figura 23 – Cabedal feito pela indústria têxtil	89

Figura 24 – Gráfico com N° de Estabelecimentos da Indústria Calçadista de Campo Bom	95
Figura 25 – Gráfico dos Empregos Formais na Indústria Calçadista	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mudanças no padrão de produção de calçados: do Fordismo à Acumulação Flexível	30
Quadro 2 – Diagrama de materiais/fornecedores dos insumos	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação dos Setores no V.A.B. municipal	44
Tabela 2 – Produção de calçados em cavaletes e no sistema de trilhos....	49
Tabela 3 – Crescimento da população e taxa de crescimento	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAEX - Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins

ABECA - Associação Brasileira dos Estilistas de Calçados e Afins

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

ACI/CB/EV - Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha

APEX – Agencia Brasileira de Exportação e Investimentos

APL - Arranjo Produtivo Local

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

COREDE - Conselho Regional de Desenvolvimento

CTCCA - Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins

DHL Express - Dalsey, Hilblom and Lynn

FEDEX Express - Federal Express

FEE-RS - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser

FENAC - Festa Nacional do Calçado

FEEVALE – Federação de estabelecimentos de Ensino Superior de Novo Hamburgo

FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul

FIMEC - Feira Internacional de Couros, Produtos Químicos, Componentes, Máquinas e Equipamentos para Calçados e Curtumes

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

IDH-M - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

IOF – Imposto sobre Operações Financeiras

IPTU - Imposto Predial e Territorial Urbano

ISI – Industrialização por Substituição de Importações

ISSQN - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

NBM - Nomenclatura Brasileira de Mercadoria

NCM - Nomenclatura Comum do MERCOSUL

PADCT – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico

PCP - Planejamento e Controle de Produção

PIB - Produto Interno Bruto

PIGE - Programa de Incentivo à Geração de Emprego

PIS – Programa de Integração Social

PITCE – Política Industrial Tecnológica de Comércio Exterior

QL - Quociente Locacional

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

RMPA - Região Metropolitana de Porto Alegre

RS - Rio Grande do Sul

R\$ - Real ou Reais

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SULSERVE – Feira de Padaria, Gastronomia e Hotelaria

TI - Tecnologias da Informação

TIC - Tecnologias da Informação e da Comunicação

US\$ - Dólar ou Dólares

URM – Unidade de Referência Municipal

VAB - Valor Agregado Bruto

VS - Vale do Rio dos Sinos ou Vale dos Sinos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
OBJETIVOS	20
JUSTIFICATIVA	21
CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
1.1. DO FORDISMO À ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL	28
1.2. A FORMAÇÃO DO ESPAÇO URBANO	32
CAPÍTULO 2 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
CAPÍTULO 3 - A INDÚSTRIA CALÇADISTA DE CAMPO BOM ..	39
3.1 A INDÚSTRIA CALÇADISTA NO RIO GRANDE DO SUL	45
3.2 A TRAJETÓRIA DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NO VALE DOS SINOS	46
CAPÍTULO 4 - DESENVOLVIMENTO DO CALÇADO	54
4.1 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO CALÇADOS TIPO EXPORTAÇÃO	55
4.2 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO CALÇADOS PARA MERCADO INTERNO	60
CAPÍTULO 5 - SETORES DE PRODUÇÃO DO CALÇADO	64
5.1.SETOR DE CORTE E CHANFRAÇÃO	64
5.2.SETOR DE PREPARAÇÃO DE COSTURA	65
5.3.SETOR DE DISTRIBUIÇÃO E MONTAGEM	65
5.4.SETOR DE EXPEDIÇÃO	66
5.5.SETOR DE CUSTOS NA FABRICAÇÃO DE CALÇADOS	67
5.6. SETOR DA QUALIDADE - ISO 9000	72
CAPÍTULO 6 - DESDOBRAMENTOS SOCIOESPACIAIS DA REESTRUTURAÇÃO DA INDUSTRIA CALÇADISTA DE CAMPO BOM	75

6.1 LEIS MUNICIPAIS DE INCENTIVO À INDÚSTRIA	90
6.1.1. Lei de Apoio à Exportação	91
6.1.2. Guerra Fiscal	92
6.1.3. Leis de Incentivo e Neoliberalismo	94
CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICES – Transcrições das entrevistas	105

INTRODUÇÃO

A indústria constitui a atividade econômica capaz de imprimir as mais profundas transformações sócio espaciais nas cidades. O Brasil foi o terceiro maior produtor mundial de calçados até o ano de 2014, ficando atrás somente da Índia e China, que ocupavam naquele ano, respectivamente o segundo e primeiro lugar (Abicalçados 2016). Passou a ocupar o ranking de quarto maior produtor mundial de calçados a partir de 2015. Mesmo assim, a indústria brasileira de calçados é composta por mais de 7 mil empresas, que geram em torno de 283,1 mil empregos (Abicalçados 2016). O Rio Grande do Sul se destaca como o estado que concentra a maior parcela de empregos (33,6%) e de empresas (35,1%) do setor calçadista e ainda que o estado não represente a maior parcela dos pares produzidos no Brasil, ainda lidera o volume financeiro das exportações calçadistas nacionais, participando com US\$ 370 milhões, o que representa 38,5 % do total exportado neste segmento. Estes dados evidenciam a importância desta atividade para a economia brasileira.

A distribuição dos estabelecimentos industriais e as tendências de descentralização ou (re)localização de fábricas no espaço geográfico, estão subordinadas aos mecanismos do mercado mundial, em função dos processos de globalização.

Este trabalho tem por objetivo, pesquisar as transformações ocasionadas pela indústria calçadista, na configuração socioespacial do município de Campo Bom, situado na região do Vale dos Sinos no RS, conhecida por sua tradição calçadista, abordando as várias fases de desenvolvimento desta indústria tão importante e tão influenciada pelas recentes transformações nos modelos de produção mundial.

Em escala global, a progressiva mundialização do capital financeiro e produtivo após a Segunda Guerra Mundial, se caracteriza com investimentos de empresas estrangeiras nas regiões periféricas, buscando recursos naturais abundantes, mão de obra barata, incentivos governamentais de fomento à indústria e leis ambientais brandas. Estes fatores permitem a redução dos custos produtivos nos países em desenvolvimento, trazendo maiores lucros em meio à competitividade instalada no setor industrial. Esse processo só foi possível devido à modernização dos sistemas de transportes e de comunicações, que agilizam a circulação de mercadorias, indivíduos, capitais e informações em escala global, ao mesmo tempo em que reforça a tendência de

disjunção espacial da produção pelas multinacionais. Como consequência, configura-se uma nova divisão internacional do trabalho com a inserção de novas áreas ao sistema de transformação industrial e da integração dos mercados nacionais, abrindo novas frentes à acumulação capitalista.

Diante deste quadro, a pergunta que se busca responder é: Quais os impactos causados pelo processo de desindustrialização calçadista na configuração socioespacial do município de Campo Bom?

O município de Campo Bom já teve um destacado parque industrial calçadista, sendo um dos pioneiros na região do Vale dos Sinos, na produção de calçados. Já foi considerado “O Pequeno Gigante” do Vale, devido ao enorme número de fábricas instaladas em seu território, e ao grande volume de calçados produzidos. Foi neste município que ocorreu a produção do primeiro pedido de exportação do Vale dos Sinos, produzido pelos Calçados Strassburger, em 1968, exportando calçados da linha Franciscano, após efetuar algumas mudanças nos processos de produção e melhorias na qualidade do produto, para atender as exigências do mercado externo. O processo de industrialização ainda estava no início no Vale dos Sinos, mas Campo Bom já era considerado um importante polo econômico da indústria calçadista.

No período da década de 1980, as exportações no Vale dos Sinos atingiam 49 milhões de pares exportados, aumentando para 133 milhões em 1985 e 143 milhões de pares exportados em 1990, quando atingiu seu auge. Do que a indústria calçadista produzia no Vale dos Sinos, cerca de 72% da produção era destinada à exportação e 28% era vendido no mercado nacional. E para toda esta produção, mesmo com modernização do parque produtivo, a necessidade de mão de obra era abundante, fazendo inchar as cidades produtoras de calçados, incluindo o município de Campo Bom, que em 1986, de cada três habitantes, dois eram de fora do município, vindos atraídos pelo emprego abundante no setor calçadista.

Considerando que atualmente estamos vivendo uma retração nos postos de trabalho a nível nacional e segundo pesquisa da FEE, houve índice de 4,7 % de retração do nível ocupacional, em 2016, com diminuição de 83 mil postos de trabalho na região metropolitana de Porto Alegre.

OBJETIVOS

Esta dissertação tem como objetivo geral, compreender as transformações ocorridas na organização socioespacial do município de Campo Bom, ao longo do desenvolvimento da indústria calçadista, devido às mudanças econômicas sofridas pelo setor, conhecendo as relações de poder que deixaram marcas nas paisagens e no imaginário das pessoas que ali habitam. Uma vez que encontramos uma mudança na matriz econômica do município, pois em vários locais onde antigamente existiam enormes fábricas de calçados, atualmente são ocupados por empresas de outro segmento econômico, desenvolvendo novas funções no espaço/tempo. Consequência da adequação produtiva exigida pelo mercado, em função das sucessivas crises do setor e das mudanças na economia global.

A partir deste objetivo geral, definimos os seguintes objetivos específicos:

- a) Atualizar dados econômicos do município, expressos através de tabelas e gráficos, facilitando sua leitura e análise da transformação econômica e social atuantes na organização do espaço/tempo estudado;
- b) Identificar e mapear áreas de concentração industrial nas diferentes fases de industrialização do município;
- c) Constatar a existência da utilização de antigos parques industriais que hoje são ocupados por outros segmentos econômicos e/ou novas funções no espaço/tempo;
- d) Conhecer as perspectivas para o futuro da indústria calçadista do município, à luz das mudanças na economia nacional e global;

JUSTIFICATIVA

Dentro dos estudos referentes à indústria calçadista no Rio Grande do Sul, carecem contribuições significativas, com ênfase na análise da construção do espaço geográfico, destacando suas várias configurações assumidas durante as fases de expansão e crise desta importante indústria, sobretudo do município de Campo Bom. É importante investigar os fatores que contribuíram na construção da dinâmica socioespacial do município, uma vez que encontramos vários territórios da área calçadista sendo ocupados por empresas de outros segmentos, provocando mudanças significativas na vida profissional e social de seus habitantes.

Existe um vínculo afetivo na escolha do tema, uma vez que a trajetória da indústria calçadista está relacionada à própria história da autora, pois além de descender de uma família que se formou e se sustentou junto às atividades deste setor, sua profissão por mais de duas décadas, também estava ligada ao setor de planejamento da indústria de calçados.

Ter a oportunidade de colaborar através desta pesquisa, com abordagens que contribuirão para gerar novas informações sobre a indústria local e alertar novas gerações sobre a importância deste setor produtivo, torna-se gratificante. Este fenômeno industrial que adensou demograficamente o município desde a década de 1970 e hoje representa menos da metade do PIB municipal, regredido significativamente na geração de emprego, deixou marcas na geografia local.

O levantamento de dados desta pesquisa, será feito no recorte temporal ocorrido entre a abertura econômica do Governo Collor (1990-1994), da década de 1990 até 2015. Porque a década de 90 foi o marco introdutório da crise no Vale dos Sinos, provocando transformações significativas no padrão de produção calçadista, o que impactou diretamente na (re)produção socioespacial dos municípios envolvidos. Após a abertura econômica, esta época foi marcada: pelo aumento da competitividade imposto pela entrada da China no mercado mundial calçadista, forçando uma segunda onda de descentralização industrial, transferindo muitas fábricas para o nordeste brasileiro, que impactou diretamente na diminuição dos postos de trabalho na região calçadista e teve relevante significado para as transformações ocorridas em seu parque produtivo, através da implantação de processos de acumulação flexível, abandonando parcialmente os modos fordistas de produção, na tentativa de superar a crise, traçando novos planos de

sobrevivência no setor, incrementando a produção para o mercado interno, em detrimento das exportações, agregando valor ao produto para minimizar os efeitos da crise.

Esta dissertação está estruturada em Seis capítulos, sem contar esta introdução.

O primeiro capítulo trata do referencial teórico, apresentando a plataforma teórica que fundamenta esta dissertação. Inicia com conceito sobre a formação socioespacial, apontando posteriormente as influências econômicas globais, como causas nas transformações socioespaciais dos lugares. Mostram as mudanças nos padrões de produção, utilizado pelo modo fordista na fabricação de calçados e suas adaptações para a acumulação flexível. E por fim abordam a formação do espaço urbano através das relações de produção e reprodução do capital.

O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada para realização da pesquisa classificada como básica e exploratória. Foram efetuados levantamento de dados, através de pesquisa bibliográfica, entrevistas e visitação aos parques abandonados pelo processo industrial calçadista.

O terceiro capítulo apresenta o surgimento da indústria calçadista do município de Campo Bom, seu desenvolvimento e importância para a economia local e identidade cultural de seus habitantes. Aborda as fases de seu desenvolvimento, evidenciando a transferência de alguns parques industriais calçadistas, de acordo com as mudanças nos padrões produtivos. Relacionando as crises econômicas sofridas pelo VS em função da atividade calçadista, e sua importância para a economia do Estado.

O quarto capítulo apresenta as etapas de desenvolvimento do calçado, mostrando a complexidade dos processos que envolvem os setores de desenvolvimento e aprovação dos modelos novos, tanto para o tipo exportação, como o de mercado interno. Descreve todos as etapas, desde a criação inicial de amostras até os últimos testes, que liberam os modelos para a produção propriamente dita.

O quinto capítulo apresenta os setores de produção dos pedidos de calçados, desde o corte até sua expedição para os clientes. Mostra também a complexidade do controle de custos e qualidade na fabricação.

O sexto capítulo aborda os desdobramentos socioespaciais da reestruturação da indústria calçadista de Campo Bom, apresentando mudanças significativas na adequação dos espaços, antes dominados pelo setor calçadista e que atualmente fazem

parte do terciário municipal. Após o sexto capítulo, temos as considerações finais da pesquisa, as referências bibliográficas e apêndices com as entrevistas realizadas.

CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Após levantamento bibliográfico, foram encontrados trabalhos muito significativos no que tange o surgimento e desenvolvimento da indústria calçadista no Vale dos Sinos, porém ainda carecem informações detalhadas da produção e reprodução do capital no espaço geográfico e sua interferência na configuração socioespacial, sobretudo no município de Campo bom.

Na perspectiva de análise crítica, Santos (1978) construiu o conceito de Formação Socioespacial (FSE). Este conceito associa à lógica da produção e reprodução social ao espaço, dizendo que, na mesma medida que o espaço geográfico é produzido socialmente, ele também é, elemento constituinte da reprodução. A organização espacial, estruturada através do acúmulo de trabalho humano ao longo do tempo, constitui-se numa relação dialética da construção geográfica da sociedade no seu processo de (re) organização do espaço. (MOREIRA, 2001). Segundo Santos:

“O espaço é um fato social (...), um fato histórico, na medida em que o reconhecemos como o elemento de um conjunto, e realiza assim uma dupla função que lhe assegura, efetivamente, a condição de fato histórico: de um lado, ele se define o conjunto; ele é simultaneamente produtor e produto; determinado; um revelador que permite ser decifrado por aqueles mesmos a quem revela; e, ao mesmo tempo em que adquire uma significação autêntica, atribui um sentido a outras coisas”. (Santos,1978, p.130)

Neste contexto, notamos que o espaço, ao ser modificado, provoca alterações na dinâmica da sociedade, que é repleta de significados. A industrialização, responsável pelas transformações sociais e econômicas, foi um processo que alterou profundamente a estrutura produtiva da região do Vale dos Sinos, a partir do final da década de 70. Já apontados por Costa (2004) e Schneider (2004), que afetou, significativamente, uma série de valores sociais e econômicos, modificando o modo de vida da população.

Fatos relevantes na trajetória do setor calçadista também são encontrados em ROSA (2015), sob o título “A Indústria de Calçados no Brasil Pós-década de 1990: Reestruturação Produtiva e Espacial, abordando o período crítico de valorização cambial e conseqüente queda das exportações nas regiões tradicionais calçadistas (Vale dos Sinos - RS e Franca - SP), abertura econômica aos insumos importados, aumento da competitividade a nível mundial no setor e também a mudança dos processos industriais para acumulação flexível, entre outros fatores. Porém, este autor fundamentou sua

pesquisa em grandes fábricas exportadoras que alteraram seu parque produtivo para a região nordeste do Brasil, mantiveram linhas de produção no Vale dos Sinos, direcionaram sua produção tanto para a exportação, quanto para o mercado interno e como desenvolveram atividades também no setor terciário da economia, se transformaram em importantes corporações, a exemplo da Paquetá Company. Pois, de acordo com Rosa (2015),

“[...] Ao contrário do que estavam acostumadas, no mercado nacional, as variações produtivas são muito mais intensas, requerendo, dos empresários, atenção aos mais sucintos movimentos dos mercados, caracterizando o que se tornou moda chamar de modelo produtivo —enxutol e —flexivell. Nesse tipo de produção, que difere substancialmente daquele voltado ao mercado externo, as firmas trabalham com múltiplas linhas de produtos e em pequenas quantidades, condição que visa o rápido giro das mercadorias nos pontos de vendas e na diminuição dos estoques, tanto das fábricas para dentro quanto para fora”. (ROSA, 2015, p. 67).

O autor aponta no trecho acima e em outras partes do seu artigo, que as empresas calçadistas, situadas nas regiões tradicionais, como mantinham grandes parques industriais (fordistas) voltados para a exportação, não conseguiriam flexibilizar sua matriz produtiva de modo a atender o mercado interno, que seria mais dinâmico, em função também da competitividade instalada no setor. Este fato não se aplica a maioria das fábricas da região, mas como já citado anteriormente, a amostragem usada pelo autor, demonstra uma realidade rara ocorrida. A maioria das empresas encerraram suas atividades, não só pelo motivo da competitividade do mercado, mas por vários outros e em função do desemprego em massa, se instaura uma crise econômica profunda nas regiões tradicionais produtoras de calçados, não só no Vale dos Sinos- RS, mas também em Franca – SP. Daí a necessidade de pesquisar mais este setor, para compreender como se deu seu processo de desindustrialização, que originou a ocupação dos espaços produtivos, por empresas de outros segmentos da economia.

O maior problema após a valorização cambial com o Plano Real de 1994, onde R\$ 1,00 equivalia a U\$ 1,00 ou até mesmo US\$ 0,80, foi a perda de competitividade no preço do calçado a ser produzido, pois haviam pedidos de exportação, porém os fabricantes não conseguiam se aproximar do preço ofertado pelos agentes exportadores (Cia. Exportação que intermedia a negociação de pedidos entre os clientes do exterior e os fabricantes), uma vez que o preço do sapato baixou muito com a queda da taxa cambial, inviabilizando seu custo de produção. Grande parte destes pedidos, não produzidos em solo gaúcho, foram direcionados para a China e produzidos em território

chinês. A partir deste período, houve uma migração de muitos agentes exportadores, do Vale dos Sinos para a China, que já despontava como grande produtora mundial de calçados. Algumas empresas encerraram as atividades no vale e abriram linhas de produção na região Nordeste do Brasil, porém ainda segundo Rosa (2015),

“[...] é possível refutar a ideia do simples deslocamento de empresas ou de mera realocação produtiva, como sugerem Moreira e Castro (2008). Essa nova configuração da indústria brasileira de calçados deu-se pela instalação de uma renovada capacidade produtiva voltada à fabricação de calçados de baixo valor agregado, o que, por sua vez, não suscitou no fechamento dessas firmas em suas regiões tradicionais, como sugerem os termos —relocalização ou —transferencial, correntemente utilizados na literatura especializada. [...] Nesse processo, a indústria de calçados operacionalizou o deslocamento de determinadas linhas de produção da região Sul e Sudeste em direção ao Nordeste brasileiro via abertura de filiais e não das firmas, movimento que se mostra muito mais complexo do que o sugerido pela literatura corrente, já que se tratou de novas roupagens da reprodução do capital.” (ROSA, 2015, p.69).

Os empresários foram atraídos para a região Nordeste, devido as seguintes vantagens: incentivos fiscais e estruturais ofertados pelos estados da região; oferta de mão de obra barata; redução dos custos de embarque devido à maior proximidade geográfica com a região do mercado consumidor. Desta forma conseguiriam reduzir custos, mesmo produzindo calçados de baixo valor agregado e de produtos sintéticos em detrimento do couro, conseguiram alcançar o nível de lucratividade planejado, chegando nos preços ofertados pelos agentes exportadores, tornando o sapato brasileiro novamente competitivo no mercado externo. Desta forma o estado do Ceará se tornou o maior produtor nacional de sapato de baixo valor comercial, tipo exportação. Então a maioria das fábricas, que migraram para o nordeste, mantiveram apenas os escritórios administrativos nas regiões tradicionais. E mesmo as que optaram e não encerrar suas atividades produtivas, reduziram significativamente seu quadro de funcionários nas regiões tradicionais. Ou seja, houve um movimento de realocação geográfica, de acumulação capitalista, termo utilizado por autores renomados no assunto. (COSTA, 2004).

Finalizando esta análise de referencial teórico, foram feitas citações de forma genérica que não se aplicam a maior parte das empresas do *cluster* existente nas regiões tradicionais de produção de calçados e por isso se faz necessária, uma revisão bibliográfica, através de nova pesquisa. Segundo Gramsci, o americanismo e o fordismo equivaliam ao “maior esforço coletivo até para criar, com velocidade sem precedentes, e com uma consciência de propósito sem igual na história, um novo tipo de trabalhador,

um novo tipo de homem.” (HARVEY, 2000). Os novos métodos de trabalho são inseparáveis de um modo específico de viver, de pensar e sentir a vida.

Outra bibliografia interessante e que vem ao encontro do objeto de estudo proposto nesta pesquisa é a possibilidade de reuso dos “*Brownfields*” (VASQUES, 2006), Segundo ela,

“O termo *brownfields* já é bem conhecido nos Estados Unidos, mas é pouco usado e conhecido noutros países, não existindo um consenso quanto ao seu uso. Ele é traduzido no seu sentido literal como “campos escuros/marrons” e foi inicialmente usado para distinguir-se dos chamados *greenfields* ou “campos verdes” . [...] Os locais *brownfields* não são necessariamente antigas indústrias, podem, também ser empresas comerciais desativadas, minas abandonadas, lixões ou de depósito de resíduos, todo tipo de infra-estrutura de transporte como ferrovias, portos e aeroportos; [...] São todos os empreendimentos que um dia foram desativados, sofreram a ação do tempo, e com a conseqüente degradação natural transformaram-se em zonas mortas”. (VASQUES, 2005p. 35)

Ambientes fortemente marcados pela indústria pesada necessitam de reestruturações econômicas e estratégias de reconversão. A autora utiliza significados para este termo, usados nos EUA e em vários países da Europa, que o definem de várias maneiras, entre elas, como locais abandonados que tiveram algum tipo de contaminação ambiental e que precisam de investimento para limpar a área, antes de serem reutilizados. Esse fato se distancia do meu objeto de pesquisa, que poderia ser um *brownsfield*, por se tratar de antigos parques industriais, porém já estão sendo reutilizados em sua maioria e não possuem problemas de contaminação ambiental.

A formação de *brownfields* no Brasil conta com algumas causas que predominaram para o surgimento dos mesmos, como Vasques (2005) destaca: desconcentração industrial, globalização e reestruturação industrial, declínio dos ciclos econômicos e a exurbanização das atividades industriais. Causas já conhecidas pelo movimento de acumulação capitalista e que se inserem nas fases de desenvolvimento da indústria calçadista e podem ser levados em consideração, porém o recorte do espaço geográfico da pesquisa desta autora, ocorre na região metropolitana de São Paulo, sendo então necessária a pesquisa no recorte proposto da região do Vale dos Sinos, que faz parte da região metropolitana de Porto Alegre, principalmente sobre o fenômeno de Desconcentração Industrial, o processo de Globalização e Reestruturação Industrial.

1.1. DO FORDISMO À ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL

Após a reconstrução da Europa e do Japão, no final dos anos 60, o fordismo começou a demonstrar indícios de sérios problemas estruturais. Com as economias reconstruídas, esses países deixaram de ser consumidores da indústria americana e passaram a constituir mercados concorrentes na busca por novas fronteiras.

Também nessa época, começaram as políticas de substituição de importações nos países do Terceiro Mundo, particularmente na América Latina. Juntamente com os Tigres Asiáticos, esses países, com seus contratos de trabalho fracos ou inexistentes, passaram também a entrar na concorrência internacional da busca por mercados.

O período de 1965 a 1973 tornou cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo e keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo. O modelo fordista se mostrava rígido em sua demanda por investimentos de capital em larga escala, em mercados onde apenas se presumia o crescimento estável do mercado de consumo. Os compromissos do Estado para manter a legitimidade do sistema na forma de programas de assistência evidenciaram as práticas keynesianas como inflacionárias. Quando se tentava superar de alguma forma a rigidez dessas práticas, se esbarrava no poder e nas reivindicações da classe trabalhadora.

No ano de 1973 uma crise dos mercados imobiliários se anunciava nos países capitalistas avançados. Com a guerra árabe-israelense, a OPEP aumenta vertiginosamente os preços do petróleo e os árabes embargam a exportação de petróleo para o Ocidente. Com restrição na principal matriz energética, os custos de produção aumentam e geram estagnação das principais economias do mundo capitalista. Aliado à forte inflação, esse fenômeno ficou conhecido como estagflação.

Nesse espaço social gerado pelas oscilações econômicas e incertezas da recessão de 1973, começaram a se delinear uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida, tanto política quanto socialmente. Acumulação flexível é um conceito utilizado por David Harvey para caracterizar uma série de práticas com o intuito de quebrar a rigidez do fordismo. A definição de acumulação flexível é amplamente descrita, a partir de gráficos e tabelas, como momento da reestruturação produtiva do capitalismo a partir dos anos 1970. Segundo Harvey,

A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. (HARVEY, 2014, p.30).

A mudança tecnológica constante, a automação, a busca de novas linhas de produtos e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas onde o controle do trabalho se dá mais facilmente, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passam, então, ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência.

A organização industrial que antes se pautava na produção em larga escala passa por uma drástica transformação e a produção em escopo passa a superá-la. Essa forma de produção em pequenas quantidades permite alcançar públicos cada vez mais específicos e acompanhar as rápidas transformações dos padrões de consumo. A esta tendência está aliada o fenômeno da subcontratação (terceirizações) e as fusões de grandes corporações.

Grandes empresas têm trabalhado cada vez mais subcontratando empresas menores. Essas pequenas empresas prestam serviços que vão desde o desenvolvimento de uma campanha publicitária, a produção de uma etapa do produto ou até mesmo a produção do total do produto, onde a grande empresa aparece apenas para colocar sua marca e revende-lo. O aumento das subcontratações intensificou o surgimento de pequenas empresas, inclusive algumas com organização paternalista ou familiar.

A fusões de grandes corporações aparecem com o intuito de diversificar a produção. O que importa é aumentar a lucratividade e por isso, é preciso produzir aquilo que está em alta. A questão não é mais produzir aço ou roupas, e sim diversificar a produção de forma que se possa lucrar com o maior número de possibilidades.

Essas mudanças aliadas a outros problemas, como o aumento do desemprego gerado pela crise de 1973, levaram a um enfraquecimento do poder sindical. A subcontratação possibilita uma maior flexibilidade dos contratos, como a grande empresa não tem um vínculo direto com o trabalhador, dispensá-lo é muito simples. Por outro lado, o surgimento de empresas com organização paternalista impossibilita que se estabeleça uma relação clássica entre trabalhador e empregador e, também, por serem pequenos negócios, impedem o surgimento de um forte poder sindical.

No sistema de acumulação flexível, as empresas estão preocupadas em diminuir cada vez mais o número de trabalhadores fixos. Aumentam a quantidade de empregados em tempo integral com habilidades facilmente encontradas no mercado de trabalho, que se caracteriza por uma alta taxa de rotatividade; bem como os de profissionais altamente capacitados, que ganham altos salários mas substituem, com suas habilidades de operar e fiscalizar linhas de produção automatizadas, grandes quantidades de trabalhadores fixos sem qualificação.

Estas características da acumulação flexível, para alguns teóricos, significariam que o capitalismo estaria ficando desorganizado. A posição de Harvey é contrária a estas ideias, ele sugere que o capitalismo está ficando cada vez mais organizado e coloca dois fatores que seriam responsáveis por essa organização: a informação e a internacionalização do mercado financeiro.

Segue abaixo quadro demonstrativo para as transformações ocorridas nesta mudança de paradigma de Fordismo para Acumulação Flexível, observada nas indústrias de calçados de Campo Bom:

Quadro1 – Mudanças no padrão de produção de calçados: do Fordismo à Acumulação Flexível

MODELO DE PRODUÇÃO FORDISTA	MODELO ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL
Grandes parques industriais	Pequenos parques industriais
Processos produtivos obsoletos, que não se inovam, são ultrapassados, com maquinário de grande porte, pesados e ineficientes.	Aperfeiçoamento dos processos e inovação tecnológica constante em toda a cadeia produtiva, incluindo curtumes, fornecedores de insumos e fabricantes.
Produção - utilização de esteiras de rolamentos, fragmentando os processos produtivos, absorvendo maior número de trabalhadores sem experiência prévia, pois cada trabalhador realiza apenas uma operação produtiva, mecânica e repetitiva.	Produção - Substituição em alguns setores produtivos, da esteira de rolamentos por trabalho em grupo, flexibilizando o processo de trabalho ao longo do ciclo produtivo, uma vez que o mesmo trabalhador realiza várias funções.
Todas as etapas produtivas no interior do parque industrial.	Terceirização de várias etapas produtivas através da contratação de atelieres
Setor de Corte- todos os processos produtivos feitos por empregados registrado, no setor de corte e chanfração.	Setor de Corte – contratação de atelier especializado para cortar e chanfrar as partes que compõem o calçado. Podendo utilizar o maquinário da fábrica ou ocorrendo fora do parque industrial.
Setor de enfeites manuais – todos os ornamentos utilizados no calçado, seja de couro, linha, miçanga, entre outros, eram confeccionados no interior da	Setor de enfeites manuais – contratação de atelieres especializados em artes manuais, enfiados, crochês, de acordo com a necessidade dos modelos produzidos.

fábrica, no setor de costura.	Buscavam as peças ou material necessário e entregavam o produto pronto para seguir o fluxo produtivo.
Setor de Costura – todos os processos produtivos de pré-costura, preparação e costura ocorrem dentro do parque industrial, sendo executado por empregados registrados.	Setor de Costura – contratação de ateliers especializados em costura de calçados, buscando os talões de produção na fábrica e devolvendo em três dias úteis prontos para seguir a produção.
Setor de Pré-fabricado – todos os solados que exigiam pintura ou confecção de pré-fabricado ocorrem no interior do parque industrial executado por empregados registrados.	Setor de pré-fabricado – contratação de ateliers especializados em buscar na fábrica todos os materiais para produzirem os solados acabados, de acordo com a necessidade dos modelos. Incluindo solados com cepas de madeira que eram comuns na década de 80 e 90.
Trabalhador- mão de obra não qualificada, sem experiência anterior.	Trabalhador - mão de obra especializada, exigindo-se experiência no setor.
Baixo grau de instrução dos trabalhadores preenchiam requisitos.	Exigência de grau de instrução mínimo para preenchimento de vagas
Trabalhadores sem incentivo para seguir estudos ou cursos profissionalizantes.	Investimento permanente na qualificação da mão de obra, principalmente da chefia, em cursos de gerência de qualidade total.
Método produtivo com grande estoque intermediário entre os setores e grande estoque de produto final	Implementação do método produtivo <i>just-in-time</i> , com estoque mínimo entre setores e sem estoque final.
Produção sem muita preocupação em criar mecanismos de controle de qualidade por setores, com setor de inspeção de qualidade final precário.	Criação de mecanismos que controlam todos os processos produtivos, de cada setor, para atingir excelência na produção de calçados de acordo com a normas da ISO 9000. Inspetores de qualidade treinados.
Setores desorganizados, dificultando agilidade nos processos produtivos.	Implementação do sistema 3S e 5S em cada um dos setores produtivos, possibilitando melhor aproveitamento de espaço físico para aumentar a produtividade.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

1.2 A FORMAÇÃO DO ESPAÇO URBANO

O desenvolvimento industrial não se deu de forma homogênea em nenhum lugar. Assim como algumas regiões apresentam grande desenvolvimento e renovação tecnológica, existem até os dias de hoje, regiões que não interessam ao capital privado ou estatal e carecem de desenvolvimento e crescimento industrial. Os espaços geográficos, para se tornar desenvolvidos e urbanizados, devem conter atrativos às grandes corporações que atualmente comandam a exploração capitalista a nível global. Precisam ofertar ao menos mão de obra barata e abundante, maximizando os lucros das empresas interessadas.

É através do processo de produção que o homem transforma a natureza a fim de garantir sua sobrevivência ou de acumular riquezas. Portanto a economia se realiza no espaço e não pode ser entendida fora dele, ou seja, esse espaço territorial está sujeito a transformações sucessivas, de acordo com períodos de tempo, pois seu uso é diferente nos diversos momentos históricos. Segundo Milton Santos (2008), “cada periodização se caracteriza por extensões diversas de forma de uso, marcadas por manifestações particulares interligadas que evoluem juntas e obedecem a princípios gerais”. (SANTOS, 2008). De acordo com o momento histórico, utiliza-se um tipo de técnica aplicada ao território, que vai resultar numa forma ou distribuição do trabalho nestes lugares. Por essa razão, ainda segundo Milton Santos,

“A redistribuição do processo social não é indiferente às formas herdadas, e o processo de reconstrução paralela da sociedade e do território pode ser entendido a partir da categoria de formação socio espacial. (...) A divisão territorial do trabalho cria uma hierarquia entre lugares e redefine, a cada momento, a capacidade de agir das pessoas, das firmas e das instituições”. (SANTOS, 2008, p.21)

O desenvolvimento industrial acelerou o crescimento das cidades e com a instalação de um número cada vez maior de pessoas, em um número cada vez menor de lugares (os que se tornaram berço de investimentos e desenvolveram seu parque industrial), a urbanização significa também uma maior divisão do trabalho, tornando o território mais fluido. O peso dos mercados, orientam os investimentos na infraestrutura do lugar, juntamente com uma regulação política, regulamentando o território. “O resultado é a criação das regiões do mandar e das regiões do fazer”. (SANTOS, 2014).

Com o desenvolvimento das forças produtivas, a desigualdade regional cessa de ser o resultado das aptidões naturais e está se tornando ao mesmo tempo mais profunda

e mais especulativa: os capitais são crescentes e volumosos e os recursos sociais tendem a se concentrar em locais onde a produtividade do capital é cada vez mais alta. Tudo está ligado. “A atração da força de trabalho é um corolário dos investimentos e os salários mais baixos são um fator adicional para aumentar o lucro e inflar a mais-valia do grande capital”. (SANTOS, 2014). Por isso que temos uma concentração tanto de investimentos quanto de população, nas mesmas cidades.

A existência das cidades precede o capitalismo. Porém, a partir dele as cidades mudam constantemente. “Detalhes específicos no processo de urbanização acompanham as diferentes fases do capitalismo colonial-industrial ou global financeiro nos países centrais ou periféricos”. (MARICATO, 2015). Já no início do século XXI a maioria dos habitantes do planeta morava nas cidades. Segundo Maricato,

“Desde o período da revolução industrial, quando os efeitos de aglomeração nas cidades ofereceram condições indispensáveis para o processo de acumulação de base fabril até as chamadas “cidades globais”, que concentram poder internacional, o espaço urbano e, mais recentemente, metropolitano e regional, constitui força produtiva fundamental, além de participar do processo de dominação hegemônica. (MARICATO, 2015, p. 18)

Os capitais moldam as cidades, em cada momento histórico, de acordo com os interesses de um conjunto articulado de diferentes forças, que compõem uma aliança, com objetivos comuns. Mas existem as contradições. “E dentre os capitais que participaram da produção do espaço, os capitais especulativos perderam espaço para o capital produtivo”. (HARVEY, 2000). Desta forma a cidade pode ser vista como espaço de reprodução do capital e da força de trabalho, como palco de conflitos sociais e como legado histórico, entre outros.

O poder social, econômico e político sempre esteve atrelado à detenção de patrimônio, seja sob a forma de escravos (até 1850), seja sob a forma de terras ou imóveis (a partir de 1850). Faz parte do patrimonialismo, que também pode ser expresso através da privatização do aparelho do Estado, tratado como objeto pessoal. “O patrimonialismo está ligado à desigualdade social histórica, notável e persistente, que marca cada poro da vida no Brasil.” (MARICATO, 2015)

Durante o período do fordismo, as indústrias se fortaleceram, se monopolizaram com auxílio dos investimentos e subsídios do Estado (nos países centrais). Segundo Soja (1993) apud Harvey,

“O desenvolvimento capitalista precisa negociar uma margem estreitíssima entre preservação dos valores dos compromissos passados, assumidos num lugar e num tempo específicos, ou sua desvalorização, a fim de abrir um novo espaço para a acumulação. O capitalismo luta perpetuamente, portanto, por criar uma paisagem social e física à sua própria imagem, e indispensável para suas necessidades em determinado ponto do tempo, simplesmente para, com igual certeza, minar, desintegrar e até destruir essa paisagem, num ponto posterior do tempo. As contradições internas do capitalismo expressam-se através da formação e re-formação inquietas das paisagens geográficas. É de acordo com essa música que a geografia histórica do capitalismo tem que dançar, ininterruptamente. (Harvey, 1985, p.150).

Desta forma, as estruturas que sustentam as paisagens nas áreas industriais urbanas, bem como seus agentes precursores, estão em constante transformação. Ao menor indício de risco ao capital, **muda-se o fluxo para garantir o objetivo maior do capitalismo, independente da época: a acumulação (o lucro).**

O tamanho da população das cidades que fazem parte do vale dos Sinos, dobraram com o advento da industrialização. Nesse sentido, é possível afirmar que a proletarianização massiva da força de trabalho dos migrantes, foi decisiva para que as empresas de calçados pudessem ampliar seus volumes de produção e conquistar fatias cada vez maior do mercado mundial de calçados.

No período que compreende as décadas de 1980 e 1990 em diante, se intensifica a influência do neoliberalismo na economia do Brasil, modelo econômico que apresentava como uma de suas principais características as privatizações do Estado, a desregulamentação dos direitos trabalhistas e o desmonte do setor produtivo estatal.

Esta influência mostrou-se mais clara a partir dos governos de Fernando Collor de Mello e Fernando Henrique Cardoso, através das políticas monetárias, das privatizações de empresas públicas e do afastamento do Estado do setor produtivo, das flexibilizações e desregulamentações, dentre outras medidas. A consequência foi a alteração nos condicionantes fundamentais do ambiente econômico, o que inspirou um quadro de reestruturação dos mercados e exigiu uma melhor capacitação tecnológica e eficiência produtiva. A mundialização do mercado de capital apresentou resultados complexos no mercado do trabalho, fazendo crescer o mercado informal, as subcontratações e as terceirizações (FIORIN, 2002).

As novas estratégias adotadas pelas empresas de calçados da região foram: *descentralizar e interiorizar suas plantas industriais*. Essa atitude se deve, entre outras causas, ao crescimento da organização sindical dos trabalhadores do setor calçadista, que a partir da década de 80 organizaram os trabalhadores e através de greves,

conquistaram importantes marcos na luta sindical, elevando o valor da força de trabalho e melhorando as condições de trabalho em toda a região. Esta nova estratégia evidencia a “dança do capital”, saindo de territórios especializados, indo em busca de menores salários para potencializar os lucros.

Depois de 1994, os mercados foram abertos e desregulamentados, e o setor público foi privatizado velozmente em nome da “competitividade global”. O Estado foi desmontado, o funcionalismo foi reduzido, mas a mudança do Estado frente aos interesses privados e a proteção de alguns grupos não se alteraram com a abertura comercial e a desregulamentação econômica.

[...] Com relação às promessas relativas aos trabalhadores, os governos neoliberais dos anos 90 promoveram uma ativa desregulamentação do mercado de trabalho, junto com a redução dos direitos trabalhistas, o congelamento dos salários do setor público e uma diminuição da participação salarial, de 45% para 36% da renda nacional (FIORIN, 2002, p.211).

A situação acima foi claramente percebida na região do Vale do Sinos, pois a China, com seus calçados com custos e valores extremamente acessíveis em relação ao produto brasileiro no ano de 1992, foi considerada como a principal causa da queda das exportações brasileiras, gerando um grave momento de crise, o qual resultou em inúmeras falências, causando o aumento do desemprego.

O impulso exportador, contudo, sofreu um revés no início dos anos 1990 com a abertura comercial brasileira, marcada por queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias, num momento em que já se manifestava uma mudança na configuração do mercado internacional de calçados. Ao longo dessa década ocorreu o deslocamento de plantas e de empresas fabricantes de calçados para países e regiões que apresentavam vantagens locais ligadas ao baixo custo de produção, especialmente relacionado ao fator mão de obra, cujo principal exemplo é a China. Esse deslocamento engajou-se dentro de um movimento geral de constituição de uma nova distribuição espacial da indústria, tanto de países desenvolvidos como de países em desenvolvimento.

Os efeitos da abertura comercial e do aumento da concorrência internacional sobre a competitividade do calçado brasileiro foram sentidos diretamente pelo arranjo produtivo do Vale dos Sinos que, de certa forma, vinha de uma situação confortável propiciada pelos subsídios governamentais concedidos até a década anterior e pelo mercado externo em expansão. O Brasil havia se especializado na produção de calçados de baixo custo e ficou difícil competir com a produção asiática em termos de preço,

especialmente devido ao baixíssimo custo da mão de obra em países como China, Indonésia e Tailândia. Além disso, os investimentos em capacitação para o desenvolvimento de produto, criação de marcas e de canais próprios de comercialização e distribuição haviam se mantido em patamares mínimos até a década de 1990. (COSTA, 2004)

Essencialmente aconteceram ajustes da esfera produtiva às novas condições de produção (novas práticas produtivas e novo paradigma tecnológico) e alteração nas formas de comercialização (globalização produtiva e comercial) (COSTA, 2007).

A diversificação da economia urbana, instalada no Vale dos Sinos, em função das profundas alterações na cadeia produtiva, da indústria calçadista, é acompanhado por um desigual processo de urbanização, com ampliação progressiva do perímetro urbano, aumento da verticalização das cidades nos centros urbanos e ocupações irregulares pela população de baixa renda na periferia urbana. São alterações sofridas pelo espaço urbano, em função da dinâmica econômica, devido à crescente articulação dos lugares com o processo de globalização, que impõem novos padrões que organizam o espaço geográfico. O espaço urbano constitui-se com maior fragmentação. Gerando grande acumulação de riqueza e de pobreza nos espaços urbanizados, que cresceram num determinado período através da expansão industrial e que atualmente, tem o setor terciário da economia mais desenvolvido.

O Vale dos Sinos faz parte da região metropolitana de Porto Alegre, que é a quarta mais importante concentração urbana do Brasil, com extensão de 10.234 km², abrigando uma população de aproximadamente quatro milhões de habitantes. É formada por 34 municípios, concentrando 37% dos habitantes do estado do Rio Grande do Sul. A Região metropolitana de Porto Alegre, vem apresentando diferentes mudanças na sua estrutura socioespacial. Entre elas, há a incorporação de novos territórios ao tecido metropolitano, a realocação e a desconcentração dos espaços industriais em setores ao redor da região metropolitana, com tendência de formação de novas aglomerações urbanas.

A metrópole de Porto Alegre, como outras metrópoles globais, vem sofrendo um acelerado processo de terciarização de sua economia, representando já em 2003, 84% no PIB e 72% da força de trabalho empregada neste setor. (HEIDRICH, 2016. p.12). O mesmo processo ocorre com os municípios que fazem parte da região do Vale dos

Sinos, onde na sua maioria, diversificaram sua economia migrando para o setor terciário, em função das crises vividas pela indústria de transformação.

A construção do PIB no Vale dos Sinos não é diferente, em 2014, apenas 27,34% era representado pelo setor industrial, sendo que 72,35% já era impulsionado pelo terciário.

Com estas mudanças operadas pelas transformações econômicas, a tendência é a fragmentação do espaço, intensificando as desigualdades sociais nos centros urbanos, que assolam seus habitantes, independentes dos tamanhos das cidades.

CAPÍTULO 2 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha da metodologia se deu pela necessidade de utilizar um método crítico à realidade estabelecida pelo modo de desenvolvimento capitalista, gerador das grandes mudanças nos processos produtivos, que ocasionam profundas transformações no espaço, permitindo visualizar a evolução histórica das relações entre indústria e território, e a criação das condições gerais para a produção e reprodução do capital no espaço urbano. Foi utilizada uma metodologia qualitativa e quantitativa, para levantamento e análise de dados coletados. Por se tratar de uma pesquisa de natureza básica, do tipo exploratória, os elementos teóricos que permeiam as discussões resultaram do processo:

1) levantamento e análise bibliográfica e documental, sobre a formação econômica e espacial da indústria calçadista do Vale dos Sinos e no município de Campo Bom, junto às teorias de localização industrial e dinâmica da (re)produção do espaço urbano, da década de 1990 até o ano de 2015.

2) pesquisas de campo, para obtenção de dados primários, junto à observação das transformações ocorridas no processo de substituição da matriz econômica municipal nos parques industriais.

3) entrevista, a ser aplicada:

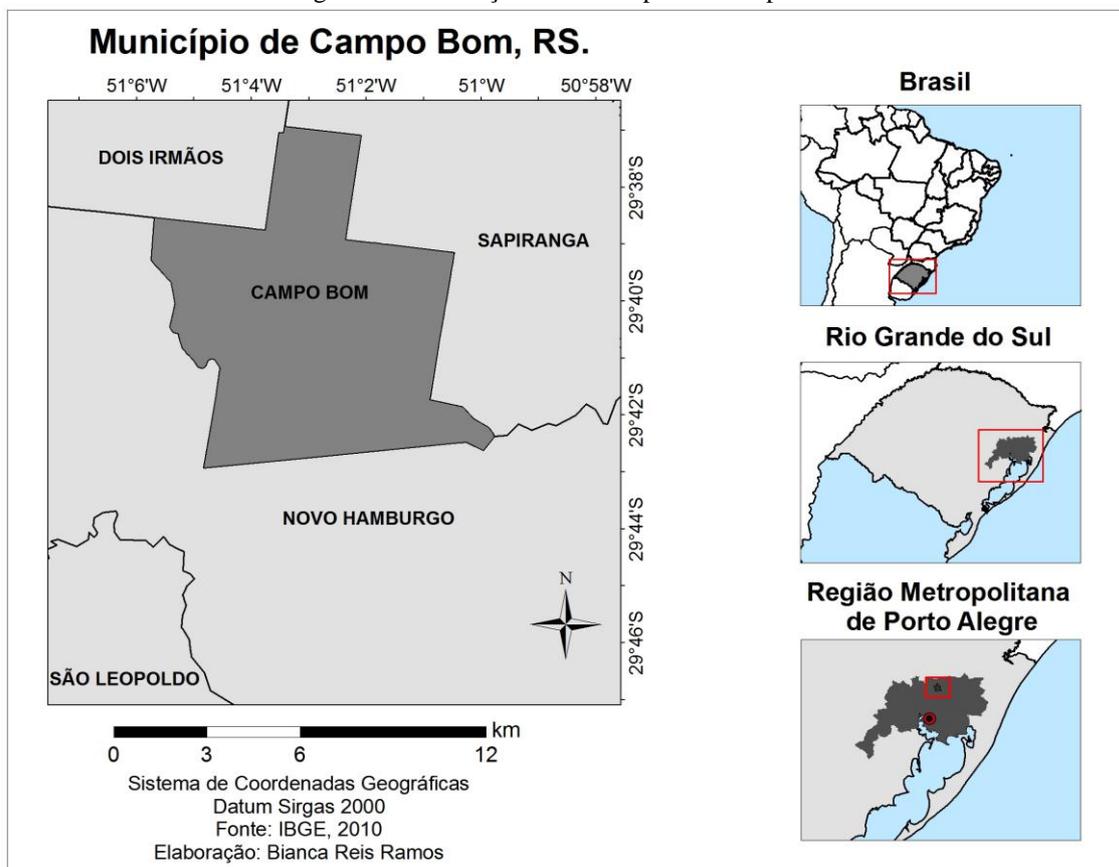
- Empresários do ramo calçadista do município;
- Prefeitura Municipal, no setor de desenvolvimento;
- Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Campo Bom;
- Trabalhadores da indústria calçadista, como memória viva das fases de desenvolvimento deste setor.

4) elaboração de mapa temático do município, com a localização das indústrias no espaço urbano, em diferentes épocas;

Também foram obtidos dados em fontes diversas, que vão desde páginas eletrônicas que divulgam aspectos gerais do município até instituições estatais que fornecem banco de dados estatísticos sobre a economia, a demografia ou as indústrias instaladas no Vale dos Sinos e no município de Campo Bom, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Fundação de Economia e Estatística (FEE), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Prefeitura Municipal de Campo Bom, entre outros.

CAPÍTULO 3 - A INDÚSTRIA CALÇADISTA DE CAMPO BOM

Fig. 01 - Localização do Município de Campo Bom



Fonte: Bianca Reis Ramos, 2018

Antes de sua emancipação, em 31 de Janeiro de 1959, o território de Campo Bom era um distrito de São Leopoldo, abrigando em seu solo muitos artesãos que dominavam a técnica de curtimento e trabalho com couro, que já fabricavam selas e tamancos de couro, devido tanto à oferta de couro por parte dos tropeiros, quanto a necessidade de consumo destes materiais. Os tamancos, chinelos e botas passaram a mover a indústria artesanal devido à sua procura crescente.

O comerciante Jacob Vetter foi o pioneiro da indústria de calçados em Campo Bom, instalando junto ao seu comércio, um curtume e uma chinelaria. E, juntamente com os seus filhos, começou a expandir o negócio tornando-se a primeira indústria da atividade coureiro-calçadista, no município. Esse audacioso empreendimento, serviu de inspiração para outras iniciativas na época.

Em 1904, Gustavo e Emilio Vetter, filhos de Jacob, assumiram a direção da empresa adequando-a às necessidades da época. Alguns anos depois a empresa foi

transferida para um prédio amplo, moderno e, acima de tudo, próprio. Constituíam-se então a empresa Irmãos Vetter, para a qual foram contratados técnicos de produção, operários e adquiridas máquinas modernas. Desta forma foi consolidada a atividade da indústria calçadista neste município, servindo de modelo para muitos empresários, que buscavam novos mercados.

A Irmãos Vetter marcou o progresso do município, pois em 1940 outras indústrias de calçados começaram a se formar. A maioria dos fundadores pertenciam anteriormente ao quadro de funcionários da empresa pioneira Vetter. Ao longo dos anos, indústrias de grande potencial iniciaram suas atividades e, finalmente, no final da década de 60, houve a primeira exportação de calçados do Brasil, produzida em solo Campobonense, realizada pelos Calçados Strassburger, tendo à frente seu proprietário que buscando renovar mercados, após viagem para Londres, conseguiu vender seu primeiro pedido de exportação, da sua marca Franciscano, que era um chinelo masculino em couro, tendo repetição dos pedidos da Inglaterra por mais dez anos seguidos em sua linha de produção.

Fig. 2 – Foto histórica do embarque do primeiro pedido tipo exportação de calçados do Brasil



Fonte: Jornal NH, 2017

Com a abertura do setor calçadista ao mercado externo, no final da década de 1960, percebe-se a necessidade e a urgência de melhorar seus processos produtivos, para poder atender a demanda crescente do volume de pedidos e prazos de entrega. A

principal transformação ocorrida nos processos de produção foi introduzir os trilhos de transporte de calçados, substituindo o tradicional cavalete. Esta mecanização dos processos produtivos da indústria calçadista instaura o modelo taylorista/fordista de produção neste setor.

Destacam-se dentre vários fatores, a implementação de uma política de promoção às exportações via concessão de benefícios fiscais, estímulos da política cambial e a situação favorável no mercado internacional. Schneider (2004) destaca a importância de um programa de incentivo fiscal criado pelo Estado do Rio Grande do Sul, que beneficiava os produtores de calçados e couro por patrocinar a vinda de importadores de calçados e couro à Feira Nacional do Calçado (Fenac), na cidade de Novo Hamburgo. No seu entendimento, este foi um elemento fundamental para a alavancagem do setor rumo ao mercado externo.

A partir daí, a industrialização dos setores do couro e dos calçados, sobretudo femininos, mudaria radicalmente de rumo. Rapidamente, ampliaram-se os contatos com compradores externos, realizaram-se viagens e visitas a feiras internacionais e logo se instalaram no Vale do [Rio dos] Sinos os agentes de exportação, também chamadas de companhias de exportação que passaram a agenciar a compra de calçados e a fazer a interface entre as demandas do mercado externo e os produtores locais (SCHNEIDER, 2004, p. 27).

A industrialização, responsável pelas transformações sociais e econômicas, foi um processo que alterou profundamente a estrutura produtiva dos municípios do Vale dos Sinos, a partir do final da década de 70, recebendo milhares de trabalhadores de outras regiões do estado, migrando em busca de trabalho na indústria coureiro-calçadista da região.

Em razão do aumento demográfico, nas cidades da região coureiro-calçadista, era comum o surgimento de paisagens urbanas contrastantes, que opõem a pobreza das favelas e sub habitações, às moradias dos operários de origem local. Devido à falta de planejamento urbano, moradias de pessoas menos abastadas, eram construídas pelos próprios moradores, em regime de mutirão, para baixar custos, porém em áreas baldias na periferia urbana, sem licença do poder público.

Na década de 1980, a produção de calçados para exportação, atingiu seu auge e neste período, devido às mudanças nos processos de produção a nível mundial, do modelo fordista para acumulação flexível, as fábricas investiram na qualificação dos

funcionários, principalmente daqueles que exerciam função de chefia. Novas técnicas e normas de trabalho foram implementadas nas fábricas, estoques foram eliminados, o giro de produção foi reduzido ao máximo, visando obter maior produtividade e conseqüentemente maior lucro, em função da crescente concorrência internacional. Outras estratégias para baixar o custo produtivo também foram tomadas, neste período, a exemplo da terceirização de grande parte da produção, que ocorreu de duas formas: *i)* destinando a produção de corte e costura para serem feitas em ateliers subcontratados pelas fábricas maiores; *ii)* expandindo territorialmente seu parque produtivo, na abertura de filiais em direção às microrregiões do Vale do Caí e do Taquari, território menos especializados,

Esta externalização dos custos de produção, através da terceirização ou da abertura de filiais em áreas que ofereciam mão de obra barata, incentivos fiscais e inexistência de sindicatos, **caracteriza o primeiro ciclo de descentralização da indústria calçadista no Vale dos Sinos**. Neste período também, muitos agentes exportadores abriram frente produtiva em Santa Catarina, nas cidades de Sombrio, Araranguá e Criciúma, que se transformou em importante polo calçadista, para exportação de *Huaraches*, sapatos femininos de couro, com baixo valor comercial, entre outros modelos produzidos. No estado do Rio Grande do Sul, a produção calçadista adentrou o Vale do Taquari, passando por Roca Sales e subindo a serra em direção a Guaporé. A produção também se alastrou para o Vale do Paranhama, que já tinha certa especialização produtiva, chegando até Gramado. Rolante também se tornou importante polo calçadista e empresas de Nova Hartz, abriram filiais em Riozinho.

Na maioria destes territórios, as pessoas trabalhavam nas fábricas, não abandonando completamente suas atividades junto à terra, como colonos nas horas vagas.

Muitas fábricas do município de Campo Bom, neste período de acumulação flexível, abriram filiais nas regiões citadas anteriormente, absorvendo menos mão de obra nas matrizes localizadas do município, a exemplo da Reichert Calçados Ltda e Schmidt Irmãos Ltda.

Muitos dos desempregados, devido à terceirização implementada pelas grandes empresas, passam a trabalhar nos ateliers que se alastraram pelo município, porém este processo estabelece uma nova forma de ocupação, a informal, pois estes novos empregadores não assinavam a carteira de trabalho de todos os seus empregados.

Muitos migrantes retornaram a seu local de origem, já que o mercado calçadista agora exigia maior qualificação para a contratação, sendo que outros tantos que permaneceram no município, se aglutinaram e abriram frentes de trabalho informal, revendendo produtos que buscavam em Porto Alegre. Neste período também, os desempregados organizaram, Associações de Artesãos, que vendiam seus produtos nas feiras de artesanato promovidas pela prefeitura, no centro da cidade, buscando uma forma de sobrevivência em meio à crise.

Mesmo com as estratégias tomadas pelas grandes empresas, pouco se avançava em relação ao retorno dos lucros triunfais dos áureos tempos da exportação calçadista do município, tanto que muitas encerraram suas atividades tanto na matriz quanto nas filias e outras ainda, atraídas por incentivos do governo nordestino, em especial o estado do Ceará, transferiram seu parque produtivo para esta região, onde os incentivos eram diversos, com subsídio de parte da mão de obra, financiamento do maquinário inicial pelo Estado e até pagamento do aluguel do prédio. Receberiam ainda isenção de impostos por determinado período, o que significava que os empresários deveriam se preocupar apenas com o treinamento da mão de obra, para alavancar a produtividade, barateando seu custo e chegando no fechamento dos preços necessários para manter linhas de produção abastecidas. O custo de escoamento da carga também era barateado devido à localização geográfica, mais próxima do mercado consumidor. Esse processo de transferência de algumas forças produtivas para o Nordeste brasileiro, não se deu apenas no município de Campo Bom, mas também em outras cidades do Vale dos Sinos, **caracterizando o segundo ciclo de descentralização da indústria calçadista do Vale dos Sinos.**

Com a crise de pedidos tipo exportação, sobressaem-se marcas do mercado interno, a exemplo da AREZZO&CO, que surgiu em 1972 na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, consolidando sua marca nacionalmente em 1979, verticalizando suas ações a nível nacional, onde abre vários pontos de venda e em 1999 mudou seu escritório para a cidade de Campo Bom. A Arezzo&CO é líder no setor de calçados, bolsas e acessórios femininos no Brasil, comercializando atualmente mais de 10 milhões de pares de calçados por ano, além de bolsas e acessórios. Possui cinco marcas reconhecidas – Arezzo, Schutz, Anacapri, Alexandre Birman e Fiever. Em 2002 iniciou atividade de exportação e em 2011 se tornou uma empresa de capital aberto, com ações negociadas sob o ticker ARZZ3 e listadas no novo Mercado da BM&FBovespa.

A AREZZO&CO, atualmente está instalada no prédio onde antigamente funcionavam várias linhas de produção da fábrica Schmidt Irmãos Ltda, que se destacou na exportação de calçados nos anos 80. O espaço onde atuava a Schmidt Irmão continua sendo utilizado pela atividade indústria calçadista, porém voltada hoje para o mercado interno, através da marca Arezzo. Ainda parte do prédio está sendo utilizado pela Schmidt Irmãos Ltda, como setor administrativo, que controla negócios existentes, tanto no agronegócio brasileiro, desenvolvido em fazendas adquiridas por seus proprietários, na região Centro-Oeste, quanto a fabricação de calçados em países da América Central. A Schmidt já produziu na Nicarágua e atualmente produz na República Dominicana. Este processo exemplifica e caracteriza o terceiro ciclo de descentralização da indústria calçadista do Vale dos Sinos.

Todas as mudanças provocadas pela própria dança do capital, alterando suas formas de acumulação, deixaram marcas no município que sofreu adaptações ao longo deste processo. Vários prédios que eram sedes de fábricas no período das grandes exportações, hoje abrigam empresas de outros segmentos, geralmente voltadas ao comércio e serviços, refletindo tais alterações na forma de arrecadação do PIB municipal. Mesmo assim, a força da indústria local representa 33% da arrecadação municipal e constitui importante setor econômico, gerador de emprego e renda, como podemos ver na tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Participação dos setores no VAB municipal
Participação do % V.A.B. de Campo Bom

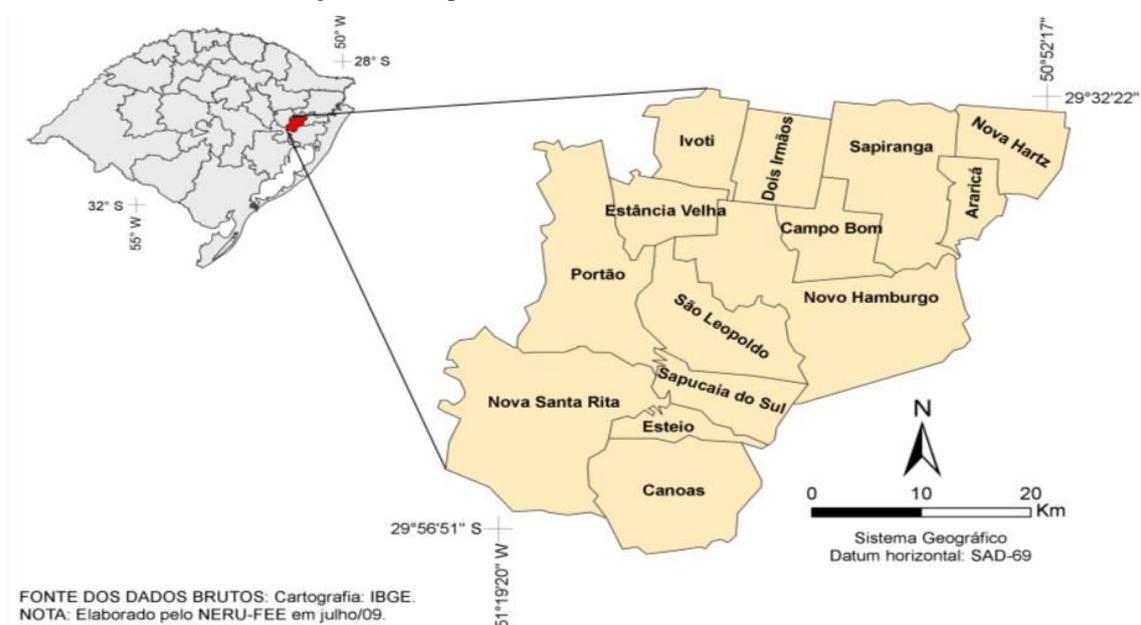
ANO	% V.A.B. Indústria	% V.A.B. Serviços
1980	69,78%	30,06%
1991	74,06%	25,78%
2000	67,84%	32,03%
2010	43,21%	56,64%
2014	41,44%	58,47%

Fonte: FEE, 2014

3.1 A INDÚSTRIA CALÇADISTA NO RIO GRANDE DO SUL

O setor calçadista é um segmento da economia brasileira importante para a economia nacional. O estado do Rio Grande do Sul abriga a maior aglomeração coureiro-calçadista, localizada no Vale do Rio dos Sinos, que constitui uma das mais antigas e organizadas aglomeração produtiva do país, compreendendo fabricantes de calçados e artigos de couro, bem como agentes institucionais entre outros fornecedores, que atuam em diferentes fases da cadeia produtiva, formando um *cluster* industrial relevante para as atividades econômicas da escala local a global.

Fig. 3- Municípios do COREDE Vale dos Sinos - RS



Fonte: Elaborado pelo NERU-FEE (2009)

Este *cluster* se caracteriza pela produção de sapatos feminino de couro, de maior valor agregado, tanto para o mercado externo, como para abastecer o mercado nacional, de marcas consolidadas e conhecidas mundialmente, devido ao forte investimento em tecnologia, pesquisa, publicidade e propaganda do setor.

Em 2015, o nível de ocupação da indústria calçadista registrou um total de 283,1 mil empregos, enquanto o número de empresas voltadas à fabricação de calçados foi de 7,7 mil. O Rio Grande do Sul se destaca, como já citado anteriormente, como o estado que concentra a maior parcela de empregos (33,6%) e de empresas (35,1%) do setor calçadista, mesmo não sendo o maior produtor nacional de calçados. Esta dinâmica se

deve pela característica de produção predominante de calçados montados, processos menos automatizados e utilização de mão de obra massiva no setor.

3.2 A TRAJETÓRIA DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NO VALE DOS SINOS

O início da história do setor calçadista no estado do Rio Grande do Sul, se deu no início do século XIX, segundo LAGEMANN (1986), em 1820 o Barão de Santo Amaro instalou um Curtume em sua fazenda, onde atualmente é o município de Viamão. O trabalho desenvolvido nas charqueadas, concentrava o abate do gado, conseqüentemente aumentava do comércio de couro, que se intensificava na época.

Já no século XIX, após o aumento de estabelecimentos em todo o Estado, a colônia de São Leopoldo, tinha como principal produto de exportação o lombilho. Aumentaram também nesse período o número de Selarias, principal destino para o comércio de couro local, e posteriormente surgiram as sapatarias, demonstrando início da especialização que posteriormente desenvolveria o *cluster* da indústria calçadista.

Dentre os imigrantes que se instalaram em São Leopoldo, cidade berço da colonização germânica, que teve início no ano de 1824, havia uma grande leva de artesãos que dominavam a técnica de curtimento e trabalho com couro, fabricando materiais de selaria e calçados, devido tanto à oferta de couro no Rio Grande do Sul, quanto a necessidade de consumo destes materiais, por parte dos tropeiros que passavam pela colônia.

O modo de vida dos colonos foi solidamente ancorado ao processo de expansão da fronteira agrícola do Rio Grande do Sul, embora grande parte deles não eram agricultores. Eram proprietários de minúsculas parcelas de terra em seu país e obrigados a praticarem outras atividades complementares à agricultura, como o artesanato e o trabalho temporário, ou seja, não eram somente agricultores. Entre essas atividades, o artesanato do couro parece ter sido amplamente preponderante em relação às demais (CARNEIRO, 1986). Além da função de atividade econômica complementar, o artesanato e os ofícios rurais foram responsáveis pela ampliação da divisão social do

trabalho e pela complexidade estabelecida nas relações sociais. Ainda de acordo com Archyles Barcelos da Costa:

“O desenvolvimento da manufatura do calçado na região do vale dos Sinos, teve como fatores estimulantes a presença, entre os recém-chegados, de sapateiros, curtidores e outros artesãos ligados ao trabalho em couro e também a existência em solo gaúcho das atividades de criação de gado e produção de charque, origem da matéria-prima para a confecção do calçado”. (Costa, 2004, p.12).

Junto à prática agrícola e o artesanato, desenvolveu-se na Colônia Velha, que era formada pelas Microrregiões do Vale dos Sinos, Encosta da Serra, Vale do Caí e Vale do Taquari, um forte sistema comercial. Este comércio, denominado comércio rural, foi o principal mecanismo de contato da população colonial camponesa com a sociedade gaúcha. Os colonos produziam e vendiam produtos agrícolas, que eram levados e vendidos pelos comerciantes em Porto Alegre, de onde traziam os produtos manufaturados, que não eram produzidos na colônia. Fábricas artesanais de manufaturas calçadistas, também se desenvolveram, com as relações entre operários e empregadores, fortemente perpassadas pelo parentesco, pois as famílias de origem alemã eram grandes, ocasionando um excedente demográfico.

A partir de meados do século XX, esse modo de vida, foi desarticulado por um duplo processo de transformação estrutural da economia do Rio Grande do Sul. De um lado, ocorreram mudanças na agricultura familiar e, de outro, encontra-se o processo de industrialização do setor coureiro calçadista.

Ao longo do tempo, a instalação de atividades subsidiárias à produção de calçados e uma maior divisão social do trabalho, configuraram um aglomerado produtivo bastante desenvolvido. A industrialização, responsável pelas transformações sociais e econômicas, foi um processo que alterou profundamente a estrutura produtiva da região do Vale dos Sinos a partir do final da década de 60, que além de demonstrar sua superioridade econômica sobre as demais formas de trabalho, afeta, significativamente, uma série de valores sociais, como: a tradição, a disciplina, os costumes; enfim, afeta o modo de vida. Como o grande número de filhos, impedia que as famílias de colonos absorvessem toda força de trabalho na propriedade agrícola, muitos jovens procuravam empregar-se nas fábricas de calçados. Esses trabalhadores caracterizaram-se por ser a primeira geração de filhos dos colonos que trocaram a agricultura colonial pelo trabalho assalariado. Segundo Schneider:

“O processo de industrialização do setor coureiro calçadista do Rio Grande do Sul, iniciou-se somente a partir de 1970. A partir desse período, ampliam-se estruturas favoráveis ao crescimento industrial. Fundamentalmente, o que ocorreu é que as empresas do setor, ao invés de continuarem crescendo em termos numéricos, passaram a ampliar o seu parque produtivo, seu nível tecnológico e a concentração de capital. Este processo pode ser denominado de passagem de estágio fabril simplificado para a constituição industrial propriamente dita”. (Schneider, 2004. P. 27)

Com a entrada dos pedidos de exportação, no final da década de 1960, houve a necessidade de melhorar os processos produtivos, no intuito de atender a demanda crescente no volume de pedidos e prazos de entrega. A introdução dos trilhos de rolamento nas esteiras de produção caracterizou-se na principal transformação ocorrida nos processos de produção, neste período, substituindo o tradicional cavalete. Seria o início do modelo taylorista/fordista de produção de calçados no Vale dos Sinos. Ainda segundo Schneider:

“A introdução das operações de caráter taylorista modificou a organização da produção, aumentou rapidamente as escalas produtivas e foi responsável pela atração de um grande contingente de trabalhadores às cidades da microrregião do Vale dos Sinos”. (Schneider, 2004, p.29).

O taylorismo também é conhecido como administração científica, foi desenvolvido por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), no final do século XIX e início do século XX. A administração científica foi desenvolvida em meio a um processo de transformação gerado pela revolução industrial, como aço substituindo o ferro, o petróleo e a energia elétrica substituindo o carvão. Este novo processo de produção aumentava a produtividade, através da decomposição dos processos produtivos, organizando as tarefas de trabalho fragmentadas segundo padrões rigorosos de tempo e estudo do movimento, gerando assim muitos novos postos de trabalho. Segundo Harvey (2000) a data inicial simbólica do fordismo deve ter sido 1914, quando Henry Ford introduziu seu dia de oito horas e cinco dólares, como recompensa para os trabalhadores da sua linha de montagem de carros em Dearbon, Michigan. O que havia de especial em Henry Ford, que acabava diferenciando o fordismo do taylorismo, era sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção em massa exigia consumo em massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência, em suma, um novo tipo de sociedade, onde os modos de trabalho são inseparáveis de um modo específico de viver, de pensar e sentir a vida.

A eficiência do modelo taylorista/fordista, pode ser vista abaixo, na tabela 2 elaborada por Bredemeier (1989):

Tabela 2 - Produção de Calçados em Cavaletes e no Sistema de Trilhos

Discriminação	Produção em Cavaletes	Sistema de Trilhos
Tipo de sapato em produção	Chispa salto alto	Chispa salto alto
Área útil de produção	1.25 m ²	1.87 m ²
Produção total media	1.100 prs/dia	1800 prs/dia
Empregados diretos ocupados	300	283
Produção media per capta	3.6 pares/pessoa/dia	6.4 pares/pessoa/dia

Fonte: Bredemeier (1989)

Neste período elevaram-se anualmente as vagas de emprego e cresceu a demanda por força de trabalho e a indústria calçadista passou a ser um polo de absorção de mão de obra, atraindo migrantes de várias regiões do RS, pois com a fragmentação do processo de produção sobre o trilho, o trabalhador fazia apenas uma operação simples, na fabricação do sapato, sendo que qualquer pessoa conseguiria trabalhar na fábrica, mesmo não tendo experiência profissional neste ramo. Como as cidades não estavam preparadas para receber tantos migrantes ocorreu um processo de urbanização desordenado, levando ao aparecimento de favelas e subabitações nas periferias.

A tabela 3, demonstra um relativo crescimento populacional do Vale dos Sinos, com o “boom da indústria calçadista”:

Tabela 3- Crescimento da População e Taxa de Crescimento Populacional

Municípios	Total da pop. (em 1.000 pessoas)					Taxa de crescimento (%)			
	1970	1980	1990	2000	2010	70/80	80/90	90/2000	2000/2010
Campo Bom	16.6	33.8	47.9	54.0	60.7	103.3	41.7	12.7	12.4
Novo Hamb.	85.4	136.5	205.7	236.0	238.9	59.9	50.7	14.7	1.2
Sapiranga	16.4	37.3	58.7	69.7	74.9	127.3	57.4	17.7	7.5
Estância V.	8.9	14.2	25.0	35.1	42.5	59.5	76.0	40.4	21.3
Dois irmãos	13.8	15.2	18.9	22.4	27.5	10.2	24.3	18.5	22.8
Portão	7.5	10.7	19.4	24.6	30.9	42.7	80.7	25.6	25.8

Fonte: IBGE, Censo Demográficos 1970. 1980. 1991. 2000. 2010

A partir da segunda metade da década de 1980, ocorre uma mudança no desenvolvimento espacial da industrialização, conhecido como o período de descentralização produtiva do calçado. Em razão das transformações técnico-produtivas, introduzidas a partir do final da década de 1970, a década de 1980 foi um período marcado por uma expansão industrial sem precedentes no setor calçadista. A principal característica do polo calçadista nessa época foi o aumento expressivo das exportações

de calçados, que passaram de 49 milhões de pares em 1980, para 133 milhões de pares em 1985 e para 143 milhões em 1990, quando 72% dos calçados produzidos no Rio Grande do Sul eram destinados à exportação, sendo o restante de 28% consumidos no mercado interno. Segundo Seabra:

“A indústria tem sua força de mobilização e seu centro na combinação sintética/ antitética de capital e trabalho; enquanto o trabalho, como força de trabalho, requer a mobilização de contingentes de população para se tornar imediatamente disponível, o capital só se constitui enquanto tal, exatamente à medida que possa transmutar-se em tecnologia, em matérias primas e força de trabalho, aplicados ao processo de produzir produtos-mercadorias. [...] O processo do capital mobiliza a sociedade inteira a seu favor e o movimento que desencadeia, numa sucessão sem fim, promove, em extensão, a integração de diferentes espaços (áreas geográficas) e, em profundidade revolve sem cessar os modos de vida sobre os quais incide. Trata-se de um movimento que jamais cessa porque a cada mudança da base tecnológica (meios materiais), o processo do capital tende a refazer o processo inteiro. [...] Mesmo assim as forças produtivas materiais da sociedade são submetidas a sucessivos descartes”. (Seabra, 2011, p.146/147).

A divisão técnica do espaço obedece à lógica da rentabilidade econômica e da funcionalidade técnica. Nesta lógica, as fábricas maiores e mais antigas, estabelecidas em Campo Bom e Novo Hamburgo, passaram a descentralizar e interiorizar suas unidades produtivas, estabelecendo filiais longes dos centros especializados, integrando-se às microrregiões do Vale do Caí e do Vale do Taquari. Marcando desta forma a primeira onda de descentralização regional das fábricas do setor calçadista do Vale dos Sinos. Os fatores relacionados a custo da produção foram determinantes para esse deslocamento. Os empresários estavam à procura de funcionários mais assíduos e obedientes, uma vez que o movimento sindical criou força reivindicatória no final do regime militar, com vistas às lutas dos operários por melhores salários e melhores condições de trabalho. Estes foram os anos dourados da exportação de calçados no Vale dos Sinos, beneficiando os agentes exportadores, que faziam a intermediação das negociações entre os fabricantes e os clientes do exterior e fortalecendo as grandes empresas.

Mas como o ingresso do Brasil no mercado internacional do calçado ocorreu a partir de um movimento em que a produção deste bem de consumo é deslocada dos países desenvolvidos em direção a regiões com oferta abundante e barata de força de trabalho, este panorama econômico, até então favorável, apresentou dificuldades de sustentação, pois não é incomum o surgimento de outras regiões que ofereçam estas

condições de produção. A década de 1990 trouxe uma mudança no setor competitivo para o segmento calçadista brasileiro. A abertura da economia neste período, com queda nas barreiras tarifárias e não tarifárias, e a política de estabilização do Plano Real de julho de 1994, que valorizava a taxa cambial, iniciaram um período de crise neste setor.

O custo de mão de obra (em dólar-EUA/hora), na produção de calçados de alguns países selecionados, em 1994: Itália US\$ 13,39; Espanha US\$ 8,13; Taiwan US\$ 3,71; Coreia do Sul US\$ 2,39; Brasil US\$ 0,94; China US\$ 0,50; Índia US\$ 0,40 e Indonésia US\$ 0,30 (Costa, 2004, p.16).

Com a crise do setor calçadista no Vale dos Sinos, no período de 1994 a 1998, empresas de grande porte deslocaram seu parque produtivo para a região Nordeste do país, atraídas por benefícios fiscais e vários agentes exportadores mudaram-se para China, provocando a demissão de mais de 26.000 trabalhadores no setor, segundo informações do Jornal NH. Neste período, intensificaram-se as desigualdades sociais devido à falta de emprego, gerando um grande excedente de mão de obra e conseqüentemente baixa nos salários, onde somente alguns trabalhadores mais qualificados reingressaram ao mercado. Alguns dos empresários que permaneceram no Vale dos Sinos entraram no mercado interno, aumentando a concorrência doméstica do setor.

Neste período também, através das inovações tecnológicas na área das comunicações e informática, o Vale dos Sinos viveu o início do processo de Globalização, afetando ainda mais a produção do setor, fragilizado com a qualificação e poder de barganha do mercado internacional. As mudanças tecnológicas e informacionais, introduziram flexibilidade nos processos produtivos, de muitas empresas, alterando o padrão produtivos e de circulação de mercadoria, para atender à demanda internacional, que se tornou muito competitiva. O fato de continuar recrutando, grande quantidade de trabalhadores devido à demanda específica de produção do setor, que exige uma participação intensa do trabalho manual, mesmo após a modernização tecnológica, independente do porte da empresa e da quantidade dos produtos a serem produzidos, faz com que o setor calçadista fique mais vulnerável à instável competitividade interempresarial, fenômeno acentuado nas últimas décadas, devido à abertura das fronteiras nacionais, impostas pela globalização da economia. Segundo Pereira Júnior,

“Os efeitos da modernização tecnológica e informacional, permitiram que a indústria de calçados utilizasse, com muito mais desenvoltura, uma estratégia que passou a ser comum nas empresas interessadas em ampliar suas margens de lucro com as transformações do capitalismo monopolista do pós-guerra: a relocação de fábricas industriais no território”. (PEREIRA JÚNIOR, 2015, p.167)

Isto determinou um impacto nos circuitos espaciais da produção da indústria calçadista, desde a década de 1970, quando as bases de um capitalismo marcado pelo padrão fordista de acumulação, sofreram alterações. A produção calçadista na época, começou a abandonar os grandes centros da economia capitalista mundial, direcionando-se para os países que tinham menor tradição produtiva e estavam sofrendo importantes transformações em suas matrizes econômicas, em especial, a região do leste asiático. Segundo PEREIRA JÚNIOR (2015), os investimentos, antes concentrados nos EUA, na Alemanha, no Reino Unido e na França, dirigiram-se para os países de periferia e aportaram primeiramente nos chamados Tigres Asiáticos, sobretudo na Coreia do Sul, em Taiwan e Hong Kong. No final da década de 1970, estes países participavam em conjunto, de mais de 30% das exportações mundiais de calçados. Este movimento caracteriza a primeira grande relocação da indústria calçadista mundial. O segundo movimento foi registrado na década de 1980, quando o processo de industrialização dos Tigres Asiáticos desenvolveu uma valorização salarial da mão de obra empregada, exigindo da indústria calçadista nova estratégia de relocação, direcionando-se para países como China, Filipinas, Indonésia e Tailândia, para baixar custos de produção devido à mão de obra barata abundante, alterando processos de produção capazes de aumentar a produtividade, através da engenharia flexível. (Costa, 2004).

Por fim, a nova realidade tecnológica e informacional foi capaz de integrar, pela via de circulação e da produção, recortes do espaço geográfico com diferentes preços e produtividade de trabalho, abrindo uma nova possibilidade de redução de custos para os capitalistas. (Pereira Júnior, 2015). No Brasil, estas transformações foram sentidas a partir da abertura econômica na década de 1990.

Atualmente o Brasil ocupa o quarto lugar no ranking mundial da produção de calçados, ficando atrás do Vietnã (3º lugar), da Índia (2º lugar) e da China (1º lugar), conforme já mencionado no início deste trabalho. A indústria brasileira de calçados, mesmo tendo decrescido em sua capacidade produtiva, ainda é um segmento de grande importância no setor industrial brasileiro, pois, devido sua necessidade massiva de mão

de obra, empregou em torno de 283,1 mil pessoas, segundo dados da Abicalçados de 2015. Sendo que o Rio Grande do Sul, ocupa um lugar de destaque neste ranking, como o estado que mais gera emprego, a nível nacional, neste segmento da economia (33,6%) e lidera o volume financeiro das exportações calçadistas nacionais, participando com US\$ 370 milhões, o que representa 38,5 % do total exportado. Estes dados evidenciam a importância desta atividade para a economia brasileira.

CAPÍTULO 4 – DESENVOLVIMENTO DO CALÇADOS

As etapas de produção do calçado são marcadas por profundas inovações técnicas, com a inserção de avanços tecnológicos em seus processos produtivos, no intuito de minimizar preço e *acelerar* o tempo de fabricação. Introduziram e modificaram-se o maquinário utilizado, os insumos, a estrutura das fábricas e o aperfeiçoamento técnico, qualificando a mão de obra utilizada nos processos. Essas inovações não se limitam às fábricas de calçados, mas também são adotadas por seus fornecedores, que através de pesquisa de novos materiais, buscam inovação permanente nos processos produtivos. Ou seja, as inovações dos processos de fabricação atingem todo o *cluster* produtivo, seja através de automação de processos, seja através de qualificação de profissionais.

Das primeiras exportações realizadas no Vale dos Sinos aos dias de hoje, profundas transformações ocorreram, principalmente devido à inovação tecnológica na engenharia de materiais e dos meios de comunicação.

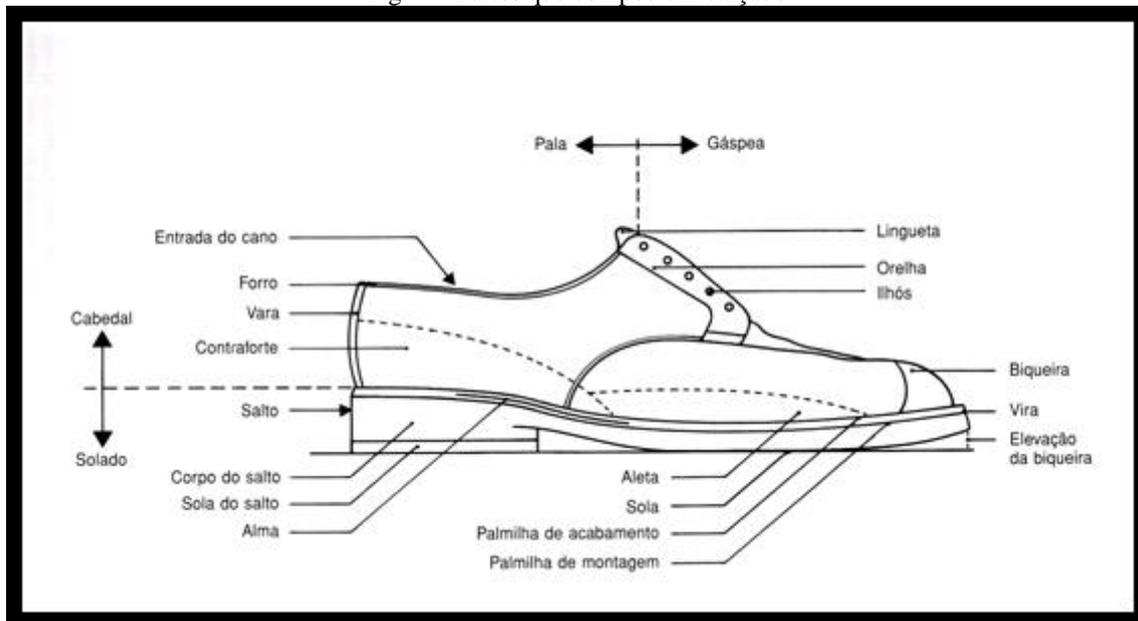
A indústria calçadista possui vários departamentos trabalhando engajados para atingir um objetivo comum: colocar em tempo hábil os modelos negociados em produção, cumprindo as datas de entrega prometidas aos clientes, garantindo assim a obtenção do lucro calculado durante a negociação dos modelos. Como a produção de calçados, por mais simples que seja o modelo a ser produzido, envolve grande número de materiais em sua constituição, o cumprimento do prazo de entrega dos pedidos negociados pela fábrica, está diretamente ligado ao cumprimento das entregas dos materiais necessários à produção destes modelos, que são prometidas pelos fornecedores da fábrica. Porém todos os materiais componentes do calçado que pertencem a uma nova coleção, também precisam ser desenvolvidos, aprovados e produzidos pelos fornecedores da fábrica.

Todos os processos produtivos, dos componentes dos calçados e do próprio calçados, são acompanhados pelos responsáveis técnicos dos agentes intermediadores dos pedidos negociados. Portanto trata-se de uma cadeia produtiva complexa, que constitui uma rede de abastecimento, onde todos os materiais são essenciais à produção calçadista e qualquer atraso de qualquer fornecedor pode acarretar atrasos na entrega final do produto, causando prejuízos aos fabricantes e problemas comerciais aos

agentes. Para que a meta de entrega final do produto seja alcançada, todos os possíveis problemas devem ser percebidos e resolvidos com agilidade suficiente para que não atrase a programação de entrega da fábrica.

Veamos na figura 4, as partes que compõe um calçado:

Fig. 4 – Partes que compõe um calçado



Fonte: Modelagem CAD/CAM, 2017

Ocorre uma verdadeira maratona no interior dos departamentos envolvidos nas etapas de desenvolvimento e produção do calçado tipo exportação, que são basicamente as seguintes:

4.1. ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO CALÇADOS TIPO EXPORTAÇÃO:

1-Amostras de venda: Confecção de amostras de novas coleções, que serão utilizadas nas feiras internacionais, onde os clientes efetuam seus pedidos, detalhando pares, cores e data de entrega. Segundo informações da Couromoda, nos EUA existem duas feiras muito importantes: a **FN Platform Magic/Las Vegas**, que ocorre em agosto no Las Vegas & Mandalay Bay Convention Centers e a feira de Nova Iorque. Existem também feiras na América Latina, como a **IFLS - International Footwear and Leather Show**, que também ocorre em agosto, em Bogotá, na Colômbia, que é um importante mercado para o calçado brasileiro. E na Europa, *The Micam* é considerada a

principal feira de calçados do mundo, que ocorre durante quase todo o mês de setembro, em Milão, Itália, apresentando o melhor da moda em calçados.

2-Negociação dos pedidos junto às fábricas de calçados. Uma vez gerada venda, a partir das amostras das feiras, os clientes enviam os pedidos para os agentes exportadores/Companhias de Exportação, que intermediam a negociação destes pedidos entre os clientes no exterior e os fabricantes do Brasil. Os agentes visitam as fábricas para calcular os pedidos recebidos do cliente, levando: um pé do modelo negociado; xérox dos riscos do modelo, que é o molde das peças que compõem o modelo, para que o fabricante consiga calcular o consumo dos materiais utilizados; a ficha técnica do modelo, onde estão especificadas as referências dos componentes e seus respectivos fornecedores. Os modelos são calculados com várias fábricas. A fábrica que chegar no preço preestabelecido pelo agente e atender a necessidade de entrega do cliente, provavelmente produzirá os pedidos em negociação.

3-Reunião técnica: Uma vez colocados os pedidos em fábrica, é realizada a reunião técnica para detalhamento do(s) modelo(s) negociado(s). Desta reunião participam representantes da fábrica e do agente exportador, de todos os departamentos envolvidos na produção do produto: comercial, técnico, compras e planejamento e controle de produção. Nela são lidas e entregues ao fabricante, as fichas técnicas dos modelos, especificando as cores vendidas, junto com a especificação de como deve ser produzido e acabado o modelo. Neste momento o fabricante recebe, além das fichas técnicas, as cartelas de couro e um par de forma para produção do par técnico. Entre outros materiais utilizados nos modelos, caso haja necessidade. Esta reunião é importante para os profissionais da fábrica questionarem com relação à fabricação dos modelos negociados.

4-Aprovação do par técnico: É chamado de par técnico, o primeiro par do modelo levado pelo técnico da fábrica, para ser calçado, com prévio agendamento de horário, junto ao departamento técnico do agente. É preenchida uma ficha com as alterações e ajustes solicitados pelo departamento técnico do agente e assinada pelos presentes. Caso o par técnico não seja aprovado, o fabricante deve providenciar outro e marcar novo calce, efetuando os ajustes solicitados. Após o par técnico ser aprovado, é liberada a coleção de forma, ou seja, após aprovar o calce do número 35(6B), o

fabricante solicita ao fornecedor de formas, 1 par de cada número de forma, a ser produzida conforme a grade numérica do pedido. Exemplo: (1 par 6; 1 par 7; 1 par 8; 1 par 9; 1 par 10; 1 par 11 e 1 par 12). Normalmente o fornecedor precisa de 4 dias úteis para entregar esta coleção. Após a coleção de formas ser aprovada pelo agente, o fabricante pode encaminhar a fabricação das matrizes da *construção*, como é chamada a parte do sapato composto pelo solado, salto e taco, e que demanda bastante tempo para ficar pronta, pois trata-se de uma matriz de sola para dois tamanhos de cabedal. São necessárias várias matrizes. Cada ajuste de matriz demanda tempo e erros neste processo geram retrabalhos causando atrasos na entrega deste fornecedor, podendo interromper a produção da fábrica, por falta de abastecimento.

5-Amostras de confirmação: Logo após a reunião técnica, o responsável pelos couros da fábrica, deve encaminhar as cartelas de couro no curtume, que normalmente já fez os couros utilizados nas amostras de venda, solicitando uma pele de cada cor para a confecção das amostras de confirmação. Este processo leva em torno de 1 semana ou 10 dias úteis, dependendo do tipo do couro, para a fábrica receber o material para as amostras de confirmação. Paralelo ao couro destas amostras, o departamento de compras da fábrica, providencia o restante do material a ser usado nas mesmas. São vários materiais e normalmente estão sendo desenvolvidos pelos fornecedores, pois fazem parte das novas coleções de venda. Alguns materiais podem ser importados, aumentando o tempo de recebimento do mesmo. Dependendo do cliente, podem ser solicitadas também, amostras para confirmação do tamanho seis e nove, tornando esse processo ainda mais demorado, pois para confeccionar a amostra de tamanho nove, é preciso desenvolver e aprovar junto ao departamento técnico da Cia, a coleção de formas, a coleção de sola, a coleção do salto, as palmilhas de montagem, os ferramentais usados nas máquinas de apontar bico e calceira, ou seja, leva-se quase o tempo de desenvolver todos os tamanhos, para colocar o modelo em produção. Alguns clientes exigem que as amostras de confirmação já sejam embaladas e etiquetadas da mesma maneira que devem ser produzidas, e isso também pode atrasar a entrega das amostras, caso a caixa individual a ser utilizada ainda esteja em processo de desenvolvimento na cartonagem, que normalmente é escolhida pelo cliente. Leva-se em torno de quinze dias para desenvolver fotolito da caixa, rodar impressão e aprová-la. Lembrando que desde o fotolito, a caixa deve estar no tamanho correto, para que não

precise refazer todo o processo na cartonagem. O mesmo processo se dá para desenvolver o papel de seda personalizado, porém o prazo é menor. Caso possa ser utilizada caixa individual e papel de seda brancos, o fabricante encontra esses dois materiais prontos no comércio, agilizando a entrega de suas amostras de confirmação.

6-Aprovação das amostras de confirmação: Após entregues na Cia de exportação, as amostras de confirmação são calçadas e se estiverem de acordo após conferência de todos os seus itens, são enviadas ao cliente no exterior, através de um *currier* contratado (*DHL, FEDEX, TNT*). Atualmente o cliente leva em torno de setenta e duas horas para receber as amostras e enviar comunicado por escrito, aprovando ou rejeitando as amostras enviadas. Esse período de espera, até o início da década de noventa, levava em torno de quinze dias, sendo que a aprovação das amostras era transmitida por *telex* ou *facsimile*, pois ainda não existia internet no Vale dos Sinos, nem o sistema de comunicação por *eletronic mail (email)*. Se as amostras de confirmação fossem rejeitadas, o departamento técnico do fabricante era chamado com urgência para reunião junto ao departamento técnico do agente exportador, para receber as instruções sobre as alterações que deveriam ser feitas no modelo. Novas amostras eram enviadas ao cliente o mais rápido possível. Caso as amostras fossem aprovadas de primeira, o departamento técnico do agente enviava um pé da mesma, com cartão de aprovação, para que a fábrica pudesse iniciar o processo de compras de material, usando aquele pé como base. Como o acabamento do couro e finalização do processo de compras de outros materiais, sendo que cada setor da fábrica deve ser abastecido adequadamente, de acordo com as datas solicitadas pelo PCP (departamento de planejamento e controle de produção), para que não pare nenhum setor por falta de matéria prima ou abastecimento.

7-Teste de escala: Após aprovação da amostra de confirmação e de posse da coleção de formas, o modelo deve ser escalado. É enviado ao escalador, para que seja desenvolvida a escala dos cabedais, para todos os tamanhos, conforme padrão técnico utilizado na modelagem de calçados. A palmilha de montagem também é providenciada após a coleção de formas ser aprovada pois o teste de escala deve ser montado já utilizando a palmilha de montagem. O fabricante após receber a escala do escalador, deve cortar um par de cada tamanho de cabedal, utilizando material semelhante ao que

será utilizado na produção, montar os cabedais na coleção de formas, utilizando as palmilhas de montagem e apresentar ao departamento técnico da Cia, com horário previamente agendado. O tamanho 6 deve estar solado para que possa ser calçado. Após aprovado o teste de escala, o departamento técnico da fábrica pode encaminhar as navalhas de corte do modelo, que levam de dois a quatro dias para ficar prontas. Todas as etapas de desenvolvimento do modelo, são incansavelmente cobradas pelo departamento de PCP da fábrica, para minimizar atrasos no início da produção.

8-Teste de produção: Após chegada das navalhas do modelo na fábrica, deve ser encaminhado pelo departamento de compras, as navalhas do contraforte ao fornecedor para providenciar o contraforte para o teste de produção, navalhas do solado e capa de salto para o atelier responsável pelo pré-fabricado. Este é o último teste a ser aprovado pelo departamento técnico do agente, antes de começar o corte do novo modelo e deve ser acompanhado pelo revisor do departamento técnico do agente e pelo gerente da linha de montagem da fábrica. Devem ser cortados já com as navalhas que serão usadas na produção do modelo, dois pares de cada tamanho, conforme a grade do pedido. O teste deve ser cortado, costurado e montado nos setores de produção que vão produzir o pedido completo deste modelo. Trata-se de uma prévia da produção, que serve para que o gerente e o departamento técnico da fábrica façam os ajustes necessários para que a produção seja ágil e com qualidade. O revisor do agente sempre acompanha a montagem do teste na esteira de produção. Após aprovação do teste de produção, é liberado o início do corte dos talões da produção, dando início ao processo produtivo do modelo liberado.

Observação: Todos os modelos novos, negociados pelas partes, são submetidos aos processos acima, antes de serem liberados para a produção propriamente dita.

O controle de qualidade de calçados destinados ao mercado interno, na década de 1970 e 1980, não era tão rigoroso como na atualidade. Os processos de fabricação e os materiais utilizados eram de qualidade inferior aos utilizados nos calçados tipo exportação. O valor pago aos atelieres era mais alto, pelo fato de que os pedidos de mercado interno naquela época, eram pequenos, inexpressivos se comparados com o volume produzido para o mercado exportador.

4.2. ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO CALÇADOS PARA MERCADO INTERNO:

Os processos de desenvolvimento de produto, abaixo listados, estão ancorados num programa de qualidade, desenvolvido por grandes marcas nacionais, onde há preocupação em melhoria constante nos processos de produção e desenvolvimento de produto, principalmente na diminuição do tempo utilizado para colocar em produção um modelo novo, desenvolvendo todas as partes necessárias à produção em tempo cada vez menor, satisfazendo um mercado consumidor, cada vez mais exigente. Algumas destas empresas, terceirizam a produção de suas marcas e o controle de qualidade, para desenvolvimento de seus produtos novos, devido ao volume expressivo de suas vendas.

1-Amostras de venda: Confeção de lotes de amostras das novas coleções, que serão utilizadas nas feiras nacionais, onde os clientes efetuam seus pedidos, detalhando pares, cores e data de entrega. Também são enviadas amostras para os representantes que vendem os modelos diretamente nas lojas de multimarcas. Existem marcas que vendem seus produtos por catálogo, efetuando entregas em todo o território nacional. As vendas pela internet, diretamente nos sites das grandes marcas hoje representam uma fatia significativa do mercado interno.

2-Negociação dos pedidos junto às fábricas de calçados. Uma vez gerada venda, as fábricas produzem os modelos vendidos. Quando a fábrica produz sua marca já possui os dados técnicos necessários para iniciar o desenvolvimento e produção de cada modelo. Porém quando a produção é terceirizada, há necessidade de controle técnico sobre os processos de desenvolvimento. As terceirizadas calculam os modelos que serão produzidos, através de um pé de amostra disponibilizado pelo responsável do departamento comercial da marca, junto com o molde das peças que compõem o modelo, para que o fabricante consiga calcular o consumo dos materiais utilizados, especificados na ficha técnica, onde constam todas as referências dos componentes e seus respectivos fornecedores.

3-Reunião técnica: Uma vez colocados os pedidos em fábrica, é realizada a reunião técnica para detalhamento do(s) modelo(s) negociado(s). Desta reunião

participam representantes da fábrica e do responsável técnico da marca, de todos os departamentos envolvidos na produção do produto: comercial, técnico, compras e planejamento e controle de produção. Nela são lidas e entregues ao fabricante, as fichas técnicas dos modelos, especificando as cores vendidas, juntos com a especificação de como deve ser produzido e acabado o modelo. Neste momento o fabricante recebe, além das fichas técnicas, as cartelas de couro e um par de forma para produção do par técnico, entre outros materiais utilizados nos modelos, caso haja necessidade. Esta reunião é importante para os profissionais da fábrica conhecerem os detalhes necessários à fabricação dos modelos negociados.

4-Aprovação do par técnico: É chamado de par técnico, o primeiro par do modelo levado pelo técnico da fábrica, para ser calçado, com prévio agendamento de horário, junto ao departamento técnico responsável. É preenchida uma ficha com as alterações e ajustes solicitados pelo departamento técnico do agente e assinada pelos presentes. Caso o par técnico não seja aprovado, o fabricante deve providenciar outro e marcar novo calce, efetuando os ajustes solicitados. Após o par técnico ser aprovado, é liberada a coleção de fôrmas, ou seja, após aprovar o calce do número 35, o fabricante solicita ao fornecedor de fôrmas, 1 par de cada número de forma, a ser produzida conforme a grade numérica do pedido. Exemplo: (1 par 36, 1 par 37, 1 par 38, 1 par 39, 1 par 40, 1 par 41 e 1 par 42). Normalmente o fornecedor precisa de 4 dias úteis para entregar esta coleção. Após a coleção de formas ser aprovada pelo departamento técnico, o fabricante pode encaminhar a fabricação das matrizes da *construção*, como é chamada a parte do sapato composto pelo solado, salto e taco, e que demanda bastante tempo para ficar pronta, pois trata-se de uma matriz de sola para dois tamanhos de cabedal. São necessárias várias matrizes. Cada ajuste de matriz demanda tempo e erros neste processo geram retrabalhos causando atrasos na entrega deste fornecedor, podendo interromper a produção da fábrica, por falta de abastecimento.

5-Amostras de confirmação: Logo após a reunião técnica, o responsável pelos couros da fábrica, deve encaminhar as cartelas de couro no curtume, que normalmente já fez os couros utilizados nas amostras de venda, solicitando uma pele de cada cor para a confecção das amostras de confirmação. Este processo leva em torno de 1 semana ou 10 dias úteis, dependendo do tipo do couro, para a fábrica receber o material para as

amostras de confirmação. Paralelo ao couro destas amostras, o departamento de compras da fábrica, providencia o restante do material a ser usado nas mesmas. São vários materiais e normalmente estão sendo desenvolvidos pelos fornecedores, pois fazem parte das novas coleções de venda. Alguns materiais podem ser importados, aumentando o tempo de recebimento do mesmo.

6-Aprovação das amostras de confirmação: Após entregues no Responsável Técnico da marca, as amostras de confirmação são calçadas e se estiverem de acordo após conferência de todos os seus itens, são aprovadas para seguir a produção. Para o fabricante é enviado pé etiquetado que deverá acompanhar os processos produtivos, como base para a fabricação daquele modelo.

7-Teste de escala: Após aprovação da amostra de confirmação e de posse da coleção de formas, o modelo deve ser escalado. É enviado ao escalador, para que seja desenvolvida a escala dos cabedais, para todos os tamanhos, conforme padrão técnico utilizado na modelagem de calçados. A palmilha de montagem também é providenciada após a coleção de formas ser aprovada pois o teste de escala deve ser montado já utilizando a palmilha de montagem. O fabricante após receber a escala do escalador, deve cortar um par de cada tamanho de cabedal, utilizando material semelhante ao que será utilizado na produção, montar os cabedais na coleção de fôrmas, utilizando as palmilhas de montagem e apresentar ao departamento técnico responsável, com horário previamente agendado. O tamanho 35 nacional deve estar solado para que possa ser calçado. Após aprovado o teste de escala, o departamento técnico da fábrica pode encaminhar as navalhas de corte do modelo, que levam de dois a quatro dias para ficar prontas.

8-Teste de produção: Após chegada das navalhas do modelo na fábrica, deve ser encaminhado pelo departamento de compras, as navalhas do contraforte ao fornecedor para providenciar o contraforte para o teste de produção, navalhas do solado e capa de salto para o atelier responsável pelo pré-fabricado. Este é o último teste a ser aprovado pelo departamento técnico do cliente, antes de começar o corte na produção do novo modelo e deve ser acompanhado pelo revisor do departamento técnico do cliente e pelo gerente da linha de montagem da fábrica. Devem ser cortados já com as navalhas que

serão usadas na produção do modelo, dois pares de cada tamanho, conforme a grade do pedido. O teste deve ser cortado, costurado e montado nos setores de produção que vão produzir o pedido completo deste modelo. Trata-se de uma prévia da produção, que serve para que o gerente e o departamento técnico da fábrica façam os ajustes necessários para que a produção seja ágil e com qualidade. O revisor do cliente sempre acompanha a montagem do teste na esteira de produção. Após aprovação do teste de produção, é liberado o início do corte dos talões da produção, dando início ao processo produtivo do modelo liberado.

Observação: Todos os modelos novos, negociados pelas partes, são submetidos aos processos acima, antes de serem liberados para a produção propriamente dita.

CAPÍTULO 5 - SETORES DE PRODUÇÃO DO CALÇADOS

O processo de fabricação do calçado, incluindo qualquer modelo, desde o mais simples ao mais complexo, após ser desenvolvido e aprovado para a produção, ainda passa por muitos processos, recebendo elevado nível de trabalho agregado, antes de chegar ao comércio.

5.1 SETOR DE CORTE E CHANFRAÇÃO

Este setor é responsável por transformar a matéria prima de couro e não couro em peças que irão compor o cabedal, de acordo com a estrutura e as características de cada modelo. O cabedal é a parte superior do calçado, composto por diversas peças em couros, tecidos e espumas. Todo este material é separado por lotes, conforme o planejamento da produção. Depois de separado o material no setor de almoxarifado da fábrica, é feita a distribuição para o setor do corte. Utilizando-se de ferramentas de corte, denominadas navalhas de corte que são desenvolvidas especialmente para cada modelo e tamanho de calçado fabricado, são cortadas todas as peças de couro, tecido, espuma e palmilhas, que somam aproximadamente um quebra cabeça de muitas partes. Após o calçado ser cortado, ele será chanfrado, ainda no setor do corte. Chanfrado é um desquinado que é feito nas bordas de algumas peças, onde há necessidade de emendas e que chanfrando sua preparação fica melhor pois ao chanfrar o couro terá uma espessura inferior ao corte não chanfrado. Estes locais de emenda nos calçados, normalmente passam despercebidos pelos consumidores, em função deste processo de chanfração. O sistema de controle de qualidade faz parte do processo em todas as etapas de produção, a começar pelo corte. Todas as peças dos componentes são revisadas para garantir boa qualidade no produto final.

Couro- Peles de animais transformadas em material estável e imputrescível através de produtos utilizados durante o processo de curtimento. Ex: boi, porco, cabra

Não couro- matéria prima obtida através da transformação de polímeros, fibras naturais ou sintéticas. Ex: espumas, tecidos, sintéticos, entre outros.

5.2 SETOR DE PREPARAÇÃO E COSTURA

Este setor abrange operações após o calçado estar completamente cortado e chanfrado, sendo entregues os talões de produção. Antes de chegar na costura final, as peças que compõem o calçado passam pelo processo de preparação, onde os materiais são conformados e unificados com adesivos (dublados), a fim de garantir a melhor ordenação durante o pesponto. Dessa forma a junção exata e aferida das peças do cabedal proporciona uma sequência de processos uniformes que permitem uma melhor conformação, montagem e conforto do calçado durante seu uso. Na costura, os cortes são pespontados, a manutenção da qualidade exige um controle mais rígido. Todas as peças, antes de serem pespontadas, recebem marcações que são a referência guia da costura, seguindo padrões pré-determinados. Para cada tipo de costura, é utilizado o maquinário adequando, de acordo com a necessidade apontada na análise do modelo e apresentada no lay-out do setor.

5.3 SETOR DE DISTRIBUIÇÃO E MONTAGEM

No setor de distribuição os cabedais costurados e revisados são encaminhados para o setor de distribuição, que tem a função de unir: cabedais, demais componentes da construção (palmilha de montagem, taloneira/palmilha interna, sola, salto, taco) e fôrmas para encaminhá-los à linha de montagem. Depois de receber os lotes com material completo vindos da distribuição, o setor de montagem seleciona as formas de acordo com o plano de produção e confere os lotes para iniciar a conformação do cabedal. Através de processo de choque térmico e montagem da base do adesivo que será ativado termicamente, o calçado começa a ganhar forma, iniciando pelo bico e terminando no salto, onde todo o cabedal moldado ganha forma de calçado. Depois da conformação, o cabedal é lixado em toda a superfície de colagem, para garantir homogeneidade neste processo.

Paralelamente ao processo de produção do cabedal, acontece outro que é a preparação dos solados, onde ocorrem os processos de asperagem, limpeza e halogenação das solas, que são fundamentais para que a colagem seja completa, segura e durável. A sola passa então por um processo de asperagem da superfície de contato,

que é importante para obter uma aderência máxima. Depois é limpa por um aspirador industrial para remover todas as partículas e recebe uma substância química chamada halogen, eliminando qualquer vestígio de gordura utilizado no seu processo de injeção. Depois destes processos a sola está pronta para receber o adesivo, que após passar por uma estufa quente, será ativado e estará pronto para a colagem. Estes processos ocorrem na esteira de rolamentos da própria montagem do calçado.

Usando bons adesivos e procedimentos adequados de colagem, o conjunto cabedal e solado recebem uma camada de adesivo especial, aguardam seu tempo de cura e depois são reativados em temperatura controlada para obter a fusão completa do adesivo e garantir a união perfeita entre solado e cabedal. Depois do tempo de resfriamento do adesivo, a fôrma é retirada e o calçado ganha forma. Após passar pela limpeza adequada, será colocado buchas no interior dos calçados para manter o formato, depois de etiquetados os pares, serão embalados em papel seda ou saco plástico, dependendo das instruções do cliente e por fim, colocado na caixa individual. Após esse processo, as caixinhas com os sapatos prontos e revisados, são levadas para o setor de expedição da fábrica.

5.4 SETOR DE EXPEDIÇÃO

Este é o último setor pelo qual passa os pares de calçados prontos. O PCP da fábrica entrega os lotes completos de rótulos para que os expedidores possam colar os mesmos nos corrugados e preencher o interior dos corrugados com os pares e cores solicitados nos rótulos. Após colocados os calçados nos corrugados e fechadas todas as caixas, os corrugados são submetidos à revisão do responsável técnico, no caso o revisor do agente exportador se for exportação ou o responsável pela liberação de produção da marca do cliente de mercado interno. Uma vez aprovados os pares revisados nas caixas que foram abertas, autorizações de embarque, que especificam modelo, pares e cor da carga revisada, previamente preenchidas pela fábrica são assinadas pelo revisor do cliente, oficializando a liberação da carga, que deve ser imediatamente coletada pelo transportador indicado pelo cliente, seguindo para depósito e posterior embarque no porto ou aeroporto escolhido.

5.5 SETOR DE CUSTOS NA FABRICAÇÃO DE CALÇADOS

O setor de custos da indústria calçadista é responsável pelo levantamento de dados de quanto vai custar para a empresa, produzir determinado modelo. O custo de produção do sapato varia de acordo com os modelos e marcas a serem produzidos. Se o material do cabedal deve ser de couro ou sintético, enfim, existem muitas variáveis que precisam ser analisadas, até chegar no custo final de produção de um modelo. Por mais simples que seja, qualquer calçado é composto de vários materiais, envolvendo diversos fornecedores. Os clientes fornecem uma ficha técnica com o detalhamento de todos os materiais utilizados na composição deste modelo e cada material é fornecido por empresas diferentes.

Mesmo que tenhamos muitas variáveis no cálculo do calçado, por enquanto existe algo que não muda: a necessidade de mão humanas para sua fabricação e a reclamação do empresário com relação ao alto custo desta mão de obra para realizar sua fabricação. Quando entramos no setor de custo de uma empresa, as informações se tornam sigilosas, sendo mais difícil obter informações sobre o valor do custo final do calçado.

A maior parte dos trabalhadores nas indústrias não têm consciência do que representa, no custo do calçado, o valor de sua mão de obra. São os trabalhadores que agregam valor ao produto final, através da realização do seu trabalho. A mais-valia, termo criado por Karl Marx em alusão ao processo de exploração da mão de obra assalariada que é utilizada na produção de mercadorias. Trata-se de um processo de extorsão por meio da apropriação do trabalho excedente na produção de produtos com valor de troca. A diferença entre o valor do produto final e o custo de mão de obra empregado produzir aquele produto, seria o excedente relativo à produção realizada, ou seja a mais-valia. O empresário se apropria da mais-valia do trabalhador, aumentando assim sua margem de lucro.

Segue figura 05 e 06 representando uma ficha técnica com detalhamento de um modelo:

Fig. 05 Ficha Técnica

INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA Pág. 1 de 2

Relatório de Referências
S 1723. 326

Referência	Descrição	Cod Forma	Limite Venda	Data de Inclusão
S01723.0326	0326	0024374 FORMA L 17230	28/10/2099	19/02/2018
Linha:	S01723 S01723			
Fábrica:	1 ZZSAP 1A			

R\$ 390,00
CUSTO DE PRODUÇÃO
R\$ 136,84
PERCAL. 2,85
FINAL LOGÍSTICA



Numeração	32	325	33	34	345	35	355	36	37	375	38
Ativo	Sim										

02 CORTE

Componente	Material	Peça	Peça Cor	Escolhe	Sai no Talão	Consumo	Unid. Medida
0067134	CAB01 CABEDAL 01	SUMMER MESTICO	02	Sim	Sim	0,150000	M2
0070888	CAB01 CABEDAL 01	VEGETAL SOFT	02	Sim	Sim	0,135000	M2
0070888	DEB01 DEBRUM DA PALMILHA 01	VEGETAL SOFT	07	Sim	Sim	0,041000	M2
0067134	DEB01 DEBRUM DA PALMILHA 01	SUMMER MESTICO	07	Sim	Sim	0,041000	M2
0000011	PAL-I PALMILHA INTEIRA	COURO (PALMILHA)	13	Sim	Sim	0,045000	M2
0000005	FORRO FORRO 1	SINTETICO PU	10	Sim	Sim	0,083000	M2
0108434	DUBL DUBLAGEM 01	TECIDO ADTERM CRJ 8 S MAX 2 C.		Não	Sim	0,089000	M2
0019797	DUBL2 DUBLAGEM 02	TECIDO F148/11HM		Não	Sim	0,080000	M2
0028845	AVESS AVESSO	CAMURCA CABRA (AVESSO)	01	Sim	Sim	0,026000	M2
0070888	CAPA CAPA SALTO 01	VEGETAL SOFT	03	Sim	Sim	0,028000	M2
0067134	CAPA CAPA SALTO 01	SUMMER MESTICO	03	Sim	Sim	0,028000	M2
0000012	ENCSO ENCHIMENTO DA SOLA	FELTRO		Não	Sim	0,011700	M2
0000036	CARIM CARIMBO 01	CARIMBO (4CM X 1CM)	04	Sim	Sim	0,002500	RL
0002094	FITA2 FITA M2	FITA TESA LYNER 130		Não	Sim	0,007000	M2

05 COSTURA ENTRADA

Componente	Material	Peça	Peça Cor	Escolhe	Sai no Talão	Consumo	Unid. Medida
0000120	LINPA LINHA PALMILHA INTERNA LINHA 60		11	Sim	Sim	0,000100	KG
0000120	LIND1 LINHA CAB01 LINHA 60		22	Sim	Sim	0,000500	KG
0115056	ORNAM ORNAMENTO	REBITE EP 8055	12	Sim	Sim	6,000000	UN
0109423	ENFSO ENFEITE SOLA	ENF SOLA E43377 (GANCH)	09	Sim	Sim	2,000000	PCS
0000146	FITA FITA	FITA FC 356 12MM		Não	Sim	0,160000	MT
0000049	FITA FITA	FITA FC 301 4MM		Não	Sim	1,200000	MT

06 PRE-FABRICADO

Componente	Material	Peça	Peça Cor	Escolhe	Sai no Talão	Consumo	Unid. Medida
0024381	SALTO SALTO	SALTO ABS L. 1723		Não	Sim	1,000000	PRS
0115057	P.MON PALMILHA MONTAGEM	PALMILHA MONTAGEM TF R S01723.0326	01	Não	Sim	1,000000	PRS
0024395	SOLA SOLA	SOLA COURO TF L. 1723	15	Sim	Sim	1,000000	PRS
0100592	P.BEI PINTURA BEIRA DA SOLA	BEIRA	14	Sim	Sim	1,000000	PRS
0024386	TACO TACO	TACO PU L. 1723 (CABEDAL)	16	Sim	Sim	1,000000	PRS
0004761	ESPUM ESPUMA	ESPUMA LATEX CONFORMADA REF.930		Não	Sim	1,000000	PRS
0027046	ESPUM ESPUMA	ESPUMA PU 8MM COOKIE ZHPA 0903935 AF4 PRETO		Não	Sim	1,000000	PRS
0115058	CONTR CONTRAFORTE	CONTRAFORTE THERMOGREEN 60 R S01723.0326	01	Não	Sim	1,000000	PRS
0115751	COURA COURACA	COURACA /QTS 1M R S01723.0326	01	Não	Sim	1,000000	PRS

27/08/2018 07:25:32
ficha_tecnica_de_materiais_comb.rpt

Fonte: Entrevistado da pesquisa, 2018

Fig 06 – Segunda parte da Ficha Técnica

INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA							Pág. 2 de 2	
Relatório de Referências							S 1723. 326	
08 MONTAGEM								
Componente	Material	Peça	Peça Cor	Escolhe	Sai no Talão	Consumo	Unid. Medida	
0021849	EMBALAGEM	SACO SCHUTZ 28X40 P (SAPATO) BRANCO C/ IMP.PRETA		Não	Sim	1,000000	UN	
0023827	EMBALAGEM	BOBINA PLASTICA 200MM X 120MM X 900M		Não	Sim	0,000300	UN	
0000030	FITEM	FITA PVC SCHUTZ		Não	Sim	0,004800	RL	
0102670	CAIXA	CAIXA INDIVIDUAL	CX SCHUTZ 4 29X17X10		Não	1,000000	CX	
0002271	PAPEL	PAPEL	PAPEL SEDA BRANCO 30X70		Não	1,000000	UN	
0000028	PAPEL	PAPEL	PAPEL BRANCO PARA BUCHA 50X70		Não	0,042000	KG	
Combinações								
1 CLIENTES								
Combinação: 1		SUMMER MESTICO BLACK / SUMMER MESTICO BLACK / COURO (PALMILHA) NEW CREAM / SINTETICO PU 10				Mat. cliente: S0172303260001 Cor cliente:		
CAB01	SUMMER MESTICO	BLACK						
DEB01	SUMMER MESTICO	BLACK						
PAL.I	COURO (PALMILHA)	NEW CREAM						
FORRO	SINTETICO PU	10 PRETO (SINT)						
LINPA	LINHA 60	8003 BEGE (LIN)						
AVESS	CAMURCA CABRA (AVESSO)	1009 GRAFITE(AVS)						
LIN01	LINHA 60	PRETO						
ORNAM	REBITE EP 8055	ONIX FREE						
CAPA	SUMMER MESTICO	BLACK						
SOLA	SOLA COURO TF L. 1723	PRETO						
P.BEI	BEIRA	PRETO						
TACO	TACO PU L. 1723 (CABEDAL)	PRETO						
CARIM	CARIMBO (4CM X 1CM)	QUEIMADO						
ENFSO	ENF SOLA E43377 (GANCH)	ONIX FREE						
Combinação: 2		SUMMER MESTICO NEW PESSEGO / SUMMER MESTICO NEW PESSEGO / COURO (PALMILHA) NEW CREAM /				Mat. cliente: S0172303260002 Cor cliente:		
CAB01	SUMMER MESTICO	NEW PESSEGO						
DEB01	SUMMER MESTICO	NEW PESSEGO						
PAL.I	COURO (PALMILHA)	NEW CREAM						
FORRO	SINTETICO PU	NEW BLUSH						
LINPA	LINHA 60	8003 BEGE (LIN)						
AVESS	CAMURCA CABRA (AVESSO)	NEW BLUSH						
LIN01	LINHA 60	550 BEGE (LIN)						
ORNAM	REBITE EP 8055	NIQUEL FREE						
CAPA	SUMMER MESTICO	NEW PESSEGO						
SOLA	SOLA COURO TF L. 1723	NEW CREAM						
P.BEI	BEIRA	NEW CREAM						
TACO	TACO PU L. 1723 (CABEDAL)	NEW CREAM						
CARIM	CARIMBO (4CM X 1CM)	QUEIMADO						
ENFSO	ENF SOLA E43377 (GANCH)	NIQUEL FREE						
Combinação: 3		VEGETAL SOFT RUBI WINE / VEGETAL SOFT RUBI WINE / COURO (PALMILHA) NEW CREAM / SINTETICO PU RUBI				Mat. cliente: S0172303260003 Cor cliente:		
CAB01	VEGETAL SOFT	RUBI WINE						
DEB01	VEGETAL SOFT	RUBI WINE						
PAL.I	COURO (PALMILHA)	NEW CREAM						
FORRO	SINTETICO PU	RUBI WINE						
LINPA	LINHA 60	8003 BEGE (LIN)						
AVESS	CAMURCA CABRA (AVESSO)	RUBI WINE						
LIN01	LINHA 60	9682 VINHO (LIN)						
ORNAM	REBITE EP 8055	ONIX FREE						
CAPA	VEGETAL SOFT	RUBI WINE						
SOLA	SOLA COURO TF L. 1723	PRETO						
P.BEI	BEIRA	PRETO						
TACO	TACO PU L. 1723 (CABEDAL)	PRETO						
CARIM	CARIMBO (4CM X 1CM)	QUEIMADO						
ENFSO	ENF SOLA E43377 (GANCH)	ONIX FREE						

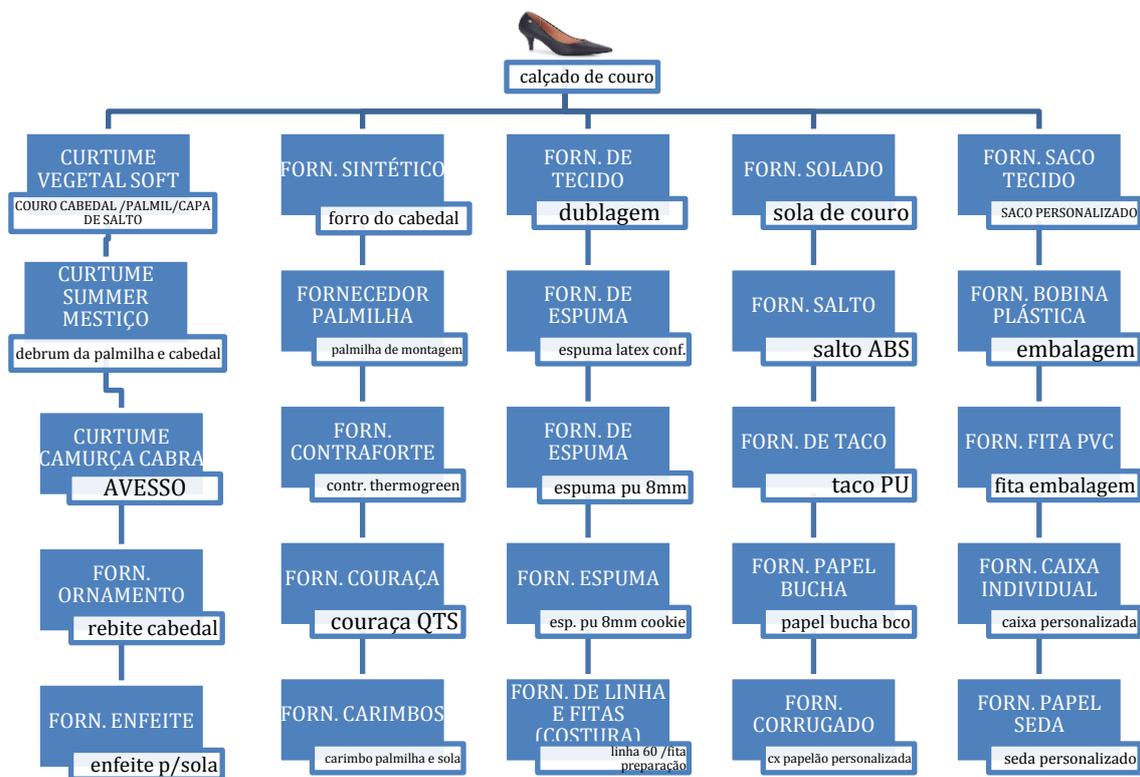
27/08/2018 07:25:32
ficha_tecnica_de_materiais
_comb.rpt

Fonte: Entrevistado da pesquisa, 2018

Segue abaixo, quadro demonstrativo, evidenciando os fornecedores da matéria prima necessária à produção do modelo detalhado na ficha técnica acima. Cada

fornecedor abaixo, faz parte do *cluster* calçadista do Vale dos Sinos. O quadro evidencia a importância do setor calçadista, para economia tanto do município, quanto do Vale dos Sinos.

Quadro 2 – Diagrama de materiais /fornecedores dos insumos



Fonte: Criado pela autora, 2018

Como podemos ver no diagrama acima, cada modelo de calçados envolve uma série de fornecedores, movimentando a cadeia produtiva do *cluster* do V.S.

Segue abaixo na Figura 07, a planilha de custo de um sapato feminino de couro.

Fig. 07 – Planilha de Custo

CALCULO DE CUSTO E PREÇO									
Referência: S01723.0005		Produção Dia.....: 1000		Produção Modelo.....: 600		Produção Linha.....: 6000		PVL: 342,55	
Coleção: Resort 2018		Data: 26/04/2018		Cor: 0604		Indústria e Comércio de Calçados Ltda		Obs.:	
Componente	Material	Un.	Consumo	R\$ Bruto	R\$ Líquido	R\$ SAP	R\$ Custo	ICMS	PIS
02 CORTE CABEDAL 01 0070888 - VEGETAL SOFT M2 0,1526 71,00 55,91 61,42 12,0 9,25 PALMILHA 01 0070888 - VEGETAL SOFT M2 0,1401 71,00 55,91 61,42 12,0 9,25 PALMILHA INTERIA 0000111 - COURO (PALMILHA) M2 0,0450 48,65 38,31 48,65 12,0 9,25 FORRO 1 0019797 - TÊCIDO F148/11HM M2 0,0110 2,05 1,61 2,15 12,0 9,25 DUBLIAGEM 01 0119524 - PAJUA S1 9 LUBA (NISSO) M2 0,0220 46,65 36,24 46,65 12,0 9,25 CAPA SALTO 01 0070888 - VEGETAL SOFT M2 0,0280 71,00 55,91 61,42 12,0 9,25 ENCHIMENTO DA Sola 0000012 - FELTRO M2 0,0117 2,12 1,67 2,00 12,0 9,25 CARIMBO 01 0000036 - CARIMBO (COP X 1CM) RL 0,0025 0,04 0,03 0,00 12,0 9,25 FITA M2 0002094 - FITA TESA LYNER 130 M2 0,0131 16,73 14,77 16,73 12,0 9,25 05 COSTURA ENTRADA LINHA PALMILHA INT 0000120 - LINHA 60 KG 0,0001 132,28 104,17 51,19 0,07 12,0 9,25 LINHA CABO1 0000120 - LINHA 60 KG 0,0005 132,28 104,17 51,19 0,07 12,0 9,25 LINHA SOLA 0012875 - LINHA 96 681377 (GANCH) PCS 2,0000 110,33 88,26 0,23 0,66 12,0 9,25 FITA 0000049 - FITA FC 301-4MM MT 0,0000 0,07 0,05 0,00 0,09 12,0 9,25 FITA 0000146 - FITA FC 356-12MM MT 0,0030 0,19 0,15 0,00 0,00 12,0 9,25 06 PRE-FABRICADO SÓLA 0024331 - SALTO ABE L 1723 PRS 1,0000 1,48 1,17 0,01 1,48 12,0 9,25 PALMILHA MONTAGE 0024823 - PALMILHA MONTAGEM TF R. 17230.005 PRS 1,0000 4,29 3,38 0,00 4,29 12,0 9,25 SÓLA 0024395 - SÓLA COURO TF L. 1723 PRS 1,0000 7,24 5,70 0,00 7,24 12,0 9,25 TÁCO 0024386 - TÁCO PU L. 1723 (CABEDAL) PRS 1,0000 0,55 0,43 0,17 0,55 12,0 9,25 FERRA 0004761 - ESPUMA DA BOM COQUE ZHRA B095935 (64 P) PRS 1,0000 0,20 0,16 0,00 0,20 12,0 9,25 CONTRAFORTE 0091735 - CONTRAFORTE THERMOGREEN 60(PARES) R. 1723M PRS 1,0000 0,97 0,69 0,00 0,87 12,0 9,25 COUACA 0091736 - COUACA MAXLEX 30 PLUS R. 17230.005 PRS 1,0000 0,49 0,39 0,00 0,49 12,0 9,25 08 MONTAGEM ENBALAGEM 0021849 - SACO 28X40 P (SABATO) BRANCO/C/ IMP UN 1,0000 0,85 0,67 0,00 0,85 12,0 9,25 ENBALAGEM 0023827 - BOBINA PLÁSTICA 200MM X 120MM X 900M UN 1,0000 335,00 263,81 0,00 335,00 12,0 9,25 ENBALAGEM 0025266 - PLANTA PAPEL MOID.1 (BICO FINO) UN 1,0000 0,04 0,03 0,00 0,04 12,0 9,25 PAPEL 0000028 - PAPEL BRANCO PARA BUCHA 30X70 KG 0,0020 7,80 6,14 0,00 7,80 12,0 9,25 PAPEL 0000019 - PAPEL BRANCO 30X70 KG 0,0020 7,80 6,14 0,00 7,80 12,0 9,25 MIL 0000019 - VARETA PLÁSTICA MOD. T MIL 2,0000 0,03 0,02 0,00 0,06 12,0 9,25 CUSTOS DIVERSOS 0001499 - MATERIAIS DIVERSOS DE CUSTOS PRS 1,0000 1,45 1,14 0,00 1,45 12,0 9,25 PAPEL 0002271 - PAPEL SEDA BRANCO 30X70 UN 1,0000 0,03 0,02 0,00 0,03 12,0 9,25 CAIXA INDIVIDUAL 0102666 - CX 5 28X19X10 UN 1,0000 1,58 1,24 0,00 1,58 12,0 9,25 CORRUGADO 0106058 - CORRUGADO - 9 PRS (5976313X308) CX 0,1111 4,59 3,61 0,00 4,59 12,0 9,25									
2 FERRAMENTAL				Mercado Interno		Mercado Externo		19,89%	
FAB		Tempo	Custo	Tempo	Custo	Total: 12,93			
MONTAGEM		PRS	51,73	0,25	12,93	31,73	0,25	12,93	19,89%
3 CUSTO INTERNO				Total: 12,93		Custo		12,93	
Descrição		Unid.	Tempo	Preço	Custo	Total: 16,09			
CORTE FOR PECAS			1,00	1,04	1,04				
COSTURA DE TALONHEIRA			1,00	3,75	3,75				
PRE FABRICADO			1,00	0,78	0,78				
FORNACAO DEBREM			1,00	5,88	5,88				
COSTURA DE CABEDAL			1,00	4,10	4,10				
OPERACIONAL SOLA GRUPOIN			1,00	4,10	4,10				
4 CUSTO EXTERNO				CUSTO M.I.		CUSTO M.E.		PART. %	
CUSTO MATERIAIS			32,8800		32,8800	46,3368			
CONSERTO M.G		3,00%		0,924	0,924	1,4901			
FERRAMENTAL			0,0100		0,0100	0,0154			
M.O. TERCEIROS			16,0900		16,0900	24,7453			
M.O. INTERNA			2,9500		2,9500	4,3169			
5 RESUMO				Total: 65,0224		65,0224		4,5369	
M.I. %		0%	3%	5%	6%	10%	M.E. %	0%	3%
COMISSÃO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FRETE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ICDL		1,00	0,85	0,89	0,93	1,03	0,69	0,00	0,00
ICMS		24,00	10,17	10,73	11,13	13,37	12,70	1,29	1,89
FINANCEIRO		4,00	0,85	0,95	0,98	1,29	1,29	1,86	2,06
PISCOPINS		9,23	7,84	8,27	8,59	8,78	9,51	10,00	0,00
6 CDVs									
%	Liquido	R\$	M.I.	R\$	M.E.	R\$	M.E.	US\$	3,10
0,00	0,00	0,00	94,72	67,73	22,58	22,21	21,85	18,06	
3,00	3,62	1,05	9,94	2,68	70,71	23,57	23,19	22,81	18,86
5,00	6,27	1,75	1,63	4,64	92,68	77,85	24,28	23,89	19,43
6,00	7,67	2,10	1,99	5,68	94,72	73,97	24,66	24,25	23,86
10,00	13,88	3,50	3,60	10,28	102,80	78,82	26,27	25,84	23,42

Data inclusão: 26/04/2018
 Hora impressor: 08:19:25
 Data modificação: 27/08/2018

R\$ 32,08

1 CUSTO DE MATERIAIS SEM ICMS

49,34%

Fonte: entrevistado da pesquisa, 2018

Na planilha de custo acima, temos o valor do custo total para o fabricante calculado em R\$ 89,44. O custo total da mão de obra para a fabricação deste modelo, somados todos os setores de produção, foi finalizada em R\$ 29,03, representando 32% do valor total pago ao fabricante. O custo do material a ser utilizado na fabricação deste modelo, ultrapassa o valor da mão de obra empregada. Sabendo-se que o padrão pago ao trabalhador da indústria calçadista do município, gira em torno de R\$ 5,00 por hora, trabalhando 44 horas semanais, um trabalhador recebe em torno de R\$ 1.300,00 por mês. Qual seria o valor da sua mais valia, sendo que a produção média estipulada para o modelo acima gira em torno de 500 pares por dia em cada lado da esteira. Os trabalhadores produzem no total das linhas de produção, nesta fábrica, algo em torno de 5500 pares diários. Ou seja: $5500 \times 89,44 = \text{R\$ } 491.920,00 / 500 \text{ trabalhadores} = \text{R\$ } 983,84$. Precisariam de 1 dia e meio de trabalho para pagar seu custo de mão de obra. O restante seria o excedente sobre sua produção, ou seja: a mais-valia.

5.6 CERTIFICADO DE QUALIDADE – ISO 9000

Trata-se de um conjunto de normas e padronizações que visam ajudar empresas a implementarem processos de Gestão de Qualidade e Garantia de Qualidade. O foco da ISO 9000 é o processo e não o produto. Seu objetivo é garantir que o processo produtivo esteja sendo seguido à risca, garantindo assim, a qualidade do produto. Se transformando num componente estratégico de uma organização que define requisitos para o sistema de gestão de qualidade e a forma como deve ser gerenciada pela empresa, tendo objetivo de identificar e atender as necessidades dos clientes. Para as empresas se tornarem mais competitivas, muitas buscaram a Certificação ISO 9000, que foi um processo demorado e dispendioso, onde algumas empresas conseguiram a certificação e outras não. Conseguindo a Certificação ISO 9000 a empresa obteria vantagens pois garantiria sua solidez, responsabilidade, credibilidade e facilidade nas relações comerciais. Os empresários acreditavam que estariam se inserindo no processo de Globalização desta forma e aumentariam o volume de negócios na empresa, ou ao menos manteriam em carteira os clientes mais exigentes, se tratando de pedidos de exportação. Porém muitas das empresas que passaram por esse processo desgastante,

também fecharam por falta de pedidos ou se mudaram para a China. Uma vez criadas as normas que devem ser aplicadas nos processos, desde o desenvolvimento até a entrega dos produtos nas indústrias, toda e qualquer não conformidade detectada, iniciava um processo interno de inspeção gerando muita burocracia e registros, ou seja, aumentava o volume de trabalho e às vezes chegava a prejudicar o andamento normal dos setores, devido ao volume extra de processos que a ISO gerava.

Além da ISO 9000, também há a ISO 9001 entre outras formas de certificação para a qualidade atualmente. Após as discussões sobre os problemas ambientais e efeito estufa causado pela emissão dos gases de efeito estufa, por muitas indústrias, a ISO também desenvolveu a ISO 14001, direcionada ao meio ambiente e aproveitamento sustentável de seus recursos. Já está sendo ensinado nas escolas, as premissas básicas da sustentabilidade, como objetivo principal da preservação ambiental e de seus recursos naturais, para que gerações futuras consigam se desenvolver. Sabe-se também que temos como objetivo do milênio combater à desigualdade social, a fome e a pobreza extrema, fenômenos que o capitalismo, nesta fase informacional tecnológica, contribui para aumentar as diferenças. O Grupo Azaléia, quando encerrou suas atividades produtivas em todas as suas filiais, na metade da década de 2000, tinha certificação ISO 9001 e ISO 14001. ISO 14001, desenvolvida especialmente para atender as exigências da sustentabilidade, porém, como poderia ser sustentável, optando por desempregar milhares de trabalhadores, cuja única fonte de renda provinha da venda de sua força de trabalho?

Anterior a esta Certificação, ainda no final da década de 80, a acumulação flexível também trouxe uma gama de cursos para aperfeiçoamento de processos e eliminação de estoques, como 5R e Just in Time. Neste período começou a ficar difícil conseguir emprego na área administrativa sem um bom nível de escolaridade e muitos cursos complementares no currículo. Cursos técnicos e Língua Estrangeira era requisito para trabalhar nos agentes exportadores.

Em muitas empresas, os padrões da ISO 9000, norteavam todos os processos de produção, desde a criação e desenvolvimento do produto, até seu embarque na produção da indústria que o estava produzindo, citados no item anterior deste trabalho. Os padrões ISO 9000 se estendiam aos fornecedores e terceirizados. Os empregados diretos

a partir da ISO 9000 eram chamados de colaboradores e os fornecedores ou terceirizadas eram empresas parceiras. Para as fábricas pequenas ou de médio porte, era mais difícil contratar os auditores para implementação dos processos que levariam à certificação da ISO. Por vezes faltava estrutura física e na maioria das vezes as custas para a Certificação não estava prevista no orçamento. Alguns dos grandes compradores de calçados (importadores), que produziam milhares de pares aqui no Vale dos Sinos, começaram, a partir deste período exigir que as fábricas produtoras de seus pedidos, obtivessem a Certificação ISO 9000. Essa exigência limitava a negociação dos volumes e também foi um motivador para que muitas empresas aderissem às normas padronizadoras.

CAPÍTULO 6 - DESDOBRAMENTOS SOCIOESPACIAIS DA REESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE CAMPO BOM

Num mundo de economia globalizada, as grandes corporações reorganizam e reestruturam a divisão territorial do trabalho e produção, evidenciando desigualdades regionais. Existem regiões centrais onde ocorrem os processos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico; regiões intermediárias onde ocorrem os processos de terceirização da produção e montagem de componentes, atendendo à necessidade do mercado; e existem regiões que não participam de forma relevante deste processo de mundial de produção. Segundo alguns autores, nesta economia globalizada, o que gera valor e incrementa a produtividade é a aplicação de informação e conhecimento na produção, distribuição e gestão de produtos e serviços. (CASTELLS, 1997).

Não foi diferente no processo produtivo das indústrias do Vale dos Sinos, do qual o município em estudo faz parte. No ano da emancipação do município de Campo Bom, que ocorreu em 1959, existia um parque industrial constituído por 120 fábricas, entre as quais 60 eram fábricas de calçados, havendo também fábricas de fôrmas, máquina, metalúrgicas e cartonagens. Havia desde aquela época a concentração, mesmo que de fábricas pequenas, da atividade calçadista e fornecedores afins. Veja nas Figuras 08,09,10 e 11:

Fig. 08 – Calçados Marielena

Calçados MARIELENA

Estabelecido à Rua Padre Julio, 128

A Fábrica de Calçados «Marielena» foi fundada no ano de 1939, com o capital registrado de Cr\$ 4.000,00.

Seus sócios fundadores são: os Srs. José Schoeler e João Carlos Schoeler

Sócios atuais: Willy Rothe, Clemente Arnold e João Carlos Schoeler.

Capital registrado: Cr\$ 500.000,00

Produção: 200 pares de sapatos por dia.

Fontes de maiores consumo: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Vista da Fábrica dos Calçados Marielena

Campo Bom - Rua Padre Julio, 128 - Rio Grande do Sul

Fonte: Fôlha de Campo Bom de 1959

Fig. 09 - Calçados Carioca



Em Junho de 1958, foi admitido como sócio, Pedro Arnildo Maurer, filho do proprietário -- Novo registro social para Cr\$ 2.550.000,00. Produção atual: 250 pares de sapatos diários em diversos tipos

Os principais Estados consumidores são: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais, Mato Grosso, Amazonas, Ceará, Pernambuco, Paraíba, etc.

Sua fundação foi em Junho de 1950.

Firma individual:
ARNILDO MAURER

Capital inicial Cr\$ 100.000,00



Fonte: Fôlha de Campo Bom de 1959

Fig. 10 – Metalúrgica Açoreal

METALÚRGICA AÇOREAL LTDA.

INSTALADA com Oficina Mecânica, vem fabricando há vários anos, máquinas de diversos tipos para a indústria do calçado: BALANCIM DE CORTE, BALANCIM DE ESTAMPAR SOLAS, MÁQUINAS DE BEIRA, MÁQUINAS DE COLAR SOLAS A PRESSÃO, ETC. . .

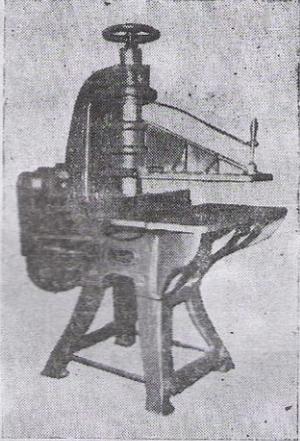
Estando instalada com moderna e completa maquinária, está capacitada a efetuar qualquer conserto em serviços de torno, plaina, solda elétrica e solda a oxigênio.

Possui ainda uma bem instalada METALÚR-

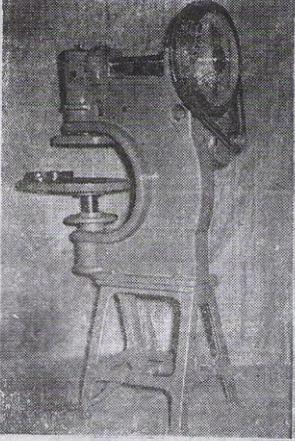
GICA, produzindo os seguintes artigos: Almas para calçados, grampos para correias, rodízios para ca-valetes e outros produtos do ramo.

O BALANCIM DE CORTE, é uma máquina indispensável em sua indústria, pois sendo de fácil manejo, lhe proporciona mais lucros.

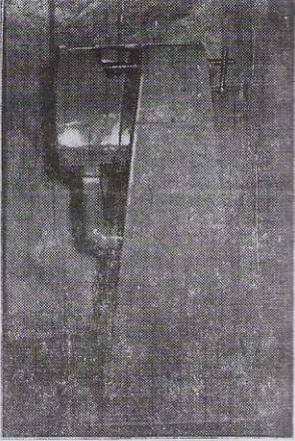
É fabricada por competentes técnicos, que zelam cuidadosamente para o perfeito funcionamento, adaptando cada vez mais, linhas modernas em construção, transformando esta máquina em um



Balancim de corte



Balancim de estampar solas



Máquina de beira

Fonte: Fôlha de Campo Bom de 1959

Fig. 11 – Fábrica Scharten & Cia. Ltda.

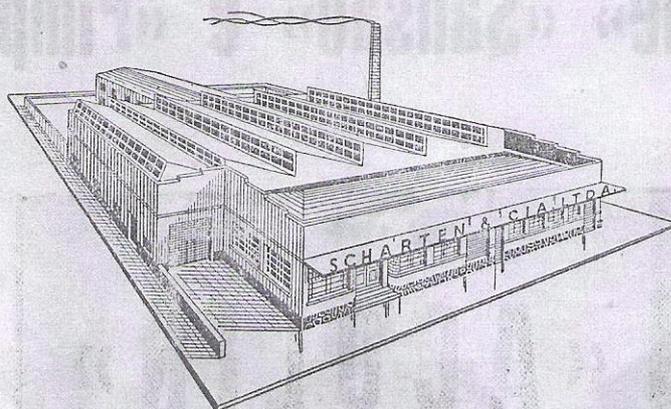
Fundada em 1.º de Outubro de 1928, pelos Srs. Waldemar von Scharten, Arlindo Ritzel e Arno Kunz, a firma **SCHARTEN & CIA. LTDA.**, iniciou sua vida num modesto prédio, com o capital de Cr\$ 30.000,00.

Dada a franca aceitação de seus produtos, que mercê de seu acabamento aprimorado e preços verdadeiramente populares, conquistaram desde logo os principais mercados brasileiros, viu-se a firma na contingência de aumentar consideravelmente a sua produção, para o que construiu, em 1954, amplo e moderno prédio, em cuja área, superior a 2.000 mts², instalou nova maquinária que constitui a última palavra em técnica e aperfeiçoamento.

Coincidindo esta nova fase com o **JUBILEU DE PRATA** da firma, esta houve por bem dar um caráter festivo a inauguração do novo estabelecimento, ocorrido em 8 de Janeiro de 1955. Ao grande churrasco comemorativo ao acontecimento, compareceram mais de 500 convivas, entre os quais o então Governador eleito Eng. Ildo Meneghetti, que presidiu o ato inaugural.

Em 1940 retirou-se o sócio Sr. Arlindo Ritzel, continuando a firma sob a mesma razão social, integrada pelos sócios Srs. Waldemar von Scharten e Arno Kunz, tendo o capital registrado de Cr\$ 7.000.000,00, com uma produção superior a mil pares diários, colocados em todos os estados do Brasil. São marcas registradas da firma:

«JUBILEU» e «BALALAIKA»



De acordo com as informações colhidas durante as várias entrevistas realizadas durante este trabalho, os trabalhadores destas fábricas pequenas realizavam mais que uma operação no calçado, trabalhavam em grupo e utilizavam cavaletes para auxiliar na movimentação dos calçados produzidos, de setor em setor. Produziam para o mercado interno, vendendo para outras cidades do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e outras regiões do Brasil.

Com o passar do tempo estas fábricas foram crescendo, intensificando sua produção e modernizando suas instalações, com aquisição de novo maquinário. Neste período já atraía trabalhadores de outras partes do Estado, vindos do meio rural em busca de uma vida melhor. Mas foi a partir do final da década de 60, com a entrada de pedidos para exportação que a produção calçadista concentrou grande volume e incrementou sua importância econômica nas esferas municipal e estadual. As pequenas fábricas renovaram e ampliaram seus parques produtivos, para atenderem a nova demanda do mercado. Neste período iniciou-se o uso dos trilhos de rolamento no setor de montagem e acabamento dos calçados, facilitando sua fabricação, pois cada trabalhador realizava apenas uma operação no calçado, se tornando fácil, mesmo sem experiência, produzir calçados. Os trilhos, com o passar do tempo também foram utilizados para os setores de costura e pré-fabricado. Estava sendo introduzido, nas plantas produtivas das fábricas de calçados, o padrão fordista de produção, com algumas modificações, pois produziam calçados a partir de pedidos existentes e não como produção de estoque para posterior venda. À medida que o volume de pedidos aumentava, forçava o crescimento e aperfeiçoamento dos parques produtivos. No auge do volume de pedidos, na década de 80, a indústria calçadista de campo Bom, empregava mais de 15.000 trabalhadores diretos, abastecendo uma cadeia produtiva gigantesca, que se estendia aos atelieres terceirizados e fornecedores de couro e insumos.

Este também foi um período de grande adensamento populacional para o município, ocasionando problemas na oferta de serviços públicos e principalmente moradia, entre outras áreas de atendimento à população. Esse período de crescimento econômico foi marcado pelo aumento de sub moradias e ocupações de áreas desertas do município. Havia muitas “pensões” espalhadas por diversos bairros da cidade. Pensões eram casas enormes, tanto de madeira quanto de alvenaria, que mediante pagamento mensal, o trabalhador morava, dormindo na maioria das vezes em quartos

coletivos. Mas tinha um banheiro disponível e um endereço fixo, que lhe permitia conseguir emprego. Algumas pensões ofereciam refeições, já incluídas no valor mensal e outras até tinham roupa lavada. Essa eram bem as mais caras. A maioria não oferecia nem café da manhã aos trabalhadores, que almoçavam nos refeitórios das fábricas e voltavam para seus quartos coletivos, para improvisar uma janta qualquer e retornar ao trabalho no dia seguinte. Algumas, como não ofertavam café da manhã, montavam pequenos restaurantes para lucrar sobre essa demanda. Quanto mais próximas das fábricas, mais procuradas eram as pensões e portanto mais alto era o valor cobrado. Neste período bairros inteiros surgiram da ocupação efetuada por trabalhadores que, ou não podiam pagar pensões ou não havia pensões para todos. Como também não havia investimento público em planejamento urbano e as poucas moradias que haviam para alugar eram muito caras e precárias, não restava opção para quem decidisse ficar, se não ocupar os vastos espaços ociosos e criar, através da produção de sub habitações, novos locais de moradia para os trabalhadores das fábricas. Alguns bairros periféricos do município, surgiram das ocupações ocorridas durante este período de expansão da indústria calçadista. Muitos anos depois, foram legalizados e reconhecidos pelo poder público municipal.

De acordo com vários relatos, durante as entrevistas realizadas com pessoas ligadas ao setor calçadista, desde muito tempo o setor vem recebendo investimentos do poder público. Seja através de linhas de crédito bancário a juros baixos, para aumento de capital de giro, seja através de leis que fomentam o desenvolvimento industrial do município e durante o período militar, nas décadas de 70 e 80, receberam volumes consideráveis sob benefícios de bonificações diretas. Foi relatado que valores eram creditados diretamente nas contas bancárias das empresas, no Vale dos Sinos, após liquidação de transação de exportação. O incentivo com isenção municipais e isenção de alguns impostos para exportação, como isenção de IPI e possibilidade de negociação de até 40% nas compras de insumos, utilizando o crédito de ICMS acumulado com o passar do tempo. Em alguns períodos os benefícios eram tão frequentes que a própria fábrica não necessitava ser eficiente pois o valor dos incentivos equilibravam as finanças e pagavam sua ineficiência. Qualquer pessoa que chegasse no município de Campo Bom no período de grande volume de pedidos para exportação, conseguiria emprego imediato e mesmo sem experiência pois precisaria aprender apenas uma operação para contribuir na fabricação do calçado, que após passar por dezenas de mão,

chegava ao final da esteira de rolamento, pronto para ser embalado, colocado em corrugado, rotulado e embarcado para seu destino final.

Na década de 60, nas regiões centrais, o padrão fordista de produção em massa perdia força, devido sua ineficiência em ofertar produtos diferenciados, interrompendo a etapa das grandes produções e grandes estoques. Buscava-se, já naquela época, nas regiões centrais, ofertar algo diferente para consumo, no intuito de diversificar os produtos lançados no mercado. E isso fez com que os grandes parques industriais fordistas fossem sendo substituídos por modelos mais flexíveis, atendo às necessidades de mercado. O novo padrão produtivo foi conhecido Acumulação Flexível. A principal característica deste sistema era a terceirização das produções. Eliminara, tirar de dentro dos grandes parques produtivos, tudo o que se pudesse produzir fora deles, na tentativa de baixar os custos de produção, pois terceirizando as produções, também estariam terceirizando os encargos sociais, incluídos na mão de obra, que serve até hoje de justificativa para a mudança de investimentos do capital produtivo.

Neste mesmo período na década de 60, nas regiões periféricas como é o caso do Brasil e conseqüentemente do Vale dos Sinos, no qual o município em estudo faz parte, estávamos iniciando o processo de mecanização e modernização da produção calçadista, utilizando máquinas que substituíam processos manuais e introduzindo o modelo fordista, através da introdução dos trilhos e esteiras de rolamentos. Este processo produtivo ajudou a cidade a inchar e promoveu a concentração de riquezas no território, uma vez que os valores produzidos pelos trabalhadores se concentravam nas mãos de poucas pessoas.

O grande volume de negócios, somados ao grande volume de incentivos do poder público, criaram fábricas ineficientes, sem preocupação com o aperfeiçoamento de métodos e processos. Eram fábricas com enormes parques industriais, pesados custos e obsoletos processos. Seus gestores eram desqualificados, na maioria das vezes, pois como muitas empresas nasceram de núcleos familiares, não houve a preocupação de qualificação pessoal na área. Os funcionários também não possuíam bons níveis de escolaridade, eram treinados para um processo e muitas vezes passavam sua vida profissional no mesmo lugar.

O processo de globalização foi possibilitado, nas últimas décadas, pelo desenvolvimento de novas tecnologias de informação e melhoras na comunicação. Intensificando os fluxos informacionais e financeiros globais. No momento em que

ocorreram estas mudanças, o mercado tornou-se mais competitivo e as antigas estruturas fordistas deviam ser aperfeiçoadas para se tornar mais eficientes, leves e produtivas.

As fábricas de Campo Bom já terceirizavam processos de costura desde a metade da década de 70, pois precisavam de auxílio para atender a demanda da produção. Na década de 80, as grandes fábricas terceirizavam todos os seus processos de produção calçadista, abrindo filiais fora do município. Como já foi citado neste trabalho, procuravam diminuir custos de produção. Este processo fez parte da primeira descentralização industrial, através da terceirização da produção, promovendo industrialização de novos espaços e aumentando o trabalho informal onde antes havia emprego com carteira assinada.

O movimento sindical estava mais organizado nos lugares onde a indústria calçadista estava há mais tempo, sendo um dos motivos para a transferência dos parques produtivos, para lugares onde não havia organização sindical, portanto os salários poderiam ser mais baixos.

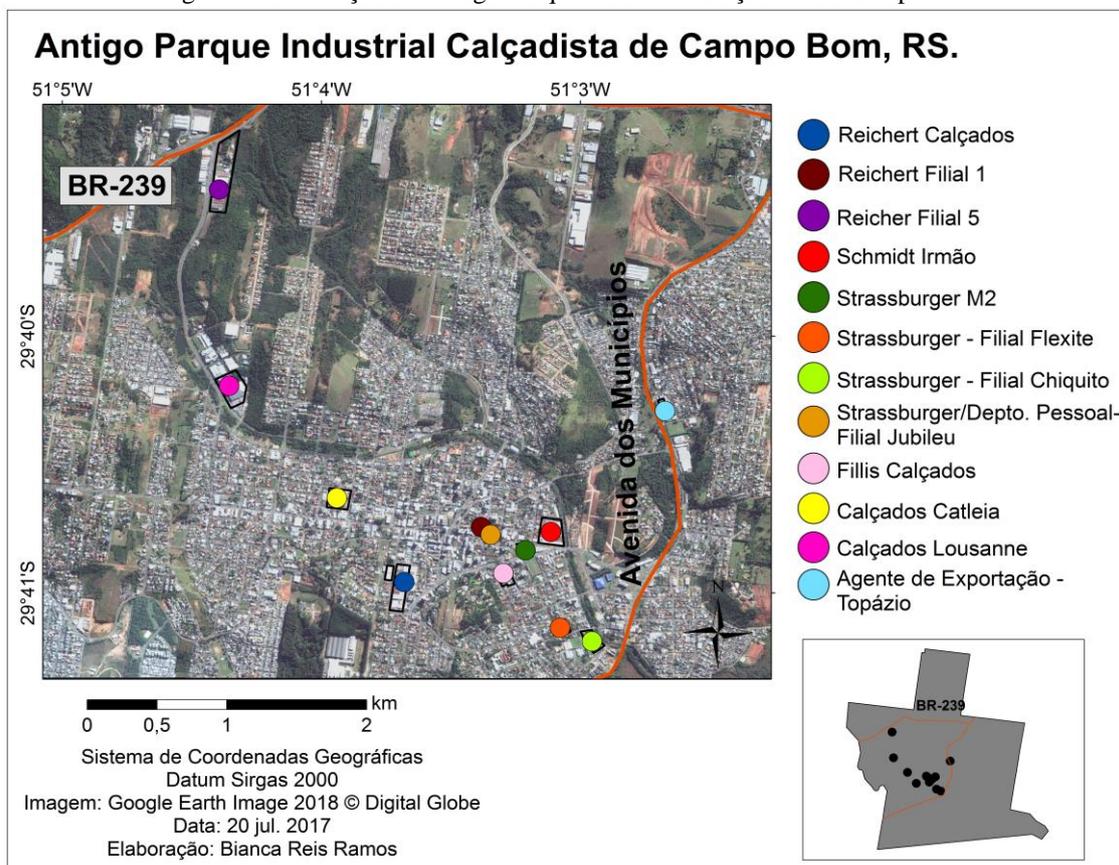
A partir da década de 90, os problemas se ampliaram na cadeia produtiva calçadista, em função da abertura da economia brasileira e com a posterior do surgimento do Plano Real em 1994, quando o valor corrente da nossa moeda, o Real, tornou-se equivalente ao valor do Dólar, moeda utilizada nas transações de exportação. Esse processo contribuiu para dificultar as negociações e fechamento de novos pedidos, pois os fabricantes não conseguiam chegar no preço ofertado pelos agentes exportadores, em função da baixa do dólar. Os pedidos que conseguiam negociar eram menores e muitas empresas encerraram suas atividades neste período. Outras abriram filiais no Nordeste do Brasil, seguindo incentivos fiscais.

A Acumulação Flexível trouxe para as fábricas calçadistas a necessidade de qualificação para o mercado, promovendo cursos individuais e coletivos nas indústrias. Houve o início dos processos de Certificação ISO 9000, junto com cursos de capacitação técnica para os funcionários que iriam operar novas tecnologias em máquinas industriais. Preocupou-se em aperfeiçoar e padronizar os processos produtivos, na tentativa de tornarem-se mais competitivas. Toda essa necessidade de qualificação também foi estendida aos fornecedores de insumos. Mas numa cadeia produtiva, onde o preço negociado dos produtos era controlado pela variação do dólar, quando o mesmo subia, ocorria aumento de preço nos insumos, quando diminuía, os descontos não eram repassados aos produtos. Isso representava oscilação no aumento

das despesas na fabricação que não haviam sido calculadas. Com a abertura econômica, muitos fornecedores traziam da China insumos e vendiam nas fábricas, contribuindo para o aumento do desemprego. Aumentando também a periferia do município e o uso de sub habitações para moradia.

Para as fábricas se manterem no mercado calçadista precisavam investir em novas tecnologias, tanto na fabricação de calçados, quanto nas comunicações e agilidade de processos. Foi necessário investimento na instalação de rede de internet e computadores, fazendo o fabricante se inserir no mundo globalizado, ao menos na esfera da comunicação. Surgindo a TI (Tecnologia da Informação), como suporte técnico empresarial, no desenvolvimento de softwares de produção e venda. Já existiam algumas empresas no município, com alto desenvolvimento tecnológico, já estando acostumadas a importar máquinas, usavam telex e fax para comunicação internacional, fazendo a transferência para a nova tecnologia, facilmente. Porém as fábricas menores também teriam que investir pesado e muitas não conseguiram acompanhar esse processo. Na Figura 12, podemos ver a localização dos antigos parques industriais calçadistas de Campo Bom, até meados da década de 2000.

Fig 12 – Localização do Antigo Parque Industrial Calçadista de Campo Bom



Fonte: Bianca Reis Ramos, 2018

A indústria Reichert Calçados, chegou a empregar em torno de 6.000 funcionários, contando com suas filiais no município e fora dele, segundo relatos de entrevistados. Produziu com boa qualidade sapatos femininos de couro para exportação, atendendo mercados exigentes como da Europa e Estados Unidos. Neste período também podemos destacar a fábrica Schmidt Irmão que igualmente possui uma estrutura adaptada à necessidade de rapidez do mercado, desenvolvendo coleções de calçados com eficiência e qualidade, porém de alto custo. Os profissionais técnicos, que dominavam desde a curtição de couro até a confecção e criação de calçados, eram caros para um mercado global. De acordo com as entrevistas realizadas durante esse trabalho, muita mão de obra especializada em fabricação de calçados, a partir da década de 90 foi exportada para novos polos calçadistas, ensinaram os processos de fabricação nestes lugares, que com o passar do tempo, se desenvolveram e somados aos investimentos públicos e privados, se tornaram grandes produtores, como o ocorrido na China, que é o maior produtor de calçados do mundo. Seguida da Índia e Vietnã, o Brasil ocupa hoje o quarto lugar no ranking de produção de calçados no mundo.

Com o processo de terceirização da produção, que teve como principal objetivo diminuir custos, criou-se um grande número de empresas prestadoras de serviços, que mesmo sendo fornecedoras para a indústria, são registradas no setor terciário da economia. Esse processo faz crescer um fenômeno conhecido como “desindustrialização” do espaço produtivo. Paralelamente a esse fenômeno, podemos perceber o aumento da precarização do trabalho, ligado ao crescimento do trabalho informal.

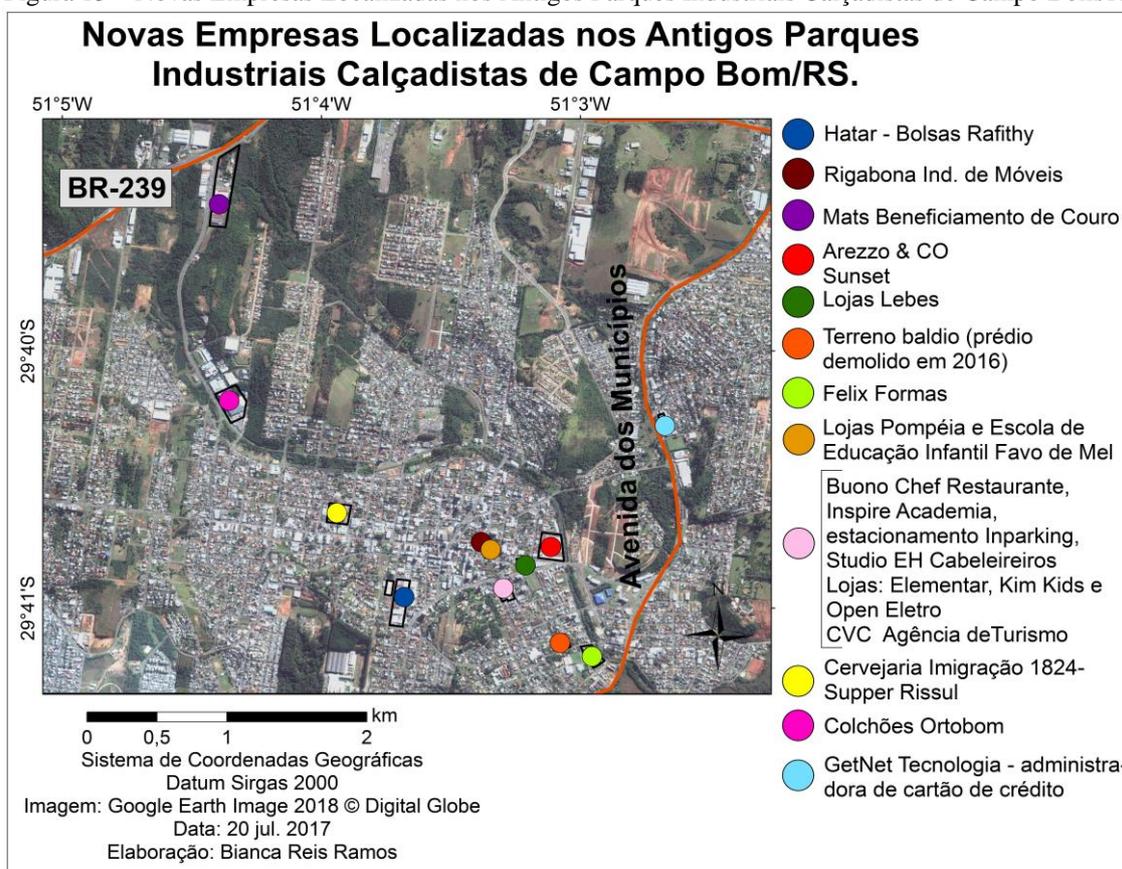
O município de Campo Bom, assim como muitos países, vivencia a terceirização da economia, ou seja, o aumento significativo do Setor Terciário (de serviços) na composição do seu produto interno bruto. Campo Bom vem sofrendo transformações em sua matriz econômica, onde a atividade industrial hoje representa apenas 30% da composição de seu PIB municipal e o restante provém do setor de serviços.

Os grandes parques produtivos de calçados, foram sendo substituídos aos poucos, por empresas ligadas às atividades no segmento comercial. Para conseguir trabalho no meio comercial é preciso ter qualificação. Um grande problema gerado pela abundância de emprego, no passado, foi fazer com que o trabalhador não buscasse se qualificar, pois não havia necessidade. Muitos dos migrantes que aqui chegaram na década de 60, estão fora do mercado, por aposentadoria ou morte. Outros conseguiram voltar para os

locais de origem, após acúmulo financeiro gerado através de sua força de trabalho. Muitas pessoas buscam hoje qualificação profissional, tanto que a oferta de cursos no município, que eram voltados à atividade calçadista, hoje sofrem modificações, ofertando especialização também no setor de prestação de serviço, onde o empreendedorismo é amplamente defendido e divulgado.

Veja abaixo, na figura 13, as atividades comerciais que atuam nos antigos parques industriais calçadistas:

Figura 13 – Novas Empresas Localizadas nos Antigos Parques Industriais Calçadistas de Campo Bom/RS



Fonte: Bianca Reis Ramos, 2018

O formato da indústria calçadista local se transformou na última década, com a aceleração das inovações tecnológicas e atualmente os modelos de calçados negociados também. Utilizam materiais alternativo ao couro, utilizando processos novos na sua fabricação. Tudo isso na intenção de baixar custos de produção e chegar num preço final mais atraente ao mercado globalizado.

Onde antigamente estava situada a indústria calçadista Schmidt Irmão, hoje se localiza a Arezzo & Co, a Sunset que agencia pedidos da Arezzo e também possui clientes de pedidos externo e, em uma pequena parte do prédio, continua em funcionamento o escritório administrativo da Schmidt Irmão.

Veja na Figura 14, imagens antigas da Schmidt Irmãos e imagens recentes da Arezzo & Co e Sunset no lugar.

Fig. 14 – Prédio do Schmidt Irmãos antigo



Fonte: Google, 2011

Fig. 15 – Prédio da Arezzo & Co.



Fonte: Rosemari, 2018

Veja abaixo, na figura 16, o prédio do antigo Calçados Fillis, onde atualmente estão instaladas várias empresas, na área de prestação de serviços:

Fig. 16 – Prédio antigo do Calçados Fillis



Fonte: Google, 2011

Fig. 17 – Novas Empresas instaladas no Prédio do Antigo Calçados Fillis



Fonte: Rosemari, 2018

Fig. 18 – Academia Inspire, instalada no prédio do antigo Calçados Fillis



Fonte: Rosemari, 2018

Fig. 19 –Buono Chef Restaurante, instalado no prédio do antigo Calçados Fillis



Fonte: Rosemari, 2018

Atualmente também temos, localizada no prédio onde existiu Calçados Catléia, a fábrica de cerveja artesal, Cervejaria Imigração 1824, promovendo shows em suas dependências que agitam a vida social do município, atraindo muitos visitantes. Veja nas Fig. 19, 20 e 21, as transformações ocorridas:

Fig. 20 –Prédio do antigo Calçados Catléia



Fonte: Google, 2011

Fig. 21 –Prédio do Supper Rissul



Fonte: Rosemari, 2018

Fig. 22 –Prédio da Cervejaria Imigração 1824



Fonte: Rosemari, 2018

A Cervejaria Imigração atua na área industrial, produzindo cervejas artesanais, premiadas internacionalmente. Gera emprego e renda para o município, levando o nome de Campo Bom para outros municípios dentro e fora do Estado. Utiliza maquinário requintado para produção da cerveja, que é muito apreciada pelos consumidores.

Um bom exemplo de renovação tecnológica, utilizada na fabricação de calçados são os modelos da Nike. A Nike produz em vários países periféricos no mundo, mas no Sudeste Asiático, em uma de suas fábricas, estão utilizando o mínimo de mão de obra humana, para fabricar seu produto. Os trabalhadores desta fábrica servem apenas para alimentar as esteiras e os braços mecânicos dos robôs é que montam os calçados, do início ao fim. A Nike, que antes de se tornar uma das grandes marcas mundiais, produzia seu produto em fábrica própria. Atualmente ela somente vende sua marca. Investe muito em pesquisa e utiliza esses resultados para produzir calçados com materiais de alta tecnologia e baixa operacionalização de produção, substituindo aos poucos a necessidade da mão de obra especializada humana, na fabricação de seu produto.

De acordo com informações da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo, um dos projetos que prometem incrementar a geração de emprego e renda, estão associados à vinda de uma indústria da área têxtil, que estará voltada à confecção de cabedais de calçados. Finalizando o processo de montagem dos cabedais no município. Vejamos abaixo na Figura 23, amostra de cabedal desta indústria.

Fig. 23 – Cabedal feito pela indústria têxtil



Fonte: Rosemari, 2018

O projeto acima está em sua fase de desenvolvimento, mas segundo o secretário, em uma fase bastante adiantada nas instalações. Vai gerar em torno de 500 empregos no município, contribuindo para aumentar o valor adicionado municipal, no setor industrial.

6.1. LEI MUNICIPAL DE INCENTIVO À INDÚSTRIA

Existem algumas leis municipais de fomento à industrialização do município de Campo Bom. Trata-se Lei Municipal nº 2.499 de 2003, chamada PIGE (Programa de Incentivos à Geração de Empregos). Este programa visa consolidar a estabilidade econômica do município, com crescimento sustentado voltado para a geração de empregos e oportunidades de renda, como forma de combate à pobreza, promovendo cidadania e inclusão social. Segundo a lei, os incentivos consistem em:

- *Serviços*, sendo distribuídos os valores percentuais, de acordo com o tamanho do terreno a ser ocupado pela empresa;
- *assistência técnica*, que consistente em assessoria empresarial e tributária, pelo prazo de dois anos, contado do início das atividades empresariais, através de pareceres, orientações técnicas e cursos de pequena duração;
- *isenções*, compreendendo a isenção do pagamento da contribuição de melhoria relativamente a pavimentação da via pública em frente ao imóvel; *isenção* do pagamento de contribuição para iluminação pública, por 1 ano; *isenção do pagamento de IPTU por seis anos*, observando o seguinte: isenção de 100% do total devido, para imóveis situados na Zona Industrial e no Parque Tecnológico; isenção de 80% do total devido, desde que não superior ao valor de 7.000 URMs (sete mil unidades de referência municipal), para imóveis situados em qualquer zona urbana do município, não referida na alínea anterior;
- *permissão de uso gratuito de equipamentos* a serem adquiridos e disponibilizados pelo município, consubstanciada no seguinte: por até 6 (seis) anos, de transformador de energia elétrica, com capacidade de até 750 KVA; pelo prazo máximo de 4 (quatro) anos, de equipamentos (hardware) e/ou programas de informática (software), no valor máximo de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) em cada caso; até o limite de R\$ 410.000,00 (quatrocentos e dez mil reais);
- *auxílio para custeio de mão de obra de construção civil*, tendo como patamar máximo os valores unitários estabelecidos na planilha de orçamentos.
- *auxílio em materiais de construção civil*, a serem adquiridos e fornecidos pelo Município; e/ou ainda auxílio para a aquisição de equipamentos elétricos ou

hidráulicos , tendo como patamar máximo o valor do menor de 3 (três) orçamentos;

- *auxílio para o pagamento de locativos*, consubstanciado no seguinte: locativos relativos a imóveis, até o limite de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais); locativos relativos a móveis e equipamentos, até o limite de R\$ 200.000 ,00 (duzentos mil reais).

Existe também a Lei Municipal nr. 4.611, de 2017, que promove inicialmente qualificação técnica empresarial por parte dos participantes, junto ao SEBRAE e posterior auxílio na participação de feiras a nível regional e nacional, na tentativa de melhorar as vendas e promover aumento na necessidade de mão de obra, promovendo emprego e melhoria de renda à população.

6.1.1. Lei de Apoio às Exportações

Foi criada importante política tributária de promoção às exportações progressivamente entre 1964 e 1972. Diversos incentivos fiscais foram adotados para promover a exportação de produtos manufaturados e semimanufaturados, com a desoneração de vários tributos como IPI, ICM, imposto de renda e imposto de importação. A indústria calçadista do VS recebeu esses benefícios fiscais. Adicionalmente, passou a vigorar o regime de *drawback*, previsto desde a Reforma Tarifária de 1957, permitindo a isenção do pagamento de IPI, Imposto de Importação e outras taxas na importação de insumos que integrassem a produção de bens manufaturados a serem exportados. Por último, em 1972, foi criada a Befiex – Comissão para Programas Especiais de Exportação –, que deu isenção do imposto de importação, IPI e ICM na instalação de novas indústrias que visassem à exportação. A política tributária de apoio às exportações foi razoavelmente desativada a partir da segunda metade da década de 1980, com a extinção dos mecanismos de crédito-prêmio e da Befiex em 1990, já no governo Collor (1990-1994). Foram mantidos, no entanto o regime de *drawback*, a isenção do IR sobre o lucro das exportações e os compromissos remanescentes da Befiex.

Em 1988, com a edição de nova Constituição Federal, os produtos semielaborados foram incluídos na base de cálculo do ICMS e os Estados passaram a ter o direito de definir as alíquotas do ICMS para os diferentes setores e produtos. Durante a primeira metade da década de 1990, a evolução tributária é notavelmente contrária às exportações. Nesse período, contribuições sociais cumulativas aumentam o custo das exportações, principalmente de maior valor agregado. São criadas a CSLL, em 1988, e o IPMF, em 1993, transformado na CPMF em 1996. Além disso, a alíquota da Cofins é dobrada em 1991, para 2%. Somente em 1994, em meio a um quadro cambial desfavorável, pois a valorização do câmbio era peça fundamental do Plano Real, o governo federal começa a empreender esforços para alterar a política tributária, de modo a priorizar exportações, isentando, do PIS, as receitas de exportação e concedendo crédito fiscal relativo à incidência do PIS e da Cofins sobre matérias-primas, produtos intermediários e material de embalagem utilizados em produtos exportados.

O Poder Executivo Federal conseguiu aprovar a Lei Kandir – Lei Complementar 87/96 –, que foi um marco significativo, pois além de desonerar do ICMS a exportação de produtos semielaborados e primários – instituindo um fundo de compensação aos Estados, buscou diminuir a cumulatividade ainda existente no ICMS, permitindo o aproveitamento de créditos fiscais na aquisição de bens de capital e, ainda, na utilização de serviços de transporte, comunicação e energia.

6.1.2. Guerra Fiscal

O arcabouço institucional do ICMS, a descentralização política propiciada pela Constituição de 1988 e a disponibilidade de capital privado na década de 1990, favoreceram o desencadeamento do fenômeno da guerra fiscal no âmbito do ICMS, o qual tem se tornado o problema de política pública central no debate da reforma tributária no Brasil.

A guerra fiscal consiste na disputa entre diferentes Estados da federação pela atração de relevantes investimentos empresariais, a partir da concessão de diferentes vantagens fiscais, especialmente, com a renúncia do ICMS. Trata-se de um fenômeno dinâmico e multifacetado, que abrange, não só as disputas mais conhecidas de atração de fábricas de automóveis, como outros incontáveis incentivos a setores específicos da

economia. Constituindo-se na justificativa utilizada pelos Estados e Municípios que concedem elevados benefícios fiscais para atrair investimento e tecnologia, gerar empregos, aquecer a economia e consequentemente gerar tributos.

A partir de 1993, alguns Estados passaram a disputar os crescentes investimentos oferecidos por montadoras de automóveis. Rio de Janeiro “venceu” São Paulo, ao sediar novo parque industrial da Volkswagen, ocorrendo outras disputas posteriores. O Governo Federal também acabou participando dessa guerra fiscal, a partir de inusitada interferência com o Novo Regime Automotivo de 1995 e o Regime Automotivo Especial de 1997, que concederam diversos incentivos fiscais às empresas montadoras de automóveis, sendo esse último direcionado às empresas que viessem a se instalar nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

O setor calçadista do Vale dos Sinos participou da guerra fiscal, após a criação do Plano Real, durante o governo de Fernando Henrique (1995- 2002), quando muitas indústrias calçadistas transferiram seus parques industriais para o Nordeste. Os incentivos evidenciam-se pelas concessões de benefícios de natureza tributária (isenção, redução da base de cálculo do ICMS, etc.), de ordem material (doação de terreno e infraestrutura) e benefícios financeiros (devolução de impostos e concessão de créditos com juros abaixo do mercado).

Denomina-se guerra porque existe uma situação de conflito de interesses entre os Estados que disputam as empresas e oferecem os benefícios. Na realidade, trata-se de um problema grave, a ser enfrentado pelo poder público, pois cada Estado desenvolve sua política sem considerar os demais e sem qualquer submissão ao Conselho Nacional de Política Fazendária – CONFAZ, órgão harmonizador, criado pela Lei Complementar 24/74 e que tem a finalidade de estabelecer igualdade na política tributária dos Estados. A mencionada Lei Complementar veda as concessões de isenções e outros incentivos relacionados as ICMS, que se constitui na principal fonte de receita dos Estados brasileiros, exceto quando previstas em convênio celebrado em reuniões do CONFAZ, que congrega todos os Estados da federação, devendo a decisão ser unânime. Não sendo unânime, as concessões de incentivos de ICMS afrontam as disposições da referida lei e até sujeitam os infratores a penalidades. Assim, bastaria o efetivo cumprimento desta lei para que a guerra fiscal acabasse.

6.1.3. Leis de Incentivo e Neoliberalismo

A Constituição de 1988, consagra em seu art. 1º um Estado Democrático de Direito que tem como um dos seus fundamentos a promoção da dignidade humana, e cuja ordem econômica é fundada na existência digna conforme os ditames da justiça social, constituindo um instrumento de transformação, com preocupação de garantir condições mínimas de vida digna a todos.

Não há dúvida de que, a partir dos anos 90, passamos a viver sob a influência do neoliberalismo econômico. O tratamento dispensado ao capital estrangeiro, contemplado até com emendas constitucionais, a venda de parcela do patrimônio nacional a empresas multinacionais, através de processos questionáveis de privatização, significa que estamos submetidos à lógica internacional do capital.

Os incentivos do poder público, aplicados ao desenvolvimento industrial, acompanham nossa história. A política de incentivos fiscais brasileira, constitui-se a partir de dezenas, ou mesmo centenas, de políticas públicas direcionadas a setores econômicos, regiões geográficas e outras inúmeras finalidades sociais, delineadas por disposições legislativas de todos os entes políticos dos três níveis da federação brasileira. Há casos em que os incentivos fiscais perduram por várias décadas, como os destinados à Zona Franca de Manaus. Há outros, porém, cujas vigências têm sido de meses, ou poucos anos, como boa parte das isenções concedidas no âmbito do IPI a setores específicos da indústria ou do IOF, os quais visam atender a objetivos conjunturais de política econômica, como vimos neste trabalho.

O paradoxo da privatização foi feito sob a justificativa de que o Estado deveria sair da esfera econômica, mas muitas das aquisições das empresas públicas foram financiadas pelo próprio Estado. (TRAMONTIN, 2002). A recepção da onda neoliberal em nosso país, fruto do processo de globalização, é implementada pelas grandes potências mundiais, cujas ideias são pacificamente aceitas pela elite política e econômica.

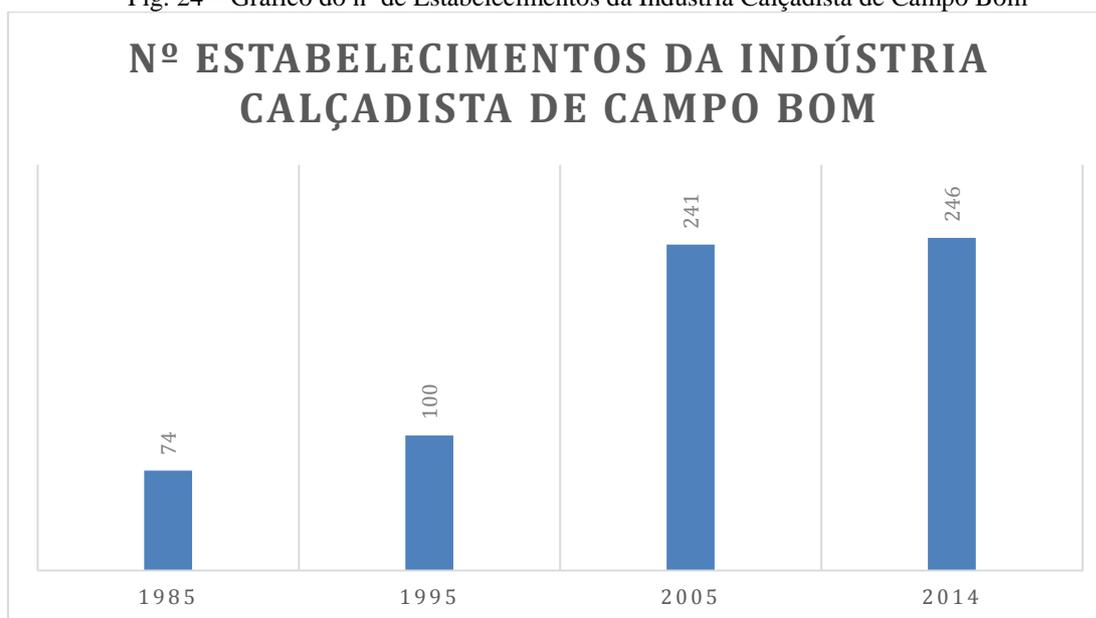
Mas afinal, a quem deve servir o Estado? A quem devem ser direcionados os investimentos públicos, providos dos impostos, cobrados da população, seja através de

tributação direta, seja através do pagamento de tributos incluídos no consumo diário de produtos básicos, que servem à população. Ainda segundo Tramontin (2002), “Esta nova onda econômica neoliberal, está contribuindo para o aumento da concentração de renda e da consequente injustiça social, atentando contra nossa soberania econômica”.

A concentração de renda do município em estudo está evidenciada pelos seguintes valores: no ano de 2000 o PIB per capita era R\$ 17.394,00. Dez anos depois seu valor aumentou para R\$ 26.001,00. E no ano de 2015 o PIB per capita de Campo Bom foi de R\$ 40.523,00. Podemos notar uma crescente concentração no valor do PIB per capita.

Veja abaixo, na figura 24, gráfico de como está estruturado o número de unidades da indústria calçadista de Campo Bom, na série temporal de 1985 – 2014.

Fig. 24 – Gráfico do nº de Estabelecimentos da Indústria Calçadista de Campo Bom



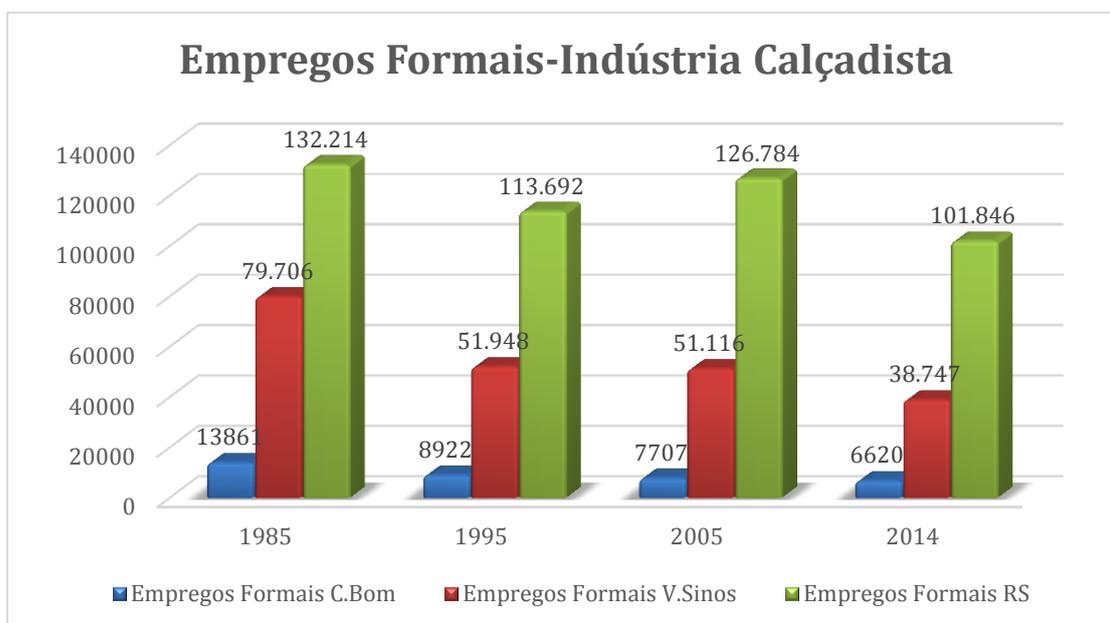
Fonte: TEM/RAIS. Org. Rosemari, 2017

No período de 1985, Campo Bom contava com 74 unidades produtivas em seu parque calçadistas, mais que triplicando esta quantidade até o final da série temporal exibida. O município acompanhou o fenômeno de aumento das unidades industriais calçadistas, parecido com o crescimento ocorrido no VS e RS, que eram respectivamente em 1985: 584 estabelecimentos e 1254 estabelecimentos.

Com relação aos empregos formais gerados, mesmo ocorrendo aumento significativo no número de estabelecimentos industriais, representando a triplicação de suas unidades, ao invés de aumentar os postos de trabalho, houve uma redução nos

trabalhadores com carteira assinada neste mesmo período, demonstrado tanto no município de Campo Bom, como no Vale dos Sinos e no Estado do Rio Grande do Sul. Segue Figura 25, com gráfico demonstrativo:

Fig. 25 – Gráfico Empregos Formais na Indústria Calçadista



Fonte: TEM/RAIS Org: ALENCAR,2017

No começo do período analisado (1985) existiam no município em estudo, 13.861 empregos formais na indústria calçadista local. Neste período a média de emprego por estabelecimento foi de 187. No final do período exibido, o número de empregos ligados à indústria calçadista decresceu para com 6.620 trabalhadores, com média 27 trabalhadores por estabelecimento. No mesmo período (1985), a indústria calçadista do VS empregava mais de 79 mil trabalhadores, enquanto que no Estado eram mais de 132 mil empregos formais gerados pela fabricação de calçados. A média de empregos por estabelecimento, foi de 136 no VS e 132 no RS. No final da série temporal foi verificada uma diminuição de mais de 50 % nos postos de trabalho do VS, caindo a média de 136 para 24,7 empregos por estabelecimento. No Estado houve diminuição em torno de 29% dos empregos formais ligados à indústria calçadista. Mais uma vez o município em estudo acompanhou o fenômeno de diminuição dos postos de trabalho formais ligados à fabricação de calçados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor calçadista é intensivo em trabalho, podendo apresentar traços artesanais em sua produção. Faz parte das indústrias chamadas tradicionais e os avanços tecnológicos que experimenta dependem de uma cadeia produtiva. A sua principal fonte dos lucros localiza-se tanto em agregar valor ao produto final, quanto alavancar sua produtividade.

A concentração geográfica de indústrias afins, proporciona a formação de economia de aglomeração que contribuem para a eficiência coletiva do setor, mas este não é o único fator a considerar. O fato da presença de uma cultura tradicional, quase secular no que se refere à produção de calçados e seus acessórios na região do Vale dos Sinos, facilitou o surgimento tanto de escolas técnicas que visaram a formação de mão de obra especializada para o setor, quanto criação de organizações para promover vendas dos calçados.

As mudanças vividas pela indústria calçadista do município estudado, iniciaram na década de 1980, quando o desempenho dessa indústria começou a refletir, por um lado, as transformações ocorridas no mercado internacional e, por outro, os efeitos da rápida abertura comercial brasileira. Ocorreram ajustes no padrão produtivo do modelo fordista para a acumulação flexível, exigindo mais agilidade e qualidade da esfera produtiva, inserindo novas práticas e novo paradigma tecnológico. A competitividade imposta pela entrada dos calçados asiáticos no mercado internacional passou a exigir dos fabricantes investimentos em tecnologia e gestão diferenciada.

O deslocamento de plantas industriais para estados do Nordeste, a partir de meados da década de 1990, explica em grande parte, a transferência dos pedidos de exportação do calçado de baixo valor agregado, uma vez que o RS ainda lidera o ranking do maior valor nas exportações de calçados, devido ao valor agregado do calçado de couro. Explica também a substituição da produção para exportação, pela produção destinada ao mercado nacional, utilizando a mão de obra especializada do setor calçadista.

A guerra fiscal, utilizada por Estados e Municípios é ilegal, quando não passa pela aprovação unânime do Conselho de Política Fazendária (CONFAZ), e que se a Lei Complementar 24/75 fosse cumprida, acabaria com essa disputa, minimizando as

diferenças tributárias entre municípios e regiões, contribuindo para a diminuição da desigualdade social, uma vez que o valor dos impostos recolhidos pelo Estado, seriam aplicados em benefício da sociedade como um todo e não apenas revertido para um pequeno grupo de empresários, donos dos meios produtivos neste sistema capitalista, que como o próprio nome já diz, possui apenas um objetivo: obter lucro em suas relações de produção.

Ainda, de acordo com as entrevistas e planilha de custo analisada, o valor da mão de obra, utilizada na fabricação de calçados, que sempre foi usada como desculpa para transferência das plantas produtivas, gira em torno de 25% do valor total do custo do calçado. Com este custo de mão de obra, somados aos incentivos fiscais concedidos à iniciativa privada, o que vemos nos desdobramentos socioespaciais do município é o aumento da desigualdade social, criando um abismo entre as classes sociais, aumentando a pobreza e a precarização do trabalho, uma vez que o número de indústrias de calçados aumentou, porém diminuiu pela metade os empregos gerados no município. Estas transformações impõem maior disputa por vagas no emprego formal, exigindo maior nível educacional ou técnico, aperfeiçoamento constante e achatamento dos salários. A situação do emprego no município, se reflete em seu VAB, que desde 2010 é constituído mais de 50% pelo setor de serviços, sendo que gradativamente o setor industrial vem decrescendo na sua participação.

E quanto à principal característica das políticas neoliberais, mantendo o Estado mínimo para o social, exigindo seu afastamento da esfera econômica, vemos que na realidade, o Estado sempre esteve envolvido, concedendo benefícios, seja na construção civil, criando rodovias para a ligação entre regiões e escoamento de produção, seja concedendo benefícios fiscais diretos.

Referente ao futuro da indústria calçadista de Campo Bom, segundo alguns entrevistados influentes no setor industrial, o melhor caminho é manter as pequenas indústrias familiares calçadistas, como já estão atualmente, desenvolver produtos de maior valor agregado para ser vendido no mercado nacional. E reacender o orgulho sapateiro de ter participado, na história recente, deste importante setor econômico, que ainda representa 1/3 da arrecadação municipal e pode ser incrementado, a partir de rearranjos mundiais, através do surgimento de leis protecionistas ao desenvolvimento produtivo, com relação à entrada dos produtos chineses.

E com relação à renovação tecnológica na fabricação de calçados, onde trabalhadores que consome e geram tributação estão sendo substituídos por processos automatizados, o que isso pode representar na geração de emprego e renda, a longo prazo? É uma questão delicada.

REFERÊNCIAS:

ABICALÇADOS. **Histórico**. Novo Hamburgo-RS: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, 2016. Disponível em:

<<http://www.abicalcados.com.br/site/abicalcados.php?id=5>> Acesso em: 05 abr. 2017.

ABICALÇADOS. **Resenha Estatística 2001**. Novo Hamburgo-RS: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, 2001.

ALENCAR, João Vitor Oliveira de. **Organização do Espaço Industrial Calçadista no Ceará: o caso de Dakota Nordeste S/A em Russas**. *Revista GeoUECE, Fortaleza/CE*, v. 4, n. 6, p. 108, jan./jun. 2015.

ALONSO, José A. F.; BANDEIRA, Pedro Silveira. A “Desindustrialização” de Porto Alegre: Causas e Perspectivas. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, ano 9, n. 1, p. 3-28, 1988.

AREZZO&CO. Disponível em: < <http://www.arezco.com.br/> > . Acesso em: 10 abr. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. ABICALÇADOS. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

BREDEMEIER, Sonia. **O Trilho de Transporte na Indústria de Calçados**. São Leopoldo: Unisinos, 1989.

BREITBACH, Áurea Corrêa de Miranda. Especialização e Diversificação nas Regiões Industriais do Rio Grande do Sul. **Textos para Discussão FEE n. 31**. Porto Alegre, 2008.

BRUM, Argemiro J. **O Desenvolvimento Econômico Brasileiro**. Petrópolis: Vozes, 2000.

CAMPO BOM. Disponível em: < http://pt.wikipedia.org/wiki/Campo_Bom >. Acesso em: 20 jan. 2017.

CAMPO BOM. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430390&search=rio-grande-do-sul|campo-bom|infograficos:-informacoes-completas>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

CARNEIRO, Ligia Gomes. **Trabalhando o couro: do serigote ao calçado “Made in Brazil”**. Porto Alegre: L&PM Editores, 1986.

CASTILHOS, Clarisse Chiappini; CALANDRO, Maria Lucrecia. CAMPOS, Silvia Horts. Reestruturação da indústria gaúcha sob a ótica da reordenação da economia mundial. O Movimento da Produção. Três Décadas da Economia Gaúcha. **Ensaio FEE**. Porto Alegre, 2010. v.2.

CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO PARANHANA-ENCOSTA DA SERRA – COREDEPES. **Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional 2011-2020**. Organizado por Paulo Roberto de Aguiar Von Mengden. Taquara: Coredepes, 2010.141 p.

CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO VALE DO RIO DOS SINOS - CONSINOS. **Plano Estratégico Regional do Vale do Rio dos Sinos – RS/Brasil**. Organizado por Judite Sanson de Bem. Canoas: UniLasalle, 2010.118 p. Disponível em: < <http://www.unilasalle.edu.br/canoas/assets/upload/PLANEJAMENTOESTRATEGICOREGIONALDOVALEDORIODOSINOS2010.pdf> >. Acesso em: 20 dez. 2016.

CORRÊA, Roberto L. Corporação, práticas espaciais e gestão do território. Revista Brasileira de Geografia, Rio de Janeiro, n.5, p.115-121, 1992.

COSTA, Achyles Barcelos da (Org.); PASSOS, Maria Cristina. **A Indústria Calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

COSTA, Achyles Barcelos da. Mercados e padrões de competição na indústria de calçados. In: TIGRE, Paulo Bastos; PIO, Marcello José (Orgs.) **Setor de Calçados: Competitividade, Mudança Tecnológica e Organizacional**. Brasília: SENAI/DN, 2007, p. 15-38.

COSTA, Achyles Barcelos. Organização industrial e competitividade da indústria de calçados brasileira. **Revista Análise Econômica**. Porto Alegre, ano 20, n. 38, p. 45-66, 2002. Disponível em: < <http://seer.ufrgs.br/AnaliseEconomica/article/view/10692/6320> >. Acesso em: 5 abr. 2017.

FIORI, J. L. **60 lições dos 90: uma década de neoliberalismo**. 2ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

FOLADORI, Guilherme; MELAZZI, Gustavo; KLIPP, Renato. **A Economia da Sociedade Capitalista e suas Crises Recorrentes**. 1ed. São Paulo: Outras Expressões, 2016.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1977.

FURTADO, Celso. **O Mito do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

GRUPO EDITORIAL SINOS. **Apresenta dados e informações a respeito do Jornal NH e outros veículos de comunicação de propriedade do grupo**. Disponível em: <http://www.gruposinos.com.br/>. Acesso em: 12 jan. 2017.

HARVEY, David. **A Produção Capitalista do Espaço**. São Paulo: Annablume, 2014.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. 9 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

HEIDRICH, Álvaro Luiz (Org.); SOARES, P.R.R.; TARTARUGA, I.G.P.; MAMMARELLA, Rosetta. **Estruturas e dinâmicas socioespaciais urbanas no Rio**

Grande do Sul: transformações em tempos de globalização (1991-2010). Porto Alegre: Letra 1, 2016. 336p.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL – IEMI. **Brasil Calçados 2012** - Relatório setorial da indústria de calçados no Brasil. São Paulo: IEMI/Abicalçados, 2012. 124 p.

JARDIM, Ronise. **O setor coureiro-calçadista gaúcho e a crise internacional de 2008.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

JORNAL NH. Novo Hamburgo/RS, jan.1992 - ago.1997.

LACOSTE, Yves. **A Geografia: Isto Serve em Primeiro Lugar para Fazer a Guerra.** São Paulo: Papirus, 1993.

LAGEMANN, Eugenio. O setor coureiro-calçadista na história do Rio Grande do Sul. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, ano 7, n. 2, p. 69-82, 1986.

MARICATO, Ermínia. **Para Entender a Crise urbana.** São Paulo: Expressão Popular, 2015.

MARX, Karl. **O Capital: Crítica da Economia Política.** O Processo de Produção do Capital. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989, v. 2.

MOREIRA, Ruy. **As Categorias Espaciais da Construção Geográfica das Sociedades.** Universidade Fluminense (2001). Disponível em: < <http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Moreira-Ruy-As-Categorias-Espaciais-Da/48791925.html> >. Acesso em: 25 ago. 2016.

ORSSATTO, Renato J. A influência dos modos de racionalidade na estruturação das indústrias calçadistas de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, Jaime E. (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade.** Porto Alegre: Ortiz, 1995. P. 247-280.

PEREIRA JÚNIOR, Edilson. A Indústria de Calçados no Brasil diante da Reestruturação Territorial e Produtiva. In: SPOSITO, Eliseu Savério (Org.). **O Novo Mapa da Indústria no início do Século XXI.** 1ed. São Paulo: Unesp Digital, 2015. P. 154-198.

PRADO JÚNIOR, Caio. **História Econômica do Brasil.** 46ª reimpressão. São Paulo: Brasiliense, 2004.

ROSA, Helton Rogério da. **A Indústria de Calçados no Brasil Pós-década de 1990: Reestruturação Produtiva e Espacial.** *Revista da Casa da Geografia de Sobral*, Sobral/CE, v. 17, n. 3, p. 59-78, Dez. 2015.

REIS, Carlos Nelson dos. **A indústria brasileira de calçados: inserção internacional e dinâmica interna nos anos 80.** Campinas. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, 1994. 247 p.

SANTOS, Heloisa Nazaré dos; FILHO, Eduardo Romeiro. **Processos de produção e trabalho no arranjo produtivo local calçadista de Nova Serrana**. Gepros. Bauru, ano 8, n. 2, p. 55-65, abr/jun., 2013.

SANTOS, Milton. **Por uma Geografia Nova**. São Paulo: Hucitec/Edusp, 1978. p.30.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, María Laura. **O Brasil: território e sociedade no início do séc. XXI**. 12ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SANTOS, Milton. **Pobreza Urbana**. 3 ed. São Paulo: Editora da universidade de São Paulo, 2013.

SANTOS, Milton. **Economia Espacial**. 2 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2014.

SAQUET, Marcos Aurélio. **Abordagens e Concepções de Território**. 2.ed. São Paulo: Expressão popular, 2010.

SCHEFFEL, Ernesto Frederico. **A história do sapato nos passos de Campo Bom**. Campo Bom: G3 Comunicação, 2011.

SCHNEIDER, Sergio. **Os Colonos da indústria Calçadista: Expansão Industrial e as Transformações da Agricultura no Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado, IFCH/Unicamp, 1994.

SCHNEIDER, Sergio. **O Mercado de Trabalho e a Indústria Coureiro Calçadista do Rio Grande do Sul**. In: COSTA, Achyles Barcelos da (Org.); PASSOS, Maria Cristina. São Leopoldo: Unisinos, 2004, p. 25-48.

SEABRA, Odete Carvalho de Lima. **Relação Campo Cidade: Metamorfose da Cidade**. In: SAQUET, Marco Aurélio (org.); SUZUKI, Júlio César; MARAFON, Glaucio José. **Territorialidades e Diversidade nos Campos e nas Cidades Latino-americanas e Francesas**. São Paulo: Outras Expressões, 2011.p.146-147.

SOJA, Edward W. **Geografia Pós-Modernas: A Reafirmação do Espaço na Teoria Social Crítica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1993.

SPOSITO, Eliseu Savério; SANTOS, Leandro Bruno. **O Capitalismo Industrial e as Multinacionais Brasileiras**. 1 ed. São Paulo: Outras Expressões, 2012.

STEIN, Natália Branco. A formação da Região Metropolitana de Porto Alegre e as transformações na sua estrutura econômica no período de 1999 a 2009. **Textos para Discussão FEE n. 118**. Porto Alegre, 2014.

VAQUES, Amanda Ramalho; MENDES, Auro Aparecido. **Refuncionalização de Brownfields**. In: GERARDI, Lúcia Helena Oliveira; CARVALHO, Pompeu Figueiredo de. Rio Claro: UNESP/IGCE: AGETEO, 2006. p. 247-261.

VARGAS, Marco A.; ALIEVI, Rejane M. **Arranjo produtivo coureiro-calçadista do Vale dos Sinos/RS**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000. 14 p.

APÊNDICES

ENTREVISTADA 1 – Maria Conceição Becker Gonçalves

Entrevistadora: **Como foi sua trajetória na indústria calçadista de Campo Bom?**

Entrevistada 1: Meu nome é Maria, tenho 56 anos, venho do Terceiro Distrito de Osório, que era o Distrito Itati, que hoje, há oito já se emancipou de Osório. Morei lá até doze anos. Trabalhava na roça. O pai plantava cenoura, verdura, hortaliças e vendia pra Ceasa e outras entidades dentro do próprio distrito na época. E com doze anos vim pra Campo Bom, trabalhar em casa de família como doméstica, onde fique nesta atividade, nesta profissão de doze até dezenove anos, quando me casei. Então fui trabalhar na empresa Reichert Calçados, entrando na empresa dia doze de fevereiro de 1981, me desligando da empresa dia vinte e quatro de outubro de 2004. Entrei na empresa sem experiência nenhuma no sapato, comecei a pintar afios nas cabines de pintura, passando cola, aprendendo a prensar nas prensas. Depois, no decorrer do tempo aprendendo novas funções. Trabalhei neste setor de produção durante nove anos, depois que aprendi várias etapas do calçado, ganhei a oportunidade de trabalhar na modelagem técnica, onde fiquei mais 16 anos.

Entrevistadora: **O que é modelagem técnica?**

Entrevistada 1: A modelagem técnica é onde desenvolve amostras, onde sai o sapato para pares de confirmação, testes de couraças, testes de materiais, desenvolve uma amostra de um sapato e dali ele parte para ser produzido dentro de uma produção normal.

Entrevistadora: **Quando você começou a trabalhar na produção, até esse período final de experiência na produção, houve modificação no processo produtivo ou no número de colegas que trabalhavam com você?**

Entrevistada 1: - O que mudou com o passar do tempo é que a gente foi percebendo, que quando eu entrei em 1981, a empresa precisava de vinte pessoas pra produzir cinco pares/sapato/hora, por exemplo. Cinco, Dez anos depois, a máquina foi substituindo metade desse número de pessoas. Para fazer cinco, dez pares/horas, se em oitenta e um precisava de vinte pessoas, em noventa e cinco já precisava dez pessoas. E hoje a gente, pensando em número de pessoas e máquina, reduziu equivalente a cinquenta por cento de pessoas dentro de uma empresa, e cinquenta por cento as máquinas substituíram então esse outro número de pessoas. Então se precisava a vinte anos atrás para produzir um tanto de sapato, hoje precisa 15 pessoas porque o resto as maquinas fazem pelas pessoas. Alguns conhecidos meus perderam o emprego. No meu caso, eu trabalhava num determinado setor, a máquina começou a fazer meu serviço e fui promovida para trabalhar na modelagem, no setor de amostra, que já tinha que ser o sapato mais manual, como até hoje ele é ainda, dentro de uma fábrica de porte médio, que tenha sua própria modelagem, ela ainda usa muito o serviço manual, ainda procura muito a pessoa profissional. A máquina não consegue fazer muito ainda uma amostra de sapato como tem que ser. Então hoje a mão de obra, a qualificada mesmo, como eles precisam dentro da modelagem, ela está muito rara dentro do mercado de sapato pelo fato da máquina substituir muito as pessoas.

Entrevistadora: **É melhor trabalhar na produção ou na modelagem?**

Entrevistada 1: Produção ou modelagem. A remuneração é diferente. Na modelagem a gente ganha mais. Sempre se ganhou mais. E a produção sempre trabalhou mais. A produção é uma coisa que, só que lá dentro de uma produção, eu até ganhava menos, só que eu tinha uma função dentro da produção. Na modelagem, eu até ganhei sempre um pouquinho a mais, mas eu tinha que pegar um par de sapato, o cortador cortava o par de sapato e me entregava e eu tinha que entregar pra costura pronto. Que nem aquela

função que eu tinha dentro na produção há dez anos atrás, pintar um afio de sapato, era só esse processo que eu fazia, uma pequena parte na produção total de um par de sapato, sendo mais fácil, porém mais rápida. Bem diferente de trabalhar na modelagem. Eu já estou aposentada mas continuo trabalhando na modelagem de calçados, só que hoje estou na empresa Shutz. Trabalho na modelagem exclusiva para calçados de exportação. São diferentes da época do Reichert pois são de salto alto, muito elaborados e pagam bem na modelagem também. Acho que vou acabar minha vida sempre fazendo isso, porque gosto.

ENTREVISTADA 2: Dorinha Spilmann

Entrevistadora: **Como foi sua trajetória na indústria calçadista de Campo Bom?**

Entrevistada 3: Meu nome é Dorinha, tenho 35 anos. Eu sou lá de Jaboticaba, que é um município próximo a Palmeiras das Missões, no noroeste do estado. Eu tinha 15 anos quando vim para Campo Bom, porque em Jaboticaba a base da economia é a agricultura e como minha irmã mais velha já morava na cidade, resolvi tentar a sorte aqui. O meu primeiro emprego foi em uma fábrica de calçados chamada Calçados Nunes. Trabalhei no setor de costuras e permaneci por dois anos. Depois, trabalhei no escritório da Empresa RZ calçados, onde permaneci por 9 anos. Saí da RZ Calçados e fui trabalhar no escritório de outra empresa de calçados, onde permaneci por 5 anos. Como na época a empresa fazia exportação, uma negociação de valor havia sido fechada e com a elevação repentina do dólar, a produção ficou inviável. Mesmo tendo uma parceria com a empresa GVD, a empresa fechou, pois ficou impossível manter os custos de 130 funcionários, as contas de energia elétrica altíssimas e o custo do aluguel. Hoje não trabalho mais no setor calçadista, mas todo aprendizado da minha vida profissional teve envolvimento com o calçado.

ENTREVISTADA 3: Marta Helena Bonato

Entrevistadora: **Como foi sua trajetória na indústria calçadista de Campo Bom?**

Entrevistada 3: Meu nome é Marta, tenho 61 anos e sou de São Francisco de Paula. Eu vim para Campo Bom, pois éramos em 6 irmãos e apenas nosso pai trabalhava. Na cidade não havia campo de trabalho e as escolas só ensinavam até o ginásio. Meu primeiro emprego foi na Strassburger, onde trabalhei de 14/01/1974 à 01/06/1986. Nesse período, trabalhei no setor de controladoria, faturamento e controle de estoque. No dia 07/07/1986 mudei para os Calçados Jussara, onde permaneci até 27/11/1990 e trabalhei nos setores de compras e controle de estoque. A empresa entrou em concordata e foi a primeira e única vez em que fui demitida. Acabei ficando um período desempregada mas em 09/07/1991 comecei a trabalhar na empresa Babysul, trabalhei no setor de contas a receber e faturamento. Em 01/12/2001 a Marissol comprou a Babysul e eu entrei junto nessa fusão. Na Marissol trabalhei no setor de contas a pagar, controladoria e contabilidade. Trabalhei até 09/02/2014, quando me aposentei. Como a empresa tinha sua matriz em Santa Catarina e uma filial no Ceará e ambas produziam vestuário, em 2015 a filial de Novo Hamburgo, única do setor calçadista, foi transferida para o Ceará. Este foi um dos motivos para eu me aposentar. Esta é a minha trajetória.

ENTREVISTADO 4: Manteremos o nome do entrevistado em sigilo.

Entrevistadora: **Como foi sua trajetória na indústria de calçados?**

Entrevistado 4: Tenho 52 anos e trabalho no setor coureiro calçadista desde os 16 anos de idade. Iniciei a trabalhar em 1983, nas Malas Weber, localizada onde é atualmente a FENAC, desempenhando a função de cronometrista. Trabalhei em torno de cinco anos cronometrando, analisando processos e tempo de produção, depois fui promovido para supervisor de bolsa e por último para programador de bolsas. Depois que saí desta empresa, trabalhei em várias empresas pequenas por curto prazo de tempo, como prestador de serviço na área de cronometragem e cronoanálise, ajudando os gerentes na organização da empresa quanto à necessidade de maquinário e disposição do pessoal na esteira para atingir as metas de produção estabelecidas. Trabalhei na Brochier, por pouco tempo, num departamento infantil que produzia tênis de super heróis e logo depois fui trabalhar no Calçados Dilly em Ivoti, onde permaneci por seis anos, fazendo a linha de exportação em Novo Hamburgo, com pedidos que giravam em torno de 300 mil pares, para os EUA, produzindo sapatos femininos de couro, em torno de 2400 pares por dia, empregando em torno de 250 pessoas, que trabalhando ao redor de uma esteira de rolamentos de 45 metros. Nesses seis anos fiquei seis meses fora do Dilly, quando trabalhando no Wirth de Dois Irmão, sempre fazendo cronoanálise, depois retornei para o Dilly. O Dilly possuía outras unidades produzindo outros tipos de sapato. Produziam tênis também, com costura dentro de casa. Tentavam ganhar na produção e na pré-costura, que era feita na rua, para não encarecer muito o produto. Quando houve reduções no Dilly, fechando a maioria das unidades fora de Ivoti, como a de Novo Hamburgo, Capela de Santana, Mato Leitão, Presidente Lucena, eu fiquei fora do quadro de funcionários. As unidades juntas produziam em torno de 30 mil pares de calçados por dia. Isso ocorreu em 2004. Fui trabalhar na Via Uno trabalhando somente com estimativa de modelo, para chegar no cálculo da mão de obra.

Entrevistadora: **O custo da mão de obra do para fabricação de tênis é mais cara do que a do sapato?**

Entrevistado 4: Sim é diferente porque o tempo de fabricação do tênis é bem maior do que o tempo de fabricação de um sapato, na costura, por exemplo. Porém o custo é compensado no valor do produto final pois o tênis é melhor pago do que o sapato. Então compensa essa diferença de tempo de fabricação, pois é mais caro, melhor pago. E quem produz tênis, produz sapato. Muda somente a grossura da linha pois o maquinário é o mesmo.

Entrevistadora: **Desde que você iniciou seu trabalho no cálculo, o valor da mão de obra na fabricação de sapato, está maior ou menor agora?**

Entrevistado 5: Sofreu seus aumentos de acordo com o dissídio. Mas não aumentou muito, ficando dentro dos mesmos padrões de valores. Hoje existem marcas de sapatos famosos e de acordo com suas marcas o preço da mão de obra pode mudar. Não posso considerar o mesmo custo de mão de obra produzir um Arezzo, para um Shutz ou Birman.

O modelo pode ser o mesmo mas cada marca tem um valor diferente, paragonando alguns um valor maior para produção. Por exemplo, a marca Birman, do grupo Arezzo, só produz sapato de boutique, que giram em torno de R\$ 1200,00 a R\$ 2400,00 o par. São modelos diferenciados para atrizes famosas, sendo muitos feitos com exclusividade. O próprio dono se envolve no desenvolvimento dos modelos e muitas vezes já temos coleções prontas que são canceladas e iniciamos do zero. Produzem em um único lugar sempre, com média de 250 pares por dia. A Shutz produz sapatos que giram em torno de R\$ 160,00 a R\$ 450,00, de rasteiras até saltos altos elegantes. São sapatos todos de

couro com enfeites diferenciados que são importados da China. São oito esteiras de montagem só na fábrica Shutz em Campo Bom, produzindo em torno de 500 pares de cada lado da esteira, sendo aproximadamente 70% para o mercado nacional e 30% para exportação. A produção diária gira em torno de 5.000 a 6.000 pares. A modelagem da Shutz é feita na Arezzo. Toda a costura da marca Shutz é terceirizada, sendo feita em atelieres de pequeno porte, com 20 ou 30 pessoas, pois os pedidos desta marca possuem muitas variações de modelos e cores, ficando difícil produzir em atelieres muito maiores. Terceirizar se torna mais barato pois não se pagam os encargos sociais, sendo o próprio atelier responsável por pagar seus impostos e encargos aos seus trabalhadores e um critério estabelecido para poder costurar para as marcas Arezzo é que o dono do atelier tenha seus empregados todos registrados. Os atelieres são cadastrados nas fábricas de calçados como prestadores de serviço. Os atelieres são inspecionados regularmente e precisam se adequar à legislação do município, de acordo com o número de empregados que possuem, pagando taxa de combate a incêndio, tendo representantes da Cipa dentro do estabelecimento, para que não tenham problemas judiciais futuros com seus terceirizados, caso venham a encerrar atividades.

Entrevistadora: **Qual função você desempenha no Grupo Arezzo?**

Entrevistador 4: Trabalho como analista de consumo. Analiso os consumos de todos os modelos que entram na empresa, conferindo cada item e verificando se não está nenhum material, cadastrando tudo no sistema. Depois dessa conferência é que são gerados mapas de compras. As compras encaminham as ordens de compras para todos os materiais. A Arezzo usa as primeiras maquetes dos modelos para efetuar a estimativa de preço a ser cobrado por ele. Cada coleção possui em torno de 300 modelos. Os pedidos que geraram esses 300 modelos são fabricados em outras fábricas além da nossa. São produzidos nas fábricas diretas da Arezzo ou agenciados pela Sunset, que negocia uma parte destes modelos com fábricas que trabalham para ela. Todos os modelos já entram na negociação com preços estimados que a Arezzo pode pagar para as fábricas e elas precisam se adequar a estes preços, pois a Arezzo não aumenta o valor caso a fábrica tenha algum percalço no caminho, relativo a aumento de preço de insumos ou mão e obra, levando prejuízo. Vejo pelo meu trabalho, onde constantemente preciso fazer correções nos consumos para que a fábrica não leve prejuízo. Os preços são apertados e por isso precisamos ficar atentos. Muitas vezes valores acertados na época das amostras mudam totalmente para a produção. Normalmente preciso verificar de 90 a 120 modelos que são negociados com a nossa fábrica por coleção. Produzimos esses modelos em torno de 2 meses apenas. Então o volume de trabalho é enorme. Estamos finalizando uma coleção de mais de 90 modelos. Já recebemos uma carteira de 30.000 pares para efetuar a verificação nos modelos novos, que devem somar uns 40 modelos. As coleções normalmente são lançadas trimestralmente. São verificadas as construções (salto, sola, taco, entressola) nas quais são lançados novos cabedais. É comum termos vários modelos iguais em construções diferentes, lançando as tendências de moda, ou seja, a consumidora poderá escolher entre salto alto ou baixo, rasteira ou salto médio, com o mesmo cabedal em cima. Assim que as carteiras de vendas são passadas para as fábricas, a fábrica compra todos os materiais para que não ocorram atrasos na entrada de produção e entrega dos pedidos. Se estão corretos ou não, não sabemos, tanto que muitas vezes são efetuadas as compras de uma cor e esta é cancelada no decorrer das vendas. Sempre é um risco que a fábrica corre, pois se não providenciar rapidamente a compras dos materiais não conseguem entregar os pedidos na data e se comprar sem confirmações pode ficar com estoque de material caro que não está no custo calculado, acumulando prejuízo. Os processos de aprovação do modelo e dos materiais ocorrem

juntos. Conforme a modelagem vai liberando amostras para serem aprovadas e liberadas as cores para as compras, depois teste de escala para fazer navalhamento do modelo, paralelamente o pessoal das compras passa a ordem de compra aos fornecedores, o departamento de couro efetua a compra do couro, mesmo que não esteja completamente liberada a cor para ser feito o acabamento e todos envolvidos acompanham o processo de desenvolvimento e aprovação de cada material. É uma correria louca pois cada vez temos menos tempo para colocar um modelo em produção e entrega-lo e cada vez recebemos as informações menos corretas.

Entrevistadora: **Desde a época que você começou no setor calçadista, quais foram as mais significativas mudanças ocorridas, que influenciaram o departamento de custos?**

Entrevistado 5: Ocorreram muitas mudanças, pois para conferir ou fazer o consumo os modelos antes de ser criado o sistema de modelagem por computador CAD/CAM, precisávamos pegar a escala dos modelos e riscar todas suas peças numa folha quadriculada, depois medíamos a área de cada peça e efetuávamos os cálculos do consumo de cada uma, deixando um percentual de quebra para cada material. Era tudo feito manual e demorava bastante. Até a programação era feita manual ou à máquina de escrever. Levava mais tempo para aprovar os modelos. Hoje é muito mais rápido a aprovação dos modelos e mesmo assim às vezes atrasa sua entrada no corte, pois podem ocorrer alterações nos modelos, mesmo depois de ter ocorrido vendas nos sapatos. Os sapatos Arezzo são vendidos para todo o Brasil pois possuem uma grande rede de lojas e vendem também para as multímarcas. Trabalhamos sempre sob pressão pois tudo é urgente e às vezes se torna bem complicado e cansativo.

Entrevistadora: **Antes de entrar no Grupo Arezzo, você trabalhou onde?**

Entrevistado 5: Trabalhei no Grupo Strassburger, onde ficava a filial do Jubileu e hoje é a Pompéia. Trabalhei um ano e meio lá e produzíamos tênis infantil. Depois que saí de lá levou mais um ano para fecharem as filiais. Durante o período que estive lá, o que mais me chamou a atenção eram os incentivos públicos que entravam na fábrica, em forma de subsídio quando o dono era deputado, porque não tinham muito controle de processos e serviços, nem muita eficiência produtiva.

ENTREVISTADO 5: Sr. Enio Nunes

Entrevistadora: **Como foi a sua trajetória na indústria calçadista de Campo Bom?**

Entrevistado 5: Sou natural de Parobé, vim pra cá dia 10 de outubro de 1968, vim para trabalhar na indústria de calçados. Parobé na época era muito pequena. Para ter uma ideia a Azaleia naquela época só tinha 80 funcionários. Parobé era o terceiro distrito de Taquara na época. Vim pra Campo Bom porque meu irmão Olívio já estava aqui, quando meu pai faleceu, eu e meu outro irmão viemos embora. Comecei a trabalhar no Calçados Jubileu, que depois virou grupo Strassburger. Quando eu comecei lá ele ainda pertencia ao Delmar Chart, do Sr. Valdemar que era pai do Delmar, e do Elio Clazar. Nós fazíamos o sapato mais fino de Campo Bom ali, para mercado interno. Fazia um sapato de qualidade muito fino e o famoso colegial. Esse colegial que as meninas usavam, o pretinho. Tinha pedido pra Belo Horizonte, São Paulo, milhares e milhares de pares. Eram duas cores, só preto e marrom, raramente fazia branco. Ia de caminhão pra lá. Trabalhei quase 3 anos ali, era trilho, naquele tempo não existia esteira. Já era moderno na época. A única coisa que eles usavam de cavalete era para colocar o sapato que ficava pronto. Para colar a palmilha, fazer retoque, passar o brilho, encaixotar, isso era feito em cavalete, o restante era feito no trilho de montagem. Na época ali eu calculo que nós tínhamos uns 230 funcionários, eu tinha 18 anos. Quando o Franciscano comprou, mudou tudo. Primeira coisa que eles pararam de fazer foi com o sapato fino, colocaram chinelo lá dentro, que era da marca deles. O colegial eles tocaram mais uns meses, e depois pararam para fazer tudo que eles estavam acostumados a fazer na M2. Pedido tinha a vontade, eles produziam em vários lugares, no Negrine que eles davam serviço; tinha o Flexcity que faziam aviamentos. O Strassburger também comprou o Calçados Carioca, o Treguer Shoes e o Alarema. São as 3 que eu lembro que eles compraram em Campo Bom, em todas elas eles tiraram o serviço que eles faziam que eu acho que foi um grande erro para colocar os deles. O carioca fazia um sapato eles podiam colocar a marca deles no Calçados Carioca, deixar aquele calçados que era bonito, mas não eles passaram a fazer chinelo. Fabricas de porte médio, onde é a Gula agora era o Carioca. Não tinha firma grande, o que era maior e deslanchou foi o Strassburger, o Schmidt. Eu tive no Strassburger esses anos todos, depois me disseram que o Catleia era muito bom, fui pra lá mas só tinha hora-extra naquela fabrica. Era terceira maior fábrica de Campo Bom na época, sendo menor apenas que o Reichert e Strassburger. Fazia um sapato muito bom, de mercado interno e Europa. O mesmo calçado que eles vendiam na Europa eles vendiam no mercado interno. Trabalhei só 3 meses e 20 dias porque eles me prometeram pagar um preço, pois no Jubileu eu era auxiliar, a não deu certo. Este período ocorreu entre 1971 e 1972. Aí eu entrei no Schmidt Irmãos, onde fiquei minha vida toda praticamente. Tinha em torno de 200 pessoas quando eu cheguei lá, a primeira fábrica deles se localizava onde hoje é o Vercellis. Depois começaram a fazer os prédios da fábrica atual. Deixaram o primeiro prédio só para solados, viras e forração de salto. Alguma coisa da costura era feito dentro da fábrica também, mas praticamente 80% já era feito fora, nos ateliers, em 1972. Nós tínhamos na cidade fábricas de máquinas também, como a Açoreal, depois veio a Máquinas Concórdia, que faziam máquinas pesadas de corte e montagem, mas nunca tivemos na cidade quem fizesse máquina de costura. Nós usávamos Atílio Forte uma marca muito boa, depois entrou a Pfaff Alemã e deu pra bola de todo mundo, era a melhor máquina, não estragava tanto. Eu fico apaixonado quando vejo uma Pfaff. Eu comecei no Schmidt já na fábrica nova, na parte da montagem. Meu chefe era o Soni Feltes. Nós tínhamos duas esteiras e depois foi aumentando. Já era produzido sapato para exportação e também faziam mercado interno, que era sazonal. Assim, chegava no

verão faziam sandália, chegava no inverno faziam bota. O couro na época era comprado do curtume de Bento Gonçalves e também num curtume muito bom que ficava em Esteio, próximo à BR 116. Era bem difícil de conseguir comprar couro no curtume de Esteio. O Schmidt passou muito trabalho para comprar deles. Tiveram que pagar dois meses adiantado. Depois começaram a trabalhar praticamente 100% com couro da Argentina, importado. Era uma fábrica muito séria. Não eram de enrolar ninguém e eles proibiam a gente de dar um balão em alguém, a gente sempre tinha que ser muito sincero. Eu trabalhei muito direto com o Sergio que era diretor. Eu iniciei na conformação, passei a contra-mestre e ensinava os aprendizes que entravam, e como entrava gente nova para ser ensinada. Vinha muita gente da colônia que não sabia nada. Eles me botavam a ensinar uns três, quatro ao mesmo tempo assim. Um conformava o outro pregava e assim ia. Quando iniciou um senhor mais velho vindo de Novo Hamburgo, chamado Heitor, notou minhas habilidades e disse que eu tinha futuro na fábrica, me passando então a contra-mestre. Para mim foi bom porque o salário melhorou, eu não ganhava para pagar aluguel na época e vinha de bicicleta trabalhar e morava com a minha sogra. Aí me deram o cargo de contra mestre e eu ganhava 2,40 a hora. Trabalhei um mês e me dobraram o salário, aí ficou muito interessante. Um dia o Sadi queria que eu fosse lá numa chácara com ele. Perguntei se dava para colocar a minha bicicleta na caminhoneta dele e ele disse que dava, perguntou se não conseguia comprar um carrinho e eu disse que não dava pra comprar nem um fusca, se eu não tinha nem onde morar. Quando chovia nós vínhamos de a pé, não tinha como andar de bicicleta com chuva, eu já tinha derrubado minha mulher umas duas vezes, tudo era estrada de chão, com muito barro vermelho. Um dia ele me disse “tu não tens um terreninho?” E eu disse: Sadi eu não tenho, até pouco tempo eu trabalhava só para comer e os móveis que eu tinha comprado, precisei comprar um quarto e uma cozinha coloquei na casa da minha sogra. Era difícil conseguir um crédito. Depois de tanto ele perguntar, meu cunhado me vendeu um terreno para pagar parcelado, na mesma rua da casa da minha sogra, dando um reforço nas prestações quando recebesse o décimo, mas era muito difícil. Eu dei uma sorte, pra mim era caro na época, quando eu comprei, comprei por 6 milhão de réis. Paguei duas prestações pra eles, veio final do ano e juntei férias e decimo terceiro e dei dinheiro pra ele. Depois o terreno valorizou, custando o dobro, isso foi em 72/73. O Sr. Henrique Mossmann, que era dono do loteamento e de vez em quando estava por ali, olhando o loteamento, fez uma visita pra minha sogra e comentou que o terreno tinha dobrado de valor, ou seja, meu cunhado ficou bravo mas eu fiquei bem faceiro. Levei um ano para comprar uma casa velha de taboa. Paguei 45 milhões de entrada e dava 500 mil por mês. Levei sete anos e meio para pagar. As primeiras prestações foram mais complicadas, depois veio aumento e desvalorização. A prestação representava o meu salário inteiro, sobrava só o dinheiro da minha mulher pra comer. Nós tínhamos muita hora extra, que nos salvava na época. Eu e minha mulher dia 26 nos recolhíamos o cartão para somar as horas extras em casa e fazer as contas do mês, que era a prestação da casa, prestação dos moveis, televisão no Ilmo, foi uma luta! E como meu salário triplicou, eu pagava três, quatro prestações para o dono da casa. Tivemos filho só depois de 10 anos, adotamos um filho, depois de termos a casa e nossas coisas. Chegamos a ir para Porto Alegre e fizemos todos os exames, mas minha esposa tinha um rompimento de tromba e não ia poder engravidar. Minha mulher não quis tentar inseminação, ela é muito católica, minha sogra botou na cabeça dela que se não fosse por um meio normal Deus não louvava. E daí nós naquele final de ano que ela desistiu de fazer inseminação, estávamos na praia e ela disse que nós podíamos pensar em adotar uma criança. Aí eu disse que para adotar uma criança ela teria que parar de

trabalhar, porque um filho legítimo tu pode botar na creche, agora tu adotar uma criança e colocar na mão dos outros pra cuidar não vai ter quem não fale, principalmente naquela época, olha o falatório. Ela parou de trabalhar e a gente adotou em 1983, adotamos primeiro o rapaz, e depois uma menina. Eles eram de Porto Alegre. Nesse período o Schmidt cresceu muito, era o auge da exportação. Se tivesse prédio, máquina e gente, se produzia para o mundo todo principalmente uma firma igual o Schmidt, trabalhava com couro bom, a mão de obra especializada. Pessoal bem treinado, nós éramos a menina dos olhos de qualquer Companhia de Exportação. Quando eu saí do Schmidt nós tínhamos 2066 funcionários em Campo Bom, num total de 3600 pessoas contando as filiais, fora os atelieres. Fazíamos costura fora, e o pré-fabricado tudo dentro de casa. Nós fazíamos trança e enfiado nos presídios. Não era eu quem cuidava mas eu ajudava buscar serviço, porque as vezes sumiam talões, pois não existia um controle rigoroso como existe hoje, com o uso de computadores. Naquela época, os controles eram feitos manualmente. Para fechar pedido em sexta-feira, chegamos a arrombar a casa de uma costureira que estava com o talão que precisávamos embarcar. Depois trabalhei com ela na Cristoffoli, e um dia ela estava falando “sabe que uma vez morreu meu sogro e eu trabalhava pro Schmidt Irmãos e arrombaram minha casa”, no que eu disse: fui quem arrombei tua casa, espiei e vi o talão que estava por fazer, um talão que precisava para embarcar um bairrada de um pedido. Tínhamos muito trabalho, bastante mão de obra, todo mundo trabalhava. Só de sobradinho um lugar que eu achei que nós não traríamos nem um Kombi, nós trouxemos dois ônibus cheios de pessoas para trabalhar na fábrica. Funcionava assim: primeiro lugar fazíamos uma pesquisa do lugar e no domingo o padre falava na missa que na outra semana nós estaríamos de ônibus, buscando mão de obra para trabalhar no calçado em Campo bom, tínhamos ordem de farmácia, medico na fábrica e conseguíamos alojamento. Então os interessados pegavam fichas para preencher e assim que lotava o ônibus, o padre nos avisava para ir buscar o pessoal. E quantas vezes aconteceu de nós irmos na cidade com um ônibus e termos que locar outro, de tanta gente que tinha. Tivemos filiais que foi bem antes da grande explosão, por exemplo Brochier do Maratá, ali foi a segunda, a primeira foi na Barra do Ribeiro feito de 1978 para 1980, sendo uma filial só para costura, chegando a ter 300 funcionárias lá. No forte do sapato chegamos a fazer 35 mil pares por dia, em todo o grupo. Dava uma ciúmeira quando descobríamos que o Paquetá estava fazendo 50 mil por dia, sendo que trabalhávamos para as mesmas companhias. Chegou a ter época que o Reichert fez um modelo por 5 anos, eles tinham filial em Canabarro que só fazia esse modelo. Esses clientes todos eram dos EUA. Tínhamos pedidos da Europa também, eram bem menores e quase nos forçavam a fazer, na época em torno de mil pares cada modelo. Chegamos a ter quatro setores de modelagem, para não misturar o desenvolvimento dos modelos, pois o pessoal da Topázio não gostava que o da GVD visse seus modelos, e vice-versa. Chegamos a trabalhar com a Topázio, Gvd, Sumitomo e Michel Meynard. Era tudo bem separado, e negociados os modelos já pensando nas fábricas e tipo de mão de obra que cada uma tinha. Eram sapatos sempre mais caros, o Schmidt não pegava sapato barato, tanto é que uma vez deu uma parada, daí trouxeram um chinelo pra nós fazermos. Um chinelão de couro, de menor valor e não fizemos. Devido à especialização, a mão de obra de Campo Bom era mais cara, o mais caro aqui era a costura, com carteira assinada. Mas quando a fábrica era nossa, nós alugávamos o prédio, fazíamos instalação de luz, e tudo o que precisasse. Em Brochier do Maratá tinham prometido montar o refeitório, colocar pia e geladeira, mas não cumpriram e também o refeitório não saiu. Em Barrado Ribeiro e Tapes não tinham nada a oferecer, a não ser a própria mão de obra. Eu acho que o Schmidt ganhou

incentivo em Harmonia, recebeu um pedaço de terra para construir uma fábrica, porque a terra lá era barata e o Schmidt construiu. Nunca produzimos no nordeste, mas fomos a primeira fábrica a produzir na China, em 1991. Na China era horrível, não lembro o nome da cidade, tinham mais empresas lá. Era muito ruim na época. Eles não sabiam fazer sapato, eram muito disciplinados, mas era uma tristeza aqueles alojamentos, as mulheres dormiam todas amontoadas, não tinha chuveiro para tomar banho, eles se lavavam numa bacia. Não tinha infraestrutura, a própria firma dava o prédio. Eles comiam, almoçavam e os restos eles jogavam nuns tanques. Trabalhavam direto, não tinha sábado nem domingo, trabalhavam todo dia até as sete horas da noite e recebiam um terço do salário daqui, sem direitos trabalhistas. A matéria prima ia do mundo todo, mas a maioria era de lá mesmo. Dia primeiro de maio quando eu voltei, o Sadi disse que eu poderia viajar um pouco antes de pegar no pesado. O filho do Fuentes que trabalhou no Reichert que cuidava na China, veio pra cá e me levou junto, fui com ele pra lá, para ver qualidade, ele dava uma controlada nos pedidos, os quais não tinha muito acesso, porque a gente enviada o pedido e eles faziam. A qualidade não era igual. O maquinário era muito bom, eles pagavam as máquinas, o Schmidt colocava o pedido para eles fazerem, como teste. Na realidade o Schmidt queria entrar de sócio nessa fábrica. Eu voltei e disse pra eles que eu não voltaria para lá, porque não tinha gostado. Eles produziam dois mil pares por dia numa esteira grande. Era gente atulhada pra tudo quanto era lada. Cada um fazia uma operaçãozinha. Na minha opinião a fábrica não deveria investir lá. Aí o Sadi disse que eu não podia recusar, pois nós precisávamos produzir sapato e que aqui no Brasil cada vez ia ficar mais difícil, mais ruim e nós iríamos onde precisássemos ir ou teríamos que parar. Em 1991 o Sadi falou isso pra mim. E realmente, ficou muito ruim. Aí eles tiveram uma decepção, eu avisei que aqueles chineses não eram sérios e chegou um pessoal lá oferecendo USD 1,00 a mais pra eles fazerem seus sapatos e eles simplesmente tiraram nosso sapato da esteira e colocaram tudo de lado. Como era um sapato urgente, que o Ernesto Correia precisava embarcar para os EUA, o filho do Fuente confirmou que eles tinham colocado nosso serviço de lado, o Tovar deu ordem para embarcar o que estava pronto e combinou com o Ernesto que o resto nós faríamos aqui. Nós tínhamos o navalhamento, formas, todo o resto, menos um material importado que levou tempo para chegar. E teve que vir aéreo. Mas quando chegou conseguimos embarcar tudo por EUA e deu tudo certo. Depois, antes da fábrica fechar, o Tovar recebeu uma proposta da República Dominicana e acabou perdendo dinheiro lá, perdeu maquinário e conseguiu fazer alguns acertos, mas levou prejuízo. Na Nicarágua foi a mesma história. Eu trabalhei no Schmidt até 1997, depois trabalhei na Cristofollis, já tinha construído o prédio da minha fábrica e quando saí da Cristofollis, fui fazer mão de obra para a Azaléia, pois meu irmão já fazia pra eles, fazendo mercado interno, calçados de tecido ou sintético, de couro muito pouco. Meu irmão trabalhou desde 1991, e eu comecei em 1997. Trabalhamos até 2001 para eles. Fazia costura fora, corte, montagem e expedição dentro da fábrica. A costura você tem que fazer fora, pois é muito trabalhosa e tínhamos um volume muito grande, assim escapávamos dos encargos sociais. Eu tinha cerca de 220, 230 funcionários. A Azaléia pagava muito bem, por quinzena e sempre em dia. Que eu lembre aqui na cidade, somente nós e o Jussara produziam para eles. Nós fazíamos cerca de fazia 10, 12 mil pares mês. Em 2001 eles nos chamaram avisando que iam parar a produção e estavam avisando para que nós conseguíssemos nos colocar com outro fornecedor de pedidos. Em dois anos eles não queriam mais nenhuma firma ligada à Azaléia. Muitos ficaram pendurados até o último dia, eu não. Sempre me dei bem com o pessoal do Schmidt Eles forneciam todo material, era bem pago. Nesse tempo comecei a fazer uma coisinha

pra mim, eu me relacionava bem com algumas companhias, principalmente com o Alfredo, ele gostava demais de mim, fui ali e pedi 500 pares, ele disse que só tinha pra 1000. Eu expliquei pra ele que não tinha capital, ele perguntou se não tenho crédito. Aí ele falou pra mim começar e ele seria meu banco. Depois eu resolvi vender a fábrica porque deu aquela loucura do dólar, uma hora subia outra hora descia. Eu resolvi não arriscar. Cheguei a trabalhar para a Arezzo também, eles eram muito exigentes. Cheguei a fazer uma base de 1000 pares e pra companhia 500 pares, em duas esteiras. Vendi a fábrica em 2003 para a Arezzo, pois já trabalhava com eles e quando decidi para o Sr. Anderson, dono da Arezzo me fez uma proposta e resolvi vender. Comprei posto de gasolina, que tenho até hoje.

ENTREVISTADA 6: Elaine dos Santos

Entrevistadora: **Como foi a sua trajetória na indústria calçadista de Campo Bom?**

Entrevistada 6: Trabalhei grande parte da minha vida profissional na área calçadista. Dos 18 aos 52 anos aprendi a admirar todas as etapas dessa cadeia, e por que não dizer, me viciar na adrenalina por ela produzida. Aos 18 anos, minha primeira função numa fábrica foi num departamento que iria definir meu perfil profissional: Auxiliar de PCP-planejamento e controle de produção. Eu já cursava o básico da faculdade de Processamento de dados e após alguns meses troquei o curso para Administração de Empresas, motivada pela minha rápida ascensão na empresa. Eu havia nascido para programar e controlar. Durante os próximos anos e nas outras empresas, praticamente todas as funções que desempenhei exigiram esse meu perfil. Naquela época, ano de 1981, a indústria calçadista recebia muitos incentivos do governo para aumentar as produções/faturamento, aumentar seus parques fabris e melhorar suas estruturas. A meta era aumentar muito as exportações do país e como a grande maioria das fábricas do Vale dos Sinos eram exportadoras (ou se tornaram), houve uma grande expansão econômica nessa região. Os americanos, principais importadores, começaram a comprar mais do Brasil, e com a demanda aumentada e muitos agentes de negócios (as “companhias”) a expansão com a abertura de novas fábricas foi muito rápida. O Vale dos Sinos se tornaria a região de maior produção de calçados no Brasil. Tudo girava em torno desse produto. As famílias reuniam-se para fazer os trabalhos manuais (enfiados e trançados) que depois eram recolhidos pelos “atelieres” e levados às fabricas. Parte das etapas dos sapatos eram feitas em estruturas menores, chamados de ateliers de costura, forração de saltos, pré-fabricados, etc. A meta era produzir mais e mais, não perder nenhum pedido, os quais eram abundantes. E se para isso fosse preciso terceirizar parte das produções, assim era feito. A indústria e comércio de componentes para calçados empregava também muitos trabalhadores, assim como os curtumes, responsável pela matéria prima mais importante e onerosa do calçado. A cadeia crescia e se especializava à medida em que os produtos se tornavam mais elaborados. A existência dos incentivos governamentais foi um grande impulsionador desse cluster formado nos anos 70 e 80. Haviam financiamentos a juros muito baixos para a compra de maquinário (inclusive importados), isenção de impostos para matérias primas e equipamentos importados. Mas um dos incentivos mais impressionantes que acompanhei foi o crédito prêmio de IPI. No ano de 1981 quando iniciei na empresa, o percentual desse prêmio era de 11%. Funcionava da seguinte forma: a cada liquidação de um contrato de câmbio, que ocorria quando o cliente no exterior pagava pela exportação, a empresa tinha direito à 11% do valor do contrato. O valor, sempre bem-vindo, era depositado na conta da empresa, assim que o valor em dólares do contrato entrava no país. Se por um lado, esse incentivo fiscal, fomentou o desenvolvimento das empresas, por outro, em muitos casos, manteve as empresas numa situação de acomodação quanto à melhoria de produtividade e qualidade. Dessa forma, quando em torno de 1983, o crédito prêmio foi extinto, muitas fabricas tiveram uma grave redução de rentabilidade, motivada pela falta de técnicas de produtividade. A partir desse ponto uma série de situações político e econômicas levaram toda a cadeia a um declínio irreversível. Entre o final da década de 80 e na década 90, uma profunda crise cambial reduziu ainda mais a rentabilidade das empresas calçadistas e dificultou o fechamento de novos pedidos. Além disso, a China, grande gigante, despertou e iniciou uma estruturação em sua mão de obra e plantas fabris. Com mão de obra muito mais barata, face a grande disponibilidade e poucas obrigações trabalhistas, a China passou a absorver grande parte dos grandes pedidos. Essa migração de pedidos foi relativamente rápida, mas as empresas do Vale seguiram

resistindo, reduzindo suas margens para tentar manter os pedidos, mas com o tempo, muitas delas passaram a enfrentar graves dificuldades financeiras e iniciaram-se as falências. Durante um certo período (aproximadamente final dos anos 90 e primeiros anos 2000), na média uma fábrica por semana fechava suas portas. Isso provocou uma reação em cadeia e muitos fornecedores de matéria prima também foram enfrentando dificuldades e com o tempo encerraram suas atividades. Nesse interim, o poder de compra do brasileiro começou muito lentamente a melhorar e assim algumas marcas de mercado interno começaram a despontar e aproveitando o espaço deixado pela exportação, passaram a produzir seus calçados nessas empresas que ficaram disponíveis. Antes, cabe relatar a importância da figura já citada das “companhias” na instalação do cluster calçadista. A intermediação desses agentes foi fundamental para conectar o cliente importador às fábricas locais. O poder que esses agentes possuíam, por um lado oprimia e tirava autonomia das fábricas, mas por outro representavam estas junto aos clientes que muitas vezes não entendiam as dificuldades das mesmas o que deixava a comunicação direta muito difícil. Os agentes representavam a cadeia produtiva junto aos importadores. Mas, eu acredito que o maior ganho nessa estrutura tenha sido a grande exigência de qualidade que os agentes desenvolveram. Para atender aos padrões de qualidade dos importadores, as companhias, estruturaram-se com profissionais técnicos que trabalhavam junto aos fabricantes para uma melhoria contínua na qualidade dos produtos. Voltando então à fase da decadência da exportação e ascensão das marcas de mercado interno: essas empresas encontraram um grupo de fábricas com grande capacidade técnica, profissionais bem treinados e bons equipamentos (herança dos padrões da exportação). As fábricas já não eram tão grandes quanto no auge da exportação, tendo sido reduzidas ou fragmentadas. Muitas delas haviam reduzido suas plantas e buscado terceirizar parte dos processos. E mesmo as fábricas que ainda eram maiores, passaram por ajustes para produzir os pedidos de mercado interno, sensivelmente menores em quantidade de pares e maiores em variedades de referências. Um ajuste difícil, mas que foi superado com o tempo. Para ter-se uma ideia, na década de 80 e 90, o Vale dos Sinos negociava pedidos de 2 a 3 milhões de pares por modelo, quando na troca para produção do segmento de mercado interno as quantidades chegariam no máximo de 20.000 a 30.000 pares por modelo (o que já seria um grande pedido). Quanto à minha história pessoal, trabalhei na mesma empresa desde 1981, com o mercado de exportação até o ano de 1997 quando a mesma, já em concordata, faliu. Passei a trabalhar então numa companhia, primeiramente na área de exportação, mas com o tempo, a importância de um grande cliente de mercado interno aumentou muito e eu passei a atuar nesse segmento, o qual me serviu como um grande desafio. Acompanhei a ascensão vertiginosa dessa marca que hoje é uma das principais marcas de moda no país. Tenho convicção de que parte desse sucesso se deve à aplicação dos padrões de qualidade herdados do sistema de exportação que foram incorporados à essa divisão. A história do calçado no Vale ainda está sendo escrita. Ainda há muitos profissionais que nasceram praticamente dentro da indústria calçadista e não sabem fazer outro trabalho. Os jovens, no entanto, não querem trabalhar nessa indústria. Como é um produto essencialmente artesanal, dificilmente equipamentos podem substituir a mão humana. Sem mão de obra, o que acontecerá?

ENTREVISTADA 7: Elizabeth Terezinha Bade

Entrevistadora: **Como foi a sua trajetória na indústria calçadista de Campo Bom?**

Entrevistada 7: Meu nome é Bete, tenho 61 anos, sou natural de Ijuí e vim para Campo Bom quando eu tinha dezoito anos. Casei em Campo Bom em 1977, também com um Ijuicense e vim buscar melhor qualidade de vida, pois Ijuí era uma cidade pequena que só tinha comércio na época, para quem buscasse um emprego melhor, e ainda precisava de padrinho, alguém que indicasse. Quando cheguei aqui, comecei a trabalhar na costura, no Calçados Catléia, estava finalizando o ensino médio em Ijuí. Como vim sozinha, sofri bastante no início, chorei, machuquei as mãos mas dei um jeito de aprender a fazer sapato e enfrentar meus obstáculos, indo atrás dos meus interesses. O Catléia fazia muita exportação, de sapato de couro, procurei melhorar o meu trabalho e comecei a revisar o couro. Nós fazíamos calçados sofisticados de couro e toda a nossa costura era dentro da fábrica. Tínhamos dez esteiras de costura na fábrica, com alta produção. Fazíamos em torno de setecentos ou oitocentos pares por dia, em cada esteira. Só o que saía para ser feito em atelieres fora da fábrica eram os calçados que precisavam fazer enfiado, mocassim ou algum enfeite manual, o restante era tudo feito dentro da fábrica. Também trabalhei no setor externo que cuidava da qualidade e controlava os talões que saíam e voltavam dos atelieres. Decidi que ia aprender a costurar e aos sábados à tarde ia num atelier que existia próximo à minha casa, para aprender. Depois do horário normal era impossível pois tínhamos muita hora extra, em função dos grandes pedidos de exportação, por isso ia aos sábados aprender.

Entrevistadora: **A senhora lembra dos avanços nas máquinas utilizadas no setor da costura da fábrica?**

Entrevistada 7: No início as máquinas eram muito rústicas e braçais. A gente ficava muito cansada. Lembro que virávamos a mão os calçados, principalmente as tiras das sandálias e depois fizeram os guias onde podíamos virar à máquina, com tamanho e espessura como a gente precisava. Era muito mais produtivo e rápido, representando um grande avanço. Tivemos também a melhora nas máquinas de chanfrar que desquinavam o couro, eram muito precárias e ruins para produção e melhoraram bastante, sendo que as últimas eram computadorizadas. As máquinas de costura tiveram um grande avanço, sendo que as últimas também eram computadorizadas. Levávamos um tempão para fazer os arremates manualmente, ou seja, utilizando a mão ou o pé, conforme a máquina. Já nas computadorizadas esse processo era automático, a máquina arrematava sozinha, era só programar no painel. Outras cortavam o fio da linha e isso aumentava muito a produtividade. Trabalhei treze anos no Catleia e notei muita melhoria no maquinário neste período. Para ter mais conhecimento na produção dos calçados, eu trabalhei em outros setores para aprender mais operações. Depois do Catléia eu fui para o Brochier em Novo Hamburgo, onde aprendi a fazer tênis, porque eles produziam o All Star e Fila. Os primeiros pares da marca fila, que foram confeccionados dentro do Brochier, fui eu quem fiz. Trabalhamos bem com a exportação no Vale dos Sinos até entrar a tal da URV, o plano real, quando despencou o dólar. Depois que saí do Brochier tive meu próprio atelier, empregando trinta pessoas com carteira assinada. Produzimos para a Copershoes, que fazia tênis na época. Fazíamos pedidos de exportação para a Argentina e cada vez que a Argentina, diminuía os pedidos, em função das crises internas, nós tínhamos reflexo aqui na diminuição de produção. Durante seis anos eu tive esse atelier. Trabalhei muito e tentei mantê-lo aberto o máximo que pude, até que para não deixar de pagar funcionários, acabei fechando. Aqui no vale nós tínhamos um sindicato ativo que comandava as questões salariais da categoria. Muitas fábricas mudaram para o Nordeste porque lá não tinha sindicato e a mão de obra era mais barato.

Aqui cada profissional tem seu padrão salarial e são valores diferentes, lá na Bahia, por exemplo, o salário é o mesmo para todos os empregados. As fábricas daqui nos davam muitos prêmios. Eram prêmios por frequência, para quem não faltava. Prêmios para quem atingia a produção. Existiam prêmios por setor ou individuais. Ajudavam muito no salário, sem contar as horas extras. Tínhamos ordem de farmácia, médico na fábrica, cooperativa para fazer rancho na fábrica e até descontavam o talão de água e luz na folha de pagamento. Isso acontecia no Catléia. Até meus filhos utilizavam o rancho na cooperativa deles, onde os produtos alimentícios eram bem mais baratos. Nesta época o salário de uma costureira equivalia a três salários mínimos na época e hoje equivale a um salário mínimo e mais um pouco.

Entrevistadora: **Depois que a senhora fechou seu atelier, continuou no calçado?**

Entrevistada 8: Sim, continuei no calçado. Trabalhei na fábrica Liberty que ficava aqui na Aurora. Nós produzíamos Arezzo e eu era a chefe da costura. Trabalhei nesta fábrica até o dono resolver vende-la para o grupo Arezzo em 2003. Eles compraram a fábrica, fecharam o setor de costura, pois terceirizavam toda a costura e eu fui demitida. Fiquei um período trabalhando em casa para o Território Nacional, que era uma fábrica de São Leopoldo. Eles fecharam a fábrica e não me pagaram, mas ao menos trabalhava sozinha, sem ficar devendo salário para ninguém. Depois disso trabalhei na Super Star, que é uma fábrica que produz tênis vulcanizado como os modelos da All Star, aqui em Campo Bom. Eles fazem algumas modificações dos originais e produzem só para o mercado interno, vendendo tênis para todo o Brasil. Trabalhei dez anos cuidando da costura e do serviço externo de atelieres para eles. Chegamos a produzir oito mil pares por dia. Tínhamos vários processos produtivos que eram feitos fora da fábrica, como bordados, laser, serigrafia, entre outros. Mas o grosso da costura era dentro da fábrica, setor que eu era responsável. Chegamos a ter seis esteiras de montagem. O processo vulcanizado é o seguinte: primeiro monta-se o tênis e cola-se a sola, como processo normal utilizado na fabricação de calçados. Depois coloca-se na máquina de vulcanizar, onde vai acontecer o processo que a borracha da sola vai fundir-se ao cabedal. Trabalhei na Super Star de 2007 até 2017. Hoje a firma está quebrada, por falta de gestão. Não souberam aproveitar a marca. O dono da Super Star chama Rafi e mora em São Paulo. Ganhavam incentivo da prefeitura pois um dos prédios era da prefeitura. Tenham filial na Bahia também. E acho que priorizavam mais a produção na Bahia do que aqui, pois faltava controle e gestão aqui, por isso estão falindo. Chegamos a ter uns quatrocentos funcionários internos na fábrica e mais em torno de duzentas pessoas envolvidas nos processos fora, ligados aos atelieres de bordado e serigrafia. Eu ganhava bem na fábrica e olhando minha trajetória desde que cheguei em Campo bom, passando cola, vejo que aprendi muito e meu salário também cresceu bastante. Conheço muitas pessoas que foram para santa Catarina fazer sapato. Uma chefe geral lá atualmente ganha em torno de R\$ 8.000,00 em Santa Catarina.

Entrevistadora: **Tem mais costura no tênis do que no sapato normal? A senhora lembra do custo desta costura, quanto calculavam de custo?**

Entrevistada 8: Sim, dependendo do modelo do tênis, tem mais operações, exigindo mais mão de obra do que num sapato. O preço de custo para a costura variava muito, de acordo com a operação que era feita fora, podendo ir de R\$ 2,00 a R\$ 10,00, conforme o modelo. Na época nós pagávamos R\$ 0,21 o minuto para fazer a costura, acredito que hoje está em torno de R\$ 0,28. O cliente Reef, que é uma marca famosa, pagava R\$ 40,00 por um modelo de sua marca, mas esse modelo custava R\$ 55,00. No começo o dono achou melhor aceitar os pedidos mesmo com diferença de preço e depois não conseguiu reverter mais essa situação, pois quando foi cobrar mais para continuar a

produção, perdeu os pedidos da marca. Essa diferença deveria ter sido negociada lá no começo. Deveríamos ter um profissional da empresa para fazer os custos e financeiro. Eu e um outro colega que fazíamos custo, mas alertávamos que a empresa estava perdendo, que não estava dando certo. Quando ele contratou alguém para os custos já era tarde. O dono morava em São Paulo e vinha três vezes por semana para olhar a fábrica, como ele ia para a Bahia. Eles têm ainda trabalhando na fábrica um terceirizado interno, de Capela de Santana, que já trabalhava lá no meu tempo e outros atelieres externos para costura. Mas diminuiu muito em vista do que era. Hoje nós temos muito pequenos atelieres aqui em Campo Bom, pois os grandes são poucos. Devemos ter ainda uns quatro grandes e o restante são menores, trabalham com o pessoal sem carteira assinada. Estou tentando me aposentar, mas está difícil pois como tenho insalubridade, demora um pouco para finalizar os papeis. Nos descontam em torno de 30% do fator previdenciário. É triste trabalhar tanto e poder contar com tão pouco. Vou precisar continuar trabalhando.

ENTREVISTADO 8: João Marino de Oliveira

Entrevistadora: **Como foi a sua trajetória na indústria calçadista de Campo Bom?**

Entrevistado 8: Meu nome é João, nasci em Dois Irmãos, vindo para Campo Bom aos oito anos de idade. Meu pai trabalhava na roça perto de onde é o cemitério hoje. Nós morávamos próximo ao campo do 15 de Novembro e eu levava comida para ele lá, todo dia. Quando ele terminou aquele trabalho ele começou a trabalhar no Irmãos Vetter e isso fez com que eu iniciasse meu trabalho na indústria calçadista de Campo Bom, aos treze anos de idade. Iniciei nos Vetter passando cimento, pois naquela época não existia cola. Faziam um encaixe no sapato, tipo pregado e depois passavam o cimento para colar esse encaixe. Era sapato masculino. Eles tinham o curtume nos fundos e faziam o sapato mais na frente da fábrica. Fiquei um ano nos Vetter e fui trabalhar no Calçados Jussara. Durante o período que eu fiquei nos Vetter, eu aprendia, à noite, a fazer sapato Luiz XV, num atelier que existia na época. Quando fui para o Jussara, já sabia fazer mais coisas no sapato, e meu salário já era melhor do que nos Vetter. Fazíamos mercado interno no Jussara, usávamos cavalete para produzir o sapato. Depois do Jussara, trabalhei numa fabriqueta próxima ao Catléia, só fazendo sapato Luiz XV. Eram sapatos caros e como aceitávamos pedidos de noivas, esses eram exclusivos. Tínhamos bastante pedidos. Pequenos mas com valor agregado. Quando eu saí desta fábrica, fui sócio de uma fábrica de Luiz XV, no início da década de 60 e chegamos a participar da primeira FENAC, que ocorreu em Campo Bom. Patrocinamos bailes na Sociedade 15 de Novembro, pois nosso sapato era de alta classe. Lembro que uma vez, não queriam me deixar entrar no baile, que minha fábrica estava patrocinando os sapatos que seriam usados no desfile, porque sou negro. Só depois que proibi a utilização dos sapatos pelas moças que desfilariam, liberaram uma mesa para eu usar, depois de muita briga.

Entrevistadora: **E como foi o baile?**

Entrevistado 8: Não fui ao baile. Fiquei muito chateado e com raiva, achei melhor não ir. Mas meu sócio que também era negro, foi e aproveitou muito. Disse que foi várias vezes discriminado mas não deu bola. Tinham um sistema de anotar o que o cliente consumia nas mesas e cobrar no final no baile, mas para meu sócio que era negro, o garçom insistia em cobrar assim que entregava a bebida e meu sócio insistia em mandar ele anotar para pagar depois. Queria ser tratado como os outros.

Entrevistadora: **Conte-nos mais de sua trajetória:**

Entrevistado 8: Bom, fazíamos muito Luiz XV para o Paraná, com camurça flor, cetim, combinando com os vestidos das moças. Nosso sócio, Mário Bender deu um golpe na fábrica, fugindo e levando tudo o que tínhamos. Tentei reiniciar a fabricação de sapato caro mas não deu certo. Então entrei no grupo Strassburger, trabalhando na matriz M1, onde fiquei quase dez anos. No Strassburger aprendi muito e me tornei chefe geral, tipo Gerente. Trabalhei no Flexite cuidando desde o corte até o embarque do calçado. Trabalhei no Dinâmica, que era uma filial em Novo Hamburgo do Strassburger, cuidando só cuidando da qualidade. Na época eu era o gerente de qualidade total, fiz cursos de curtimento de couro e controle de qualidade para me capacitar e acompanhar os processos de qualidade do produto. Saí do Strassburger para gerenciar uma pequena fábrica em Novo Hamburgo que fiquei até nos mudar para São Marcos, já em 1984. Tínhamos muitos pedidos de exportação naquela época no Vale dos Sinos. Todas as fábricas pediam muitas pessoas para trabalhar e aumentar a produção. Fiquei por dois anos em São Marcos e voltei para o vale dos Sinos, conseguindo um trabalho na Elan (Atlânta), que ficava em Campo Bom e na época era um grande agente exportador do vale, com uma cartela de clientes que negociavam milhões de pares dos chamados “Huaraches”, que eram sapatos baratos mas os pedidos

passavam de um milhão de pares por modelo e poucas cores. Infelizmente logo que iniciei meu trabalho como revisor, trabalhava revisando o produto final e autorizando os embarques nas fábricas em Santa Catarina. Todas as segundas eu ia para Santa Catarina, onde visitava as fábricas nas cidades de Sombrio, Araranguá e Criciúma e voltava nas sextas após fazer o último embarque. Era um polo bastante grande de produção calçadista neste lugar. Trazia os calces das produções para liberar os pedidos e também acompanhava os testes de escala e produção que a fábrica fazia antes de iniciar a produção dos pedidos colocados. Trabalhei em torno de dezoito anos dentro desta Companhia, mesmo aposentado, continuei revisando os calçados em Santa Catarina, até as fábricas de lá fecharem e acabar com esse polo calçadista. Parei de trabalhar com sapato em 2006.

ENTREVISTADO 09 - Vicente Selistre – Presidente do Sindicato dos Sapateiros de Campo Bom

Entrevistadora: **Qual a visão do sindicato com relação à indústria calçadista de Campo Bom no período de 1990 até os dias atuais?**

Entrevistado 09: A indústria calçadista de Campo Bom no seu começo de mercado, como toda a indústria nacional, na década de setenta, criou-se e cresceu de forma muito significativa, com as exportações, a lei de mercados de capitais em 1965, o adiantamento de câmbio, o fomento às exportações, os fomentos tributários, sendo que a primeira exportação de calçados saiu de Campo Bom em 1967 para a Inglaterra, do Grupo Strassburger. Então o fenômeno das exportações fez a indústria mudar seu aspecto, eu ouço assim, não tenho documentos, mas o Reichert tinha duzentos e poucos funcionários e chegou a três mil só na cidade, sem contar as filiais. E demais fábricas como Catléia, Schmidt Irmão e Grupo Strassburger, que era o Franciscano, que nasceu há sessenta, setenta anos atrás, com sandália para o dia dos pais, mas com a exportação dos anos sessenta e setenta, chegou a três, quatro mil funcionários também. E aí a indústria calçadista de Campo Bom chegou no patamar de quinze mil e pouco funcionários, no início dos anos oitenta. Em função de grandes pedidos, as fábricas abriram filiais no interior do estado, o Schmidt Irmão, se lembro bem, abriu filial na Costa Doce ou no Vale do Taquari em 1981. Então as primeiras filias instaladas no interior gaúcho, das fábricas de Campo Bom, iniciou no início da década de oitenta, em função da questão salarial, onde muitas fábricas participaram deste fenômeno, como Azaléia, Paquetá e muitas outras fábricas. A Schmidt chegou a ter filiais em São Lourenço do Sul, Barro do Ribeiro, Camaquã. Reichert tinha em cinco, seis lugares, chegando até a Boa Vista do Buricá. A própria Catléia tinha em São Pedro da Serra, e Maratá. O Strassburger tinha filiais em Novo Hamburgo, Venâncio Aires, Cruzeiro do Sul, Paverama, comprou o Augustin em Canabarro.

Entrevistadora: **Então nessa época podia-se afirmar que a economia de Campo Bom girava em torno da indústria calçadista?**

Entrevistado 09: Sim, com certeza pois a mão de obra ativa, a economia, a massa salarial da cidade, girava oitenta, noventa por cento em cima da indústria do calçado. Essa é a base de tudo, e se estendeu, atraindo muita gente de fora vindo trabalhar na cidade e não havia mais suporte social da cidade, de suportar mais gente, pois já haviam diversos conglomerados de sub habitações, como o Sempre Unidos, onde as pessoas moravam embaixo dos fios de alto tensão, a Aurora e outras ocupações, tanto que muitos loteamentos foram feitos ainda no final da década de setenta e início de oitenta, como o bairro Operário que surgiu neste período. O bairro Vila Nova de 140 habitações, o bairro Floresta, Esperança, porque todos moravam de forma irregular, porque a cidade não tinha sido planejada, surgindo assim a periferia. E também porque obviamente já se procurava mão de obra mais barata e os prefeitos de muitos lugares e governadores do Nordeste, abriram as portas, estendendo tapete vermelho para que as indústrias fossem pra lá. Como disse, no Vale dos Sinos todo veio muito gente, havendo um inchaço populacional muito rápido, não saberia dizer qual foi o período mais forte, mas pegando como exemplo as pessoas vindas da região de Três Passos, do alto Uruguai, das Missões, Tenente Portela, Campo Novo, Criciumal, Palmeira das Missões, Três de Maio, são milhares de pessoas vindas para Campo Bom, devido ao fenômeno da agricultura com dificuldades. É isso que nós temos no final dos anos oitenta. Já tínhamos pressão sindical nesta época também, já tínhamos o deslocamento para outras cidades nas questões habitacionais, e também por uma mão de obra barata, visando mais lucro e expandir os seus pedidos, houve o deslocamento para o interior gaúcho. Daí

ocorreu a questão da abertura da economia no governo Collor de Mello e a concorrência asiática principalmente da China. Logo depois ocorreu o fenômeno do dólar custando apenas R\$ 0,83, neste ano de 1994 eu cito, o fechamento do Lousane, que já vinha com dificuldades administrativas, mas nestes anos de 94 e 95 se perdeu o calçado Supimpa, em fevereiro de 95; calçados Mileto no final de 94; também calçados Energia; Vetter com 250 funcionários que não foram indenizados até hoje em função do adiantamento do contrato de câmbio; Só neste curto espaço de tempo foram quase 800 trabalhadores que perderam seus empregos. Algumas empresas não fecharam mas diminuíram seu quadro de funcionários. A questão da baixa no câmbio do dólar foi apertando grandes empresas e nós tivemos de 1997 o fechamento do Strassburger, em torno de 1000 funcionários. Também o Catléia com quase 1000 funcionários. Então todos esses problemas como a influência chinesa, a supervalorização do real sobre o dólar, causou em oito anos uma total mudança na situação da cidade. Primeiro porque baixou demais os postos de trabalho. Talvez tenha baixado 40% ou 50%, se comparado com os anos anteriores. Segundo porque o perfil foi migrando para o mercado nacional na virada do ano de 2000. Muitas empresas continuaram na exportação mas começou a surgir a migração para o mercado nacional, inclusive o governo Lula em 2003, 2004 e 2005 fomenta o mercado nacional, melhorou a economia mundial um pouco e junto com isso também podemos notar que veio pra cá em 1999 o Grupo Arezzo, começando com o Calçados Zap Schutz e a própria Arezzo, e assim o mercado nacional foi tomando conta, crescendo na cidade. Hoje acredito ser responsável por 60% do sapato produzido local. Neste período também se firmou a indústria calçadista chinesa no mundo, inclusive temos uma empresa chinesa em Campo Bom, chamada Azul Safira, com 140 funcionários, localizada no bairro Alto Paulista, próximo ao parque tecnológico. Na minha avaliação a exportação continua com dificuldade onde disputamos espaço com a China, onde mesmo sendo sobretaxado a entrada do sapato chinês no Brasil em 2009, continua entrando muita coisa no Brasil a valores baixos, devido à triangulação ocorrida com Taiwan, Tailândia e Sudeste Asiático, atacando nosso mercado nacional e antes disso então, com aquela situação toda que se criou no mercado internacional da China, grandes empresas como a Reichert, em junho de 2007 e logo depois o Schmidt Irmãos resolveram encerrar as atividades também, mesmo com pedido em carteira. Tinham um arroxó maior devido à disputa com o mercado chinês. Não tiveram dificuldades financeiras em fechar a empresa, tinham um bom patrimônio, onde os empregados todos foram indenizados, havendo um debate na justiça do trabalho mas não era o debate da rescisão de contrato tradicional, eram outros adicionais, outras diferenças. Mas houve nesse período uma grande redução no número de empregados ligados à indústria calçadista, onde o número de 16000 trabalhadores foi diminuindo. Na primeira década dos anos 2000, o grupo Arezzo foi se firmando na cidade, que diretamente entre a empresa Alexandre Birman, Schutz e mais a matriz, empregam em torno de 1500 funcionários hoje, representando quase um quarto dos trabalhadores da nossa indústria calçadista. Não levando-se em consideração aquelas empresas que são contratadas, que são terceirizadas como a antiga Brilac que hoje é Vercellis, com 300 funcionários e que é produtora exclusiva para o grupo Arezzo há 15 anos, sendo parceiro exclusivo Arezzo, além de outros pequenos e médios atelieres que trabalham diretamente para esse grupo. Então esta marca é um gigante da indústria calçadista a nível mundial, que está na nossa cidade e que tem gerado muito emprego. Outro é o Aniger, que é uma empresa importantíssima, que tem filial no Ceará e me parece que na Nicarágua ou República Dominicana, para onde o Schmidt Irmãos foi quando fechou aqui, teve esse deslocamento, nós perdemos 800 funcionários, hoje são em torno de 30 ou 40, que

cuidam da parte administrativa e modelagem técnica. E tem essa dependência muito grande do grupo Arezzo, que representa hoje quase 40% ou 50% da massa salarial. Também temos uma filial importante da Usaflex no município com 400 funcionários, que produz sapatos femininos mais confortáveis para o mercado interno. E temos pequenas e médias empresas, bastante reduzidas. Temos a Fornecedora que faz diversos produtos e componentes para calçados atendendo o Brasil inteiro. Então houve uma redução de postos de trabalho diretos da indústria calçadista de uns 30% se comparado ao que era na década de oitenta. Atualmente devemos ter em torno de 5000 empregos diretos na indústria calçadista. Em 2014 eram 6620 postos de trabalho, porém de lá pra cá, outras fábricas encerraram suas atividades. Hoje nós temos mais próximos do Sindicato em torno de 120 empresas associadas, variando entre empresas e ateliers. Variando bastante o número de funcionários. Se nós verificarmos o Caged de Campo Bom do ano passado, até foi um destaque na imprensa, Campo Bom foi o quarto pior município em geração de emprego, apresentando um saldo negativo de 400 e poucos empregos, comparando o número das admissões e demissões. A partir de 2015 fecharam as seguintes indústrias calçadistas: Inusitato com cerca de 70 funcionários; Roxci com cerca de 170 funcionários; fechou a Viadei com cerca de 330 funcionários; esta última tentaram mudar a administração mas não deu certo; Crisma com 109 funcionários; também fechou a indústria de formas IF Formas com 95 funcionários, onde os funcionários estão cobrando judicialmente suas indenizações; RR e New Company com cerca de 70 funcionários; Humaitá com cerca de 45 funcionários; e mais umas três ou quatro empresas menores com média de 20 a 30 funcionários, sendo enquadradas como ateliers. E temos ainda no município muitas indústrias que atuam de forma informal, dificultando nossa identificação. Mas mesmo assim é um quadro bastante preocupante. Existe um ciclo vicioso também daqueles que querem pegar seguro desemprego, daqueles que já são aposentados e são chamados de novo e precisam trabalhar pois a aposentadoria não chega para o sustento e trabalham sem registro.

Entrevistadora: E a questão salarial, como você vê a situação do trabalhador da indústria calçadista de Campo Bom, desde a década de 90. O poder aquisitivo dele era maior naquela época até os anos 90? Como tem diminuído o emprego, o salário também está sendo arroxado, não se tem mais os aumentos?

Entrevistado 10: O Sindicato aqui tem um destaque muito grande por ter um piso salarial que é de R\$ 1203,00, às vezes até o maior do país, junto com Franca, que é o piso salarial estadual. Também houve um fenômeno há um tempo atrás, que o profissional tendo em vista as ofertas em outros setores e tendo em vista que o salário mínimo no país também aumentou muito, principalmente no governo Lula, chegando a ter uma inflação de 3% ou 4% e o salário mínimo aumentar 14% ou 15%. Então esse aumento do salário mínimo fez com que o piso salarial o acompanhasse em dada medida, foi fazendo com que os profissionais ganhassem mais, para que não ficassem todos encostados no salário mínimo. Então algumas empresas têm essa política, como a Usaflex por exemplo, que tem mais de R\$ 6,00 em média para os profissionais, mais insalubridade que dá em torno de R\$ 200,00, mais participação nos lucros e ainda mais cesta básica como prêmio de assiduidade. Então o salário final pode atingir até R\$ 1700,00 por mês. Assim como os profissionais do Grupo Arezzo nas funções mais técnicas ou lidas com maquinário mais sofisticado, mesmo na produção, também percebem um salário nesta faixa, sendo mais elevado. Na Arezzo, alguns também possuem participação nos lucros e outros não, o que provoca um debate grande na categoria pois a participação dos lucros não chega nas fábricas, ficando apenas no setor

administrativo, comercial e de modelagem. Então o sindicato sempre conseguiu a reposição salarial no mínimo da inflação para os profissionais, sem perdas inflacionais. O ano passado deu 2% e o aumento foi 3%. Mas o que acontece é que antigamente se fazia hora extra e se comprava um terreno, mesmo trabalhando na esteira ou exercendo uma atividade mais simples dentro da fábrica e isso não existe mais, pois a cidade cresceu, a especulação imobiliária aumentou, se tornando cada vez mais caro morar em Campo Bom. Ou seja, o poder aquisitivo diminuiu e o custo de vida aumentou de uma forma geral, já que não existe mais áreas populares acessíveis ao trabalhador recém chegado do meio rural, sem experiência ou qualificação. Na década de 90 muitas pessoas se mudaram para Parobé, porque o acesso à moradia era facilitado. Mas voltando ao piso salarial, Campo Bom paga em torno de R\$ 100,00 a mais no salário do trabalhador na indústria, com piso salarial de R\$ 5,51 por hora, dando mais de R\$ 1200,00 por mês. O padrão pago nas fábricas fica ainda acima do piso, fica em torno de R\$ 5,60 por hora. Por isso muitas empresas, como citei antes, criaram outros benefícios para os profissionais da área. Além das fábricas já citadas também há possibilidade de aumento no número de vagas no grupo chinês, pois há espaço no prédio onde estão acomodados e já tiveram filiais em Tapes, mas fizeram estudos de produzir ali no espaço já locado, iniciando com 40 funcionários e já aumentaram para 140 funcionários no primeiro ano de funcionamento da fábrica. Não sei informar se eles têm costura na fábrica, me parece que o cabedal vem pronto da China e eles só montam aqui.

Entrevistadora: O que você pensa sobre o futuro da indústria calçadista de Campo Bom?

Entrevistado 10: Eu penso que o futuro desta indústria passa por uma política de nós termos formação para a juventude, desenvolvendo uma visão para o futuro de mais alto valor agregado. Sem isso nós estaremos mantendo e diminuindo aos poucos o potencial calçadista da cidade, restando poucas empresas grandes sendo que o resto seriam ateliers menores como já temos hoje. Se nós tivéssemos mais cursos de formação da juventude para designer, estilismo e modelagem, eles mesmos seriam criadores dos seus calçados, como ocorre na Itália, com designer mais avançados para vender no mercado nacional. Um exemplo de calçados que não existe em Campo Bom, seria o sapato masculino, sapato infantil e sapato de segurança. Somos especializados no sapato feminino de couro para exportação e para o mercado nacional nos últimos tempos, com a Arezzo. Mas se nos voltássemos para esses não existentes, um grupo de jovens ou até mesmo um profissional mais antigo, poderia desenvolver uma fábrica pequena com 30 ou 40 funcionários, produzindo um produto de maior valor agregado, com design arrojado, fugindo da competitividade mundial imposta pela China no mundo calçadista. É o que ocorre na Itália hoje, pequenas empresas, familiares, produzindo calçados, quase de forma artesanal, com maior valor agregado. Ainda temos na cidade uma grande mão de obra, conhecedora e especializada em fazer sapato.

Entrevistadora: **E essa mão de obra que foi dispensada nos últimos anos. O que você acha que estão fazendo, migrando para onde?**

Entrevistado 09: Era interessante que nós tivéssemos políticas mais aceleradas e tenho cobrado do governo do estado e do governo federal, pois o país está se desindustrializando. Claro que precisa ter acompanhamento e desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, para avançar nos processos e para isso precisa especialização. Precisa ter o engenheiro de produção, o engenheiro tecnológico e o sapateiro que vai fazer o sapato. Hoje a juventude precisa ser estimulada, pois em várias famílias de sapateiros, os filhos não seguiram as profissões dos pais. Então precisamos ofertar mais cursos técnicos direcionados para a indústria de calçados. Ou seja, precisaríamos unir pequenas empresas, com marcas próprias, com aperfeiçoamento

tecnológico atual. Pois a indústria calçadista ainda é bastante manufatureira, gerando muito emprego, pois a máquina não conseguia substituir a mão de obra humana na confecção do sapato. Então precisamos conversar com a juventude, através de programas de incentivo para que nos ajudem a manter esta atividade. Aqui no sindicato, em alguns períodos damos curso de costura na outra sede do sindicato, incentivando a profissionalização nesta área. Enquanto eu estava vereador da cidade, lembro que havia o projeto Pescar, idealizado e realizado pela Schmidt Irmão, que atendia meninos e meninas em situação de vulnerabilidade social e lhes ensinava atividades da produção calçadista. E mesmo assim já na época não era suficiente. Pois ainda temos muitos jovens desocupados e os perdemos para o tráfico, pois pessoas em situação de pobreza e miséria na cidade. Quando as crianças deveriam seguir estudando até finalizar o ensino fundamental, ingressar no ensino médio e poder cursar o pequeno aprendiz, que a partir dos 14 anos pode ser realizado pelo adolescente. Mas muitas vezes não é o que ocorre e poderia ser uma forma de absorver e desenvolver essa mão de obra.

ENTREVISTADO 10: Tiago Souza - Vereador de Campo Bom

Entrevistadora: **Como foi sua trajetória na indústria calçadista de Campo Bom?**

Entrevistado 10: Junto com minha entrada no mercado de trabalho, aos 16 anos, também começa minha trajetória política. Lembro que quando comecei a trabalhar de verdade, o meu pai trabalhava em atelieres porque em Campo Bom tinham muitos atelieres na época de pré fabricado, faz uns 18 anos atrás. Naquela época a tendência feminina era tamancos de saltos altos de madeira, tamancos pesados e tinha muita indústria que trabalhava a madeira para fazer esse tamanco, então tinham muitos atelieres de pré-fabricado. Vinham uns tijolões quadrados de madeira, a gente desenhava ali o perfil do solado, ia tirando na lixa até chegar no formato final, era um processo bem manual mesmo. Meu pai trabalhava nesses atelieres, eu tinha uns 14 anos, estudava de manhã e para não ficar sozinho em casa, eu ia junto com ele, de tarde, para o trabalho. Olhava ele trabalhando e no final da tarde íamos embora. Com 16 anos já fiz a minha carteira e comecei a trabalhar, de carteira assinada. Meu pai trabalhou sem assinar a carteira por muito tempo e ainda hoje não conseguiu se aposentar. Trabalhei um tempo lixando sola de madeira e depois de sair de lá eu fui trabalhar em uma fábrica de tênis, que existe até hoje, a RZ Calçados, na verdade era uma terceirizada da RZ que fazia tênis, uma marca própria. Depois trabalhei numa empresa de componentes, fazendo palmilha de montagem, onde hoje é a Tecnopalm, na avenida Brasil e agora é lá no bairro Aurora. Trabalhei lá um tempo e depois voltei pra empresa de calçados. Trabalhei no Reichert Calçados como cronometrista e depois como cronoanalista, o que me abriu os horizontes porque na cronoanálise eu tive que aprender todo o processo de calçado. Eu tirava o tempo da produção para poder elaborar o preço do calçado. A cronoanálise analisa o tempo de produção que aquele modelo vai levar para ser produzido, quantas pessoas serão necessárias para produzir e o tipo de maquinário que precisava. Eu fazia um layout para cada setor de produção, junto com o valor da matéria-prima, da modelagem e então saía o preço do calçado. Eu tive que aprender todo o processo, do começo ao fim. Gostei muito daquela profissão só que era complicada, porque alguns empresários não estavam preparados para o avanço necessário. A cronoanálise é algo avançado, pois a gente media a fadiga do trabalhador, Ele começa na sua jornada de trabalho com uma produção que não vai ser a mesma no final do dia. Trabalhávamos em esteiras e grupos. Tínhamos setor em grupo como a costura, já a produção da montagem era esteira. Essa profissão era muito ingrata porque eu ia lá, media, fazia um estudo técnico científico em cima dos processos e pessoas e dizia que aquele trabalhador poderia produzir, por exemplo 100 pares por hora. Aí vinha um chefe qualquer, ia lá e aumentava a rotação da esteira. Então eu comecei a perceber que meu trabalho estava sendo em vão e decidi mudar de emprego. Estávamos num momento de crise no calçado, era ano de 2002/2003 e como eu já não tinha muito espaço para trabalhar na empresa, mudei para a Inject. Era uma empresa de componentes que fazia injetados para calçados. Eu fui funcionário deles até o ano passado, trabalhei 13 anos lá. A empresa fazia solado e salto para calçados, de diversos tipos. Teve momentos que a empresa produzia apenas para o mercado interno, aqueles amortecedores da Olympikus era praticamente só a Inject que fazia. Depois começou a produzir mais algumas solas italianas. Hoje a empresa já não está ativa, ela fechou, por motivos provavelmente de gestão, pois pedidos haviam em carteira. Ela já estava com atividade reduzida fazia uns 4 anos, mas ainda tinha filiais fora do município, em Candelaria e aqui no prédio do Schmidt Irmãos funcionava seu departamento de recursos humanos. No ramo do calçado e acho que em qualquer negócio tem muito o nome, então o nome Inject foi um nome que atravessou o mercado, eles estavam até

sem produção mas decidiram manter o nome porquê ainda é muito impactante. Então a gente produzia muita sola, numa máquina injetora. Só precisava operar a máquina, trabalho manual mesmo era muito pouco. Empregava muita gente, eram turnos de 6 horas lá, ocorria renovações tecnológicas como diversas máquinas de pontos. Na Inject tinham 3 níveis de maquinário: as máquinas muito velhas, que eram muito antigas mas que só elas conseguia produzir certos tipos de sola; algumas intermediárias e algumas muito de linhas atualizadas. A substituição tecnológica de uma máquina velha por uma nova não chegou a diminuir os postos de trabalho, porque o trabalho da operação continuava. Porém se levar em consideração que a nova produz muito mais, então logicamente, se precisavam três máquinas agora vão precisa de uma, logo, os operadores das outras duas eram demitidos. Aconteceu de produzirmos a mesma quantidade de pares com menos trabalhadores e mais máquinas. As máquinas eram muito caras, por isso que a dificuldade da sua substituição, mas a empresa vinha renovando, colocando maquinários novos até começar a diminuir a sua produção. Ainda temos muitas empresas de injetados na região. Eu iniciei lá como operador de injetora, reduzi um pouco o salário pois como cronoanalista eu ganhava mais.

Entrevistadora: Ocorreram mudanças na produção calçadista do município?

Entrevistado 10: Ocorreram muitas mudanças nos pedidos aqui no Vale. Nós passamos da exportação para o mercado interno e decidiram investir no sapato feminino, porque cada país tem a sua realidade e aqui a nossa realidade, que vende mais é o sapato feminino, pois o homem costuma ficar com o seu sapato por muito mais tempo do que a mulher. Precisa conhecer o teu mercado e esses empresários conheciam o nosso mercado e começaram a produzir muito mercado interno e muito sapato feminino, então virou toda a nossa característica de Campo Bom. E hoje, alguns empresários já estão ousando a voltar a exportar, a voltar a produzir sapato masculino e de marca própria. Eu não sei se ela ainda está ativa, mas tinha no bairro aurora, uma fábrica que produzia sapato masculino de outra marca para exportação. Mas agora eles tão com muito mais foco e com muito mais cautela na exportação, do que antes. Por que pra ti receber o sapato da exportação é diferente, tem que entregar o teu sapato pra depois tu receber (pagamentos) e aqui o mercado interno é muito mais rápido. Tu fecha pedido pequeno, antes tu tinhas que fechar um pedido de exportação bem maior. Lembro que quando trabalhei no Reichert, fizemos o mesmo modelo de sapato por meses seguidos e eles já estavam produzindo este modelo há muito tempo. Os pedidos eram enormes e podia demorar muito para acontecer o pagamento. No mercado interno não, tu podes até fechar um pedido grande, mas entregas parcelado, de mil em mil. Então alguns mais preparados já estão começando a montar exportação, mas com muito mais cautela.

Entrevistadora: O que você acha do futuro desta indústria no município?

Entrevistado 10: Eu acho que a gente precisa que o poder público monte um tripé, entre o poder público, a indústria (os empresários da indústria do calçado) e a sociedade (os trabalhadores, a comunidade), para pensar o futuro do calçado. Enquanto isso não acontecer, os trabalhadores aqui, perdendo seus direitos cada vez mais nesse conflito do capital. O dono da empresa querendo lucrar mais e o trabalhador precisando ser valorizado, essa disputa nunca vai acabar. Enquanto isso ocorrer e o poder público só assistir, nós vamos acabar com a nossa indústria nacional. Mas o sapato nunca vai morrer. Quem vai produzir? Não sei. A gente precisa saber: a gente vai produzir? Então tá, vamos sentar aqui, vamos ver o futuro, a indústria precisa se adaptar, o poder público precisa saber o papel dele. É um jogo econômico na verdade.

Entrevistadora: Qual era o percentual, naquela época do Reichert, que correspondia ao custo da mão de obra, você lembra?

Entrevistado 10: Dava mais que o dobro. Eu nunca sabia o valor final do sapato. Eu fazia a minha parte do custo das pessoas, quantas pessoas iam precisar, quantos pares iam conseguir produzir por hora. Depois eu mandava isso para outra pessoa que finalizava o cálculo juntando o custo da matéria prima, custo fixo e encaminhava ao diretor da empresa. Eu cheguei a estimar que o trabalho, tirando todo o custo da matéria prima, da mão de obra e uma porcentagem de perda, o trabalhador em quatro horas cobria tudo. Ou seja, quatro horas diárias do seu trabalho pagava todo o custo que a fábrica tinha com aquele trabalhador, no dia. Claro que temos que levar em conta que acontecem erros, que volta sapato e precisa ser refeito. O problema de má gestão da empresa acaba diminuindo o lucro, fazem investimentos errados, pagam juros, não pagam o fornecedor e o fornecedor já cobra mais juros em cima e tudo isso não estava calculado na hora de fechar o pedido, acumulando prejuízo para o fabricante.

ENTREVISTADO 11: Victor Fernando Souza - Vereador de Campo Bom

Entrevistadora: **Como foi a sua trajetória na indústria calçadista de Campo Bom?**

Entrevistado 11: Primeiro é uma satisfação estar contribuindo com o teu trabalho que é muito importante. A minha trajetória no calçado vem de casa, pois meus pais trabalharam na fábrica de calçados. Minha mãe inclusive trabalhou no Strassburger quando eles exportaram os primeiros pares de calçados, no antigo Turf, em 1967. Eu nasci no começo da década de 70 e como a maioria das pessoas em Campo Bom, teve contato com o calçado antes de entrar na empresa, ajudava em casa, fazendo enfiadinho entre outras coisas, ainda quando era bem garoto mesmo. Em 25 de fevereiro de 1985, eu então com treze anos de idade, adentrei nos calçados Fillis. Comecei conferindo peças no setor de corte e depois fui aprender a cortar. O Fillis fazia exportação de calçados feminino na época e também fazia um mercado interno de calçado masculino, muito bonito por sinal. Um sapato masculino em couro, bonito e forte. Mas isso talvez representasse uns 5% da sua produção, talvez menos. E o grosso produzido mesmo era para exportação. Exportavam para a Inglaterra, EUA, Holanda, Suécia, enfim. Lembro das Companhias Clarks e US Shoes, para as quais o Fillis trabalhava. Eu ali aprendi a cortar e posso dizer que nunca fui um excelente cortador, dava apenas pro gasto. Trabalhei no Fillis uns cinco anos, entrei com 13 e saí com 15. Trabalhei no corte e tinha uma época de entre safra no final do ano, quando o corte ganhava férias antes dos outros setores e às vezes a empresa acabava querendo dar férias coletivas para todos mais ou menos na mesma semana, e daí emprestava o pessoal do corte para outros setores e eu ia pra expedição. Fui para outros setores também, colocando rebito e outras coisas. Não por vontade própria, mas talvez por uma aptidão que eu tivesse, eu acabei encantando o pessoal da expedição e eles acabaram me levando para este setor. E eu não me arrependo, foi muito bom, se hoje tu me perguntares, se eu tivesse que voltar ao setor coureiro-calçadista e trabalhar na indústria, que muito me orgulho de ter sido membro desta legião de pessoas aqui da nossa cidade e da região, que ganharam seu sustento dos calçados, eu hoje preferiria a expedição, onde me adaptei melhor. Até mesmo pela característica pessoal, sou uma pessoa que gosto de me movimentar muito, não gosto de ficar parado, sou corredor, gosto de jogar bola e me exercitar. Eu era muito dinâmico e o corte, ele me atrofiava. Ele me deixava ali com uma visão mecânica, desenvolvendo uma função, já a expedição me jogava para uma outra função que eu goa, que é de me comunicar com as pessoas, ir atrás do fechamento dos pedidos para completar o embarque, sendo muito mais dinâmico. Eu nem notava o tempo passar. O Fillis na época tinha uma filial no bairro de Quatro Colônias e outra em São Vendelino, que somando com a matriz acho que totalizavam em torno de 500 funcionários. Quando eu saí do Fillis, na greve de 90, quando houve reivindicação salarial do dissídio, na época do governo Collor, onde a gente produzia e não exportava. Íamos colocando tudo como estoque, em função da defasagem cambial. Lembro que foi um desajuste total na economia e logo depois ele confiscou as poupanças dos brasileiros. Esta questão cambial afetou direto a produção das fábricas que trabalhavam com exportação, sendo que a retração da produção foi o principal problema. Nós tínhamos os pedidos e estávamos produzindo e a questão da data base dos sapateiros, eu sempre fui atuante, mesmo sendo de menor na época, acabei participando deste movimento, que aprendi muito inclusive e a gente acabou sendo demitido. Quase todos os funcionários que participaram do movimento foram demitidos, ficando só o chefe na expedição. Depois disso trabalhei na Gráfica Caeté, inclusive homenageei esta gráfica aqui na Câmara em 2016, dizendo que eles tinham um dos mais bonitos slogans aqui da região. Eles tinham mudado isso já há uns cinco anos e agora eles passaram a ter, não sei se por uma

recomendação minha, que fiz de público da tribuna. O slogan dizia assim: “a gente embala seus sonhos”. Isso é muito grandioso, é simbólico e nunca vi marketing tão bonito como esse. Gostei de trabalhar lá e no terceiro mês já estava ganhando mais do que ganhava no Fillis, pois como eu era menor de 18 anos no Fillis, eu não cheguei a ganhar o valor do primeiro grupo. Já na Caeté o meu salário no terceiro mês era como se eu ganhasse o primeiro grupo na época no calçado. Eu gostei, lidar com papel, com corrugado. Fiquei lá por três anos. Depois voltei para o setor coureiro calçadista. Trabalhei na fábrica Miletto, que ficava próxima ao escolão. Ali foi a única empresa que eu exerci o cargo de chefia na minha vida. Eu conhecia o dono que se chamava Ronaldo, ele era do Paraná, da cidade de São Miguel do Iguaçu. Iniciei no corte e como era muito dinâmico, e a empresa tinha um pouco mais de 100 funcionários. Cheguei a ajudar na expedição, mas como já tinha um responsável por esse setor, o gerente quis me testar na distribuição e no serviço externo, que nós estamos com problemas, pois era um setor muito bagunçado e quem cuidava na época era a esposa do dono. Ela já tinha trabalhado comigo no Fillis, a Milane. E ela estava saindo porque ia ganhar bebê. Daí trabalhei bastante e consegui acertar o setor. Nós fazíamos sapato tipo exportação de valor inferior ao produzido no Fillis. Então fiquei responsável por este setor, onde havia mais três pessoas sob meu comando. Tinha 22 anos na época, fiquei lá por 1 ano e depois disso a empresa quebrou, foi no ano de 1994, quando deu o plano real. Continuei no calçado, tinha um colega, O Antônio, que cortava comigo no Miletto e que me convidou para trabalhar no Calçados Supimpa, no bairro Porto Blos, com ele. Fui pro Supimpa, até porque fechou o Miletto e os empregados não receberam seus direitos, fui receber somente dois anos depois, e recebi apenas 50% do que deveria receber de fato, então estava precisando de dinheiro. Trabalhei no Supimpa por quatro meses no corte e a fábrica também quebrou. Como meu primo tinha um depósito de material para calçados em Canudos, na época, me convidou para trabalhar lá com ele, como vendedor. Foi um momento bom, onde peguei experiência em vendas, embora não tivesse carteira assinada. Trabalhei até 1996, quando meu primo desfez sociedade com o sócio e cada um tomou seu rumo. Aí voltei para a fábrica de calçados, através do Márcio, amigo do futebol, que cuidava da tecelagem do Strassburger de noite, no antigo Flexite. Só que no dia que eu assinei o contrato do Strassburger, eu encontrei o Antônio, que tinha me levado para o Supimpa e que tinha trabalhado comigo na Miletto. Ele estava de chefe do corte numa empresa chamada Selector, ali onde hoje é a Rigabona, em frente ao departamento de pessoal do Strassburger. O Antônio disse que queria me estava me procurando para me levar para trabalhar com ele, para o turno da noite, porque eu era um cara de confiança, com boas recomendações e ele precisava de uma pessoa assim para ficar lá, pois era complicado achar alguém de confiança para o turno da noite. Só que a fábrica fazia mercado interno e estava de dispensa. Ele ia precisar dos meus serviços para depois de sessenta dias apenas, mas se eu confirmasse que queria ir, o emprego seria meu. Bom, eu confirmei, porque o Antônio disse que a fábrica era boa, sendo diferente daquela aventura vivida com o Supimpa, em tempo passados, produziam sapato, sandália e bota para o mercado interno, de marca Di Doni. Então, continuei trabalhando no Strassburger até completar os sessenta dias, pois estava ainda no contrato e quando fechou esse tempo eu pedi demissão. A empresa Select era do Sr. Urbano Hoffmeister, que era muito gente boa, cumprimentava a gente todo dia. O salário era mais baixo do que quando eu trabalhei no depósito, porém com o adicional noturno, meu turno ia das 21:00 horas até às 6:00 da manhã, mas às vezes começava no domingo de noite, ao invés de iniciar segunda, obtendo muitas horas extras. Com o adicional mais as horas extras, meu salário empatava com o que eu ganhava no depósito

e ainda tinha a carteira assinada. Era uma fábrica muito muito boa de trabalhar, com pouca rotatividade, em função de ganharmos em torno de 20% a mais que o padrão pago nas outras fábricas, formando uma ótima equipe. Trabalhei nesta empresa 4 anos, foi uma ótima experiência, tínhamos em torno de 180 funcionários. O Antônio saiu para fazer vendas em Sapiranga, e ficamos um tempo sem chefe, tínhamos a gerente que cuidava da preparação, costura, chanfração e o corte, mais os contra-mestres tanto da costura quanto do corte, que auxiliavam a gerente. Participamos de uma reunião com esta gerente, de onde saiu a indicação do nome do colega Valdemar para assumir a chefia do corte. Trabalhamos uns três anos sem mudar a equipe, só mesmo a troca do Antônio para o Valdemar, que também foi um excelente chefe. O único problema que tínhamos era o mês de Julho, devido à falta de pedidos no mercado interno, nós tínhamos muita dispensa não remunerada, o que afetava bastante nosso ganho e era um mês difícil. Embora houvesse tentativa de intervenção do sindicato, discutindo com os empresários para arcarem com as custas das dispensas, pois a culpa não era nossa e estávamos lá para trabalhar, eles ou não pagavam ou pagavam pela metade. Tirando isso, no restante do tempo tínhamos muita hora extra, com muito trabalho. Eu lembro que estudava, pois estava concluindo meu ensino médio e o Valdemar era um cara que me entendia muito bem. Eu estava fazendo matérias e tinha aula três vezes por semana, nos outros dois dias não. Aí eu recuperava na sexta-feira, que não tinha aula, trabalhando madrugada a dentro. Ele deixava o meu serviço separado e ia pra casa. Eu chegava e tomava conta de tudo, sempre fazendo tudo que certinho. Eu saí desta fábrica para concorrer para vereador. Chamei a gerente e pedi, que na época, mesmo não estando fazendo acordo para ninguém, levando em conta meu trabalho, consegui a feita. Concorri, não ganhei as eleições, ficando como segundo suplente, acabei assumindo o mandato naqueles quatro anos mas fui trabalhar em Porto Alegre, no orçamento participativo estadual, assessoria comunitária, no período de 2001 e 2002, onde aprendi muito. Após esse período retornei ao setor calçadista, porém desempregado. Consegui nova colocação no setor somente em junho de 2003, na empresa Uniflex, que era uma injetora de solados, em frente ao estádio do 15 de Novembro, como auxiliar de expedição, onde permaneci mais de ano, saindo da firma por acordo para concorrer a vaga de vereador novamente. Fui o quarto vereador mais votado na cidade, e como ia assumir em janeiro, voltei para a fábrica injetora e trabalhei até final de dezembro, pois eles estavam com muitos pedidos e precisavam de mão de obra. Depois que assumi o mandato de vereador, não exerci mais atividade remunerada dentro das fábricas de calçados, pois estou inserido em várias demandas do município, tendo muito trabalho. Mas como vereador, venho desenvolvendo um trabalho para essa área há muitos anos. Eu fui o primeiro que criei a Comissão Especial que trata da questão do setor coureiro-calçadista. Que acompanha feiras dentro do Rio Grande de Sul porque não viajo para São Paulo, porque eu não viajo com dinheiro da Câmara, nunca usei diária, isso é algo que trago comigo. Participo de feiras aqui, como a Zero Grau e a Fenac. A participação das empresas nestas feiras, já trazem resultados positivos. Temos alguns programas de incentivo como o PIGE, que é o programa de incentivo e geração de empregos que temos aqui, com perspectiva de inclusão de mais empresas. Há inclusão agora do setor de componentes e injetados nas feiras com incentivo do município, também é uma luta nossa. As empresas daqui participam nas feiras e o município vota um incentivo para que um número x de empresas possa se credenciar a representar o município, vender seu produto lá nas feiras. O município subsidia um valor para diminuir os custos da empresa em participar da feira. Normalmente empresas pequenas, já que as maiores possuem recursos próprios. Também luto pela questão dos trabalhadores sempre, continuo com

um vínculo muito forte. Moções em favor da luta do setor coureiro-calçadista. Neste período que eu larguei o setor coureiro-calçadista como trabalhador, mas fiquei vinculado a ele aqui no legislativo, mudou a nossa matriz produtiva, havendo uma diversificação necessária para o momento, principalmente para o ramo da tecnologia e serviços, se olharmos a questão do nos ISSQN. Porém o setor coureiro-calçadista ainda tem um peso grande na nossa economia, representando 33% da nossa receita. Nunca mais teremos as imensas empresas com mais de mil funcionários, ou aquela produção enorme de calçados que nós tínhamos, mas nós vamos continuar tendo a produção de calçados. E o nosso calçado tem boa qualidade, o trabalhador de Campo Bom é conhecido mundialmente por ter uma mão de obra qualificada. Tem gente daqui em outros estados do Brasil, na China, Republica Dominicana, México, Argentina, Nicarágua, entre outros.

Entrevistadora: **E o futuro da nossa indústria, como será?**

Entrevistado 11: Acho que não devemos só pensar na questão da indústria, mas entra todo um novo planejamento de cidade, nós precisamos pensar nossa cidade para os próximos vinte, trinta anos. E no momento que isso foi feito, a indústria calçadista será incluída por se tratar de um setor muito importante e que não pode ser deixado de lado. Acho que devem ser feitas parcerias, onde o município tem que incentivar a formação de nova mão de obra, para manter nossa qualidade, aproveitando velhos sapateiros que têm experiência e que possam vir a servir como suporte para dar esse conhecimento aos novos. O ramo da tecnologia absorveu muito o jovem e hoje o sapateiro tem uma faixa etária muito mais alta, se comparada a época que eu tinha dezoito anos, em função de que o jovem quer ir para outro segmento da economia, pois o salário é mais atrativo e a condições de trabalho são melhores. O salário do setor coureiro-calçadista é muito baixo, teria que ter um acréscimo, porém ele precisa também que esse setor vá se modernizando e consiga atingir um patamar de ter um calçado com valor agregado, podendo depois repassar também para o salário do funcionário. Ou seja, nós temos que ter uma mão de obra qualificada, produzir um sapato com uma qualidade maior, com design mais arrojado, como já acontece na cidade, na Arezzo por exemplo e na Zani Barcelos que tem sua marca própria. Valorizando assim a mão de obra, tornando o setor mais atraente para o jovem para o calçado novamente, para que ele veja perspectiva de crescimento no setor e permaneça nele. Sem perspectiva ele irá para outros setores, pois no ramo da tecnologia, se momentaneamente ele não está tendo uma oportunidade, ele sabe que a oportunidade poderá vir. Então no setor coureiro-calçadista tem que haver uma jogada inteligente, atrair o jovem, preparar ele, fazer um calçado com maior valor agregado para que se possa repassar um salário mais justo ao trabalhador, pois é ele quem produz essa riqueza. Um planejamento de cidade é isso, em qual posição queremos estar daqui cinco, dez ou quinze anos no PIB gaúcho? Nossa matriz produtiva, ela vai seguir diversificando ou nós vamos manter esses 33% do setor coureiro-calçadista? O que devemos fazer para atrair novos investidores aqui pra cidade para incrementar todos os setores da economia? Precisa todo um rearranjo de um planejamento, mas se os chineses conseguem planejar a vida para cinquenta, setenta ou cem anos, nós podemos planejar para quinze, vinte anos. Acho que temos essa capacidade, de pensar junto todos os setores da nossa cidade.

ENTREVISTA 12: Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Turismo de Campo Bom – Reunião com Secretário Henrique Sholz e seus assessores: Sr. Airton Schafel e Sr. Ênio Nunes

Entrevistadora: **Quais são as iniciativas públicas para o incremento da atividade industrial calçadista no município?**

Secretário: Hoje a gente tem um programa chamado PIGE (Programa de Incentivo à Geração de Empregos) que está sendo remodelado, a gente está mudando um pouco a questão da geração de empregos, porque as indústrias estão mudando muito esse perfil também. Nós estamos buscando o valor adicionado, que no final é o que interessa para o município, pois é dali que vem o valor para nós podermos investir nas obras públicas. Este projeto está sendo estudado, o Sr. Airton está trabalhando direto nele, e deve sair até o final do ano. Claro que a gente sempre enxerga a geração de emprego como um ponto muito importante e não dá para tirar o valor da indústria sapateira, que é uma grande geradora de mão de obra, tem muita mão de obra envolvida na fabricação do sapato. Então esse é o principal programa que a gente tem a nível de incentivo para instalação de empresas. Temos também o programa Campo Bom para Negócios, que foi estabelecido no início deste ano, ele é um programa bem interessante que dá incentivo para participação em feiras, para prospectar novos negócios, mas ele primeiro faz uma capacitação na empresa. Muitas empresas são originadas de pessoas que saíram das grandes empresas mais antigas, montando empresas menores e muitas vezes possuem expertise em fazer o sapato mas não sabe fazer um fluxo de caixa ou recursos humanos. Então ele primeiro tem que fazer essa capacitação para depois ele ter direito a ganhar o incentivo de apoio a participação de uma feira. Então é uma parceria com o SEBRAE, onde o SEBRAE vai até a empresa, faz um diagnóstico dos pontos fortes e pontos fracos. Trabalha os pontos fracos e no momento que a empresa está mais capacitada a prefeitura entra junto então apoiando nas feiras. São pequenas empresas que participam deste incentivo. Procuramos incentivar as pequenas pois as empresas maiores já possuem estrutura e nem todas são calçadistas. Nós participamos forte da FIC em Gramado, a Zero Grau, agora a Francal e a Inspira Mais, que são feiras em São Paulo. Também é uma parceria de estandes coletivos do SEBRAE, então vão várias empresas de Campo Bom, Novo Hamburgo, Sapiranga e se instalam todas num mesmo pavilhão. Em Gramado foi assim e lá em São Paulo foi o estande do Rio Grande do Sul, mas basicamente com estes três municípios. Estas feiras são voltadas para o mercado interno e externo e algumas empresas já têm tido resultado positivo na participação, segundo os números que o SEBRAE nos passou, se comparados aos do ano passado. Para algumas empresas tiveram 100% de resultados positivos pois nunca havia feito feira. O pessoal ficou bem feliz. Esse é o segundo ano de participação deste projeto, a partir do mandato em vigor, que a secretaria começou a trabalhar nisto. Eu venho da área de eletrônica, tenho uma empresa, que não trabalha diretamente com o calçado mas vem de dentro deste cluster também. Fazíamos manutenção em máquinas e equipamentos eletrônicos nas fábricas de calçados. Hoje nós fazemos também e outros segmentos, trabalhando pouco com calçado, ainda faz alguma coisa mas bem menos do que o que se fazia na época das grandes fábricas na cidade. Conversando com os antigos sapateiros do município, penso que talvez este mercado tenha se perdido por falta de termos investido numa marca própria. Pois os fabricantes tinham um grande volume de pedidos de exportação e acabaram se acomodando não se preocupando em trabalhar um produto próprio, não se preocuparam em desenvolver a própria marca.

Sr. Airton Schafel: O Fillis teve sua marca de mercado interno feminino mas a empresa era totalmente voltada para a exportação e retomar o mercado interno se tornou

difícil por ser uma empresa familiar e pelo próprio encolhimento necessário, quando diminuíram os pedidos. Chegamos a ter setecentos funcionários, fora o serviço terceirizado. Trabalhávamos quase que exclusivamente com clientes agenciados pela Clarks, que era inglesa e isso também se tornou um problema. Chegamos a ter seis linhas de montagem no interior da fábrica.

Sr. Ênio Nunes: As firmas recuaram do mercado interno porque a exportação dava tanto dinheiro que eu fui um do Schmidt irmão que fiquei chateado quando diminuíram o fluxo do mercado interno lá, pois a linha Glorex era uma linha mais cara, nós tínhamos contato com os vendedores, desenvolvíamos os modelos e planejávamos o que queríamos vender na estação, era bom de trabalhar. Mas chegou um momento que comparando as planilhas de custo e recebimentos, da exportação e do mercado interno, não tínhamos como continuar, pois a diferença era enorme. Quando eu tinha fábrica de calçados, o Tovar fazia uma linha de mercado interno com a marca Maria Lia, que era a marca da mãe dele. Como eu fazia o mercado da Europa para ele, ele pediu que eu fizesse também esse mercado interno pois não estava sendo bem fabricado na Schmidt em função dos pedidos serem muito pequeno. Eu organizei tudo para ele e consegui montar uma equipe para fazer os pedidos pequenos.

Secretário: Essa situação de diminuição dos pedidos de exportação, de acordo com comentários, já se discutia em reuniões da cúpula calçadista da cidade, desde o final da década de 90. Sabe-se que um dos grandes fabricantes falou em reunião que a cidade teria mais três ou quatro anos de calçados e acabaria.

Sr. Ênio Nunes: Lá na fábrica a chefia nos avisou para não fazermos mais grandes dívidas porque o sapato estaria em risco de acabar em pouco tempo.

Secretário: Nós visitamos recentemente a Arezzo, que montou um grande museu do calçado, organizando uma mostra desde os primeiros pares de calçados que eles compraram para fazer pesquisa de tendência e ficou muito legal. Eles eram uma pequena empresa do interior de Minas, que estavam totalmente deslocados desse nosso polo e depois que cresceram, decidiram que deveriam vir para cá, pois aqui era o lugar do calçado e durante o período em que as exportações estavam diminuindo. Eles queriam aproveitar a mão de obra disponível e hoje movimentam uma produção enorme de calçados, porém ainda temos a questão tributária, pois eles produzem aqui mas não faturam aqui. Acho que eles ganharam um incentivo lá, então mesmo que o sapato saia quase pronto daqui, finalizam e faturam por lá.

Sr. Airtton Schafel: Eles não tinham o que nós temos aqui na região em termos de abastecimento dos fornecedores. Se tornava caro entregarem lá em Minas. E também como nós temos uma disparidade muito grande no índice de ICMS cobrado aqui no estado se comparado com os outros estados, principalmente da região nordeste, fica difícil atrair novas fábricas.

Secretário: Por esta questão tributária nós perdemos muitas empresas boas. Quase todas que estão aqui têm unidades no nordeste. Por isso que teríamos que ter uma reforma tributária e acabar com esta disparidade, cobrando o importo igual para todos. Podendo proporcionar outros incentivos, como terreno ou algo assim. No nordeste as fábricas têm incentivo com o prédio e instalações, maquinário entre outros, por isso que muitas vezes falta dinheiro para repor as perdas da Lei Gandir, mas o dinheiro foi parar em algum lugar porque ele não se cria, e sim migra para os lugares onde é investido, ou seja, alguém pagou essa conta.

Sr. Ênio Nunes: Eu tive uma experiência com uma filial do Schmidt em Tapes, que só fazia costura e que estava dando prejuízo. Como foi numa época que eu não estava mais no Schmidt, o Tovar me procurou e pediu ajuda para melhorar a produção, caso

contrário ele ia fechar a filial. Eles tinham umas trinta, quarenta pessoas que estavam registradas e nunca iam trabalhar. Depois que arrumei umas coisas na fábrica, demiti todas elas. Não fizeram falta, pois nunca podíamos contar com elas mesmo. Ajeitei a produção e fiz algumas mudanças, demitindo o gerente também. A produção melhorou e a filial foi poupada na época. Hoje ainda acontece muito isso, o empregado tá na fábrica e não sabe porque está lá. Toda a comunidade, prefeito e outras pessoas ficaram aliviadas quando os rumores de fechamento cessaram, pois a fábrica era muito importante para girar a economia local. Nem eu tinha consciência de como é importante essa geração de emprego.

Entrevistadora: O que vocês acham sobre o futuro da indústria calçadista de Campo Bom?

Secretário: Acredito que teremos empresas menores, com produto de maior valor agregado, pois não consigo ver esse pessoal aqui fazendo sapato barato, até porque não tem nem como desenvolver. Em 1994 ou 1995 teve um americano fazendo uma palestra na FIERGS e eu fui assistir. Era sobre a evolução industrial. Ele comentou sobre as mudanças que poderiam ocorrer na produção de calçados. Ele deu exemplo, já naquela época, que se você entrasse numa loja em Nova Iorque, colocavam seu pé num scanner e mandavam suas medidas para fábricas na Itália e você receberia seu sapato uma semana depois, em casa. Muitos empresários não acreditaram naquele momento que isso seria possível, ou que essa nova maneira de fazer negócios desse certo. Isso hoje ainda é novidade, mas já temos aparelhos celulares que tiram as medidas e podemos fazer pedidos a partir disso. A indústria têxtil está caminhando por essa via, pois há uma migração da compra em loja para a compra pela internet.

Sr. Ênio Nunes: Já existem sites que você abastece com informações de altura, peso e algumas medidas, depois recebe a roupa pelo correio. Acredito que essa realidade também se aplica ao calçado.

Secretário: Tem uma fábrica nova que está se instalando em Campo Bom e vai gerar empregos, para fazer o cabedal de forma têxtil e finalizar com o solado e outros componentes necessários para virar um calçado completo. É uma indústria têxtil voltada para o mercado do calçado. Utilizando máquinas de tecelagem que são utilizadas para fazer malhas, só que será voltada e computadorizada para tecer cabedais para calçados. Esse que temos aqui como amostra é bem simples, mas a máquina tem condições de produzir modelos diferentes, fazer coisas a mais, com cores diferentes no mesmo pé ou adicionar lingueta.

Sr. Ênio Nunes: Mesmo que os sapateiros maiores aqui do Vale tenham viajado e conhecido outros mercados, eles não captaram as mudanças, como é o exemplo da Itália. Por exemplo, podemos fazer sapato lá indo buscar uma forma no fornecedor de formas que estará pronta e obter o resto dos componentes, sola, couro que também estarão à disposição. É uma rua com fornecedores de ambos os lados que oferecem materiais e que você pode comprar para fazer 100 pares de ótima qualidade. Aí fica mais fácil produzir.

Sr. Airton Schafel: Nós sempre tivemos aqui, e talvez seja um problema nosso, essa visão técnica do produto. Tentamos aprimorar o máximo nosso produto, como no caso do Fillis que criou até um laboratório próprio, para fazer os testes. Mas na parte do desenvolvimento, vendo o lado do consumidor, acho que falhávamos muito, se compararmos o que vemos nas feiras de componentes hoje. Faltou esse olhar de consumidor e acompanhar as tendências da moda. O que a Arezzo fez aqui, desenvolver produtos de acordo com o gosto do cliente, acompanhar tendências, como o Vale do

Paranhana também fez e entrou forte no mercado interno, a gente não conseguia entender.

Secretário: É que os modelos não eram desenvolvidos aqui. Eles vinham prontos e aqui se faziam os ajustes necessários e se acompanhava a produção. Então não tínhamos o conhecimento para acompanhar as tendências e não fazíamos pesquisas para isso.

Sr. Ênio Nunes: Em 2003 quando vendi minha fábrica para o Anderson, visitei a seção de amostras dele vi porque o calçado Arezzo vendia tanto. Era uma loucura, eles faziam a amostra 35 e já mandavam disparar navalha, sem teste de produção, sem nada. Um dia eu questionei ele, e ele disse que aquilo era feito a partir de uma escala então tinha que dar certo. Com isso eles ganhavam em torno de 8 dias no processo para pôr o modelo em produção. Ele mesmo dizia que o tempo que a gente ficava pensando, era o tempo de produzir o sapato. Não estávamos mais naquela época que tudo demorava muito. Tínhamos que correr. Eles tinham uma visão muito avançada que não era a que tínhamos aqui no Vale. Isso ocorreu em 2003. Ele não parava nunca. Depois o filho o substituiu e era mais arrojado ainda. Arriscando e fazendo a empresa crescer ainda mais.

Sr. Airtton Schafel: Antigamente quando se queria fazer pesquisa de mercado, quem tinha redes de loja viajava para a Europa, levavam seu comprador, se separavam e fotografavam os sapatos nas vitrines de marcas famosas, depois voltavam pro Brasil, revelavam as fotos e separavam por modelos parecido. O montinho maior de fotos eles julgavam por tendência, pela visão deles. Demorava muito tempo.

Secretário: Durante nossa visita na Arezzo, o que mais me chamou a atenção foi a sala do desenvolvimento deles. Era o desenvolvimento do desenvolvimento, onde a pessoa fazia uma linha do tempo do produto antes mesmo de ser produzido. Desde a criação até quem vai usar aquele sapato. Ele tem a visão geral daquele produto e isso é fantástico, feito tudo com imagem, muito impressionante essa etapa.

Sr. Ênio Nunes: Ainda quando eu estava no Schmidt e participávamos de feiras de mercado interno, uma vez convidei um grande vendedor de sapatos, por intermédio de uns contatos amigos, para visitar a estande do Schmidt. Ele educadamente foi, quando chegamos lá apresentei um modelo, que na minha modesta opinião era fora de série. Era um calçado de pelica e o vendedor até me xingou. Dizendo que ninguém ia saber se o sapato era pelica ou sintético e que aquele sapato servia pro Tovar e para mim, mas não para ao mercado que precisava de algo mais arrojado e barato. Que aquele sapato era muito caro e era direcionado para uma consumidora mais idosa, não agradava as mulheres mais novas. Dizendo que aquele modelo era antiquado e ele estava certo pois cada vez nós vendíamos menos. Era um modelo de exportação adaptado para o mercado interno. Era ótimo tecnicamente falando mas não atendia as tendências do mercado da moda.

Sr. Airtton Schafel: Mesmo a Usaflex que faz sapatos de conforto para senhoras, melhorou suas coleções e aperfeiçoou seus modelos, os tornando mais atrativos para as consumidoras mais novas.

Entrevistadora: Nos tempos dos grandes pedidos, vocês lembram quanto tempo produziram o mesmo modelo na esteira?

Sr. Ênio Nunes: Eu saí do Schmidt em 1988, junho de 1988, fui pra Cristófolis e voltou em maio de 1991. Quando eu saí eles estavam produzindo um modelo em duas fábricas e quando eu retornei eles estavam fazendo em quatro fábricas o mesmo modelo. As fôrmas chegavam a estar frouxas de tão usadas. Era para os Estados Unidos, um cliente muito bom que trabalhávamos. E isso fazia com que o fabricante se acomodasse, pois os pedidos às vezes chegavam a dois milhões de pares, onde alguns modelos tinham pedidos menores. E os preços eram altos. Não conseguíamos fazer sapato barato. Uma

vez tentamos fazer um tamanco para a Michel Meynard e quase não conseguimos, pois não estávamos acostumados a trabalhar com couro barato, como atanado. Tive que visitar uma fábrica, com o revisor da Michel, que produzia esse modelo num grupo e fiquei com vergonha. Os caras não tinham máquinas boas como as nossas e não trabalhavam em esteiras, mas conseguiam fazer o produto com destreza e ficava bom. Voltei pra fábrica e arrumei um grupo para produzir e conseguimos fazer o pedido.

Entrevistadora: Vocês acham que a abertura econômica que ocorreu na década de 90 e o plano real contribuíram para a crise do calçado aqui na cidade?

Sr. Ênio Nunes: Outros países não tinham plano e também pararam de fazer sapato. Eu visitei uma fábrica na Alemanha que era uma firma maior que o Reichert e ele estava fazendo 1.000 pares por dia, onde a mão de obra era antiga, ou seja, estavam só as pessoas mais velhas lá fazendo sapato. A Alemanha, Itália sofreu o mesmo processo que nós aqui no Brasil.

Secretário: Depois passou para o Brasil, foi para o México, para a China. A China vai sofrer isso perdendo mercado para a Índia, e para a África. Onde estão passando mais fome eles vão levando as fábricas. Onde há mão de obra mais barata, pois a nossa mão de obra é cara e não está se renovando. Os jovens não querem trabalhar nas fábricas. Nós temos um comitê em prol do Vale, formado por várias lideranças da região, secretários de desenvolvimento de vários municípios, empresários, SEBRAE, SENAI, para desenvolver essa questão. E se comenta muito essa questão de resgatar o orgulho de ser sapateiro. Isso se perdeu e eu comentei que quando eu tinha contato com as fábricas, no início dos anos 2000, os mecânicos com quem eu falava sempre perguntavam se não tinha vaga na minha empresa, que trabalhava com tecnologia, para os folhos deles. Ou seja, sempre pensavam em dar outras oportunidades para seus filhos, que não fossem dentro da indústria calçadista.

Entrevistadora: E por que vocês acham que ocorria isso?

Secretário: Eu não sei. Talvez o extenso horário de trabalho. Hoje se prefere estar na frente de um computador. Ou talvez a própria questão de saber que o sapato não teria um futuro muito prolongado. Aí você vai numa fábrica como a Arezzo que é totalmente diferente, pois as fábricas mudaram muito.

Sr. Ênio: Mas hoje tem aqueles que não querem trabalhar. Tem os que não trabalham na fábrica por R\$ 1.400,00 e vão trabalhar na Get Net por R\$ 1.150,00. Acho que nós vamos continuar fazendo sapato mas com maior valor agregado, tipo artesanal e que acompanhe a moda.

Entrevistadora: Vocês conhecem o objetivo da Festa do Sapato de Campo Bom?

Secretário: A Fundação Cultural que se estabeleceu em Campo Bom queria fazer uma festa. Eles fizeram uma pasceria com a Feevale e a Feevale realizou uma pesquisa na cidade para saber qual o mote da festa e se chegou na conclusão, depois deste estudo, que seria o sapato. Por isso foi criada a Festa do Sapato. No início a feira era anual e depois passou a ser realizada de dois em dois anos.

Sr. Airton Schafel: Pegaram as lojas de comercio da cidade, fundaram uma empresa e fizeram uma grande loja de sapatos as empresas participantes. Foi uma iniciativa do comércio e não das fábricas de calçados. Tinham produtos consignados de empresas para a feira, como Picadilly entre outras. Assim começou a festa.

Entrevistadora: E se fosse aproveitada a história de Campo bom e se criasse um museu do calçado em Campo Bom?

Secretário: Está sendo feito um estudo com a Lei Ruane para se buscar verba e reformar a casa do Pedro Blos, vai ser o museu da imigração e vamos juntar o que temos guardado de calçados para ser tudo lá.

Entrevistadora: E com relação as empresas que compram produtos chineses e só colocam sua marca para vender no Brasil, o que vocês acham?

Secretário: Temos uma boa informação referente a produção das bolsas Rafithy, que por cerca de oito anos estava importando bolsas prontas da China. Eles voltarão a produzir aqui em Campo Bom e isso vai gerar emprego e renda para nossa cidade. São em torno de 600.000 bolsas por ano. A taxa do dólar mais alta e a demora para entrada de produtos na importação, contribuíram para esse retorno. Temos também a Shutz, que produz muita bolsa além dos calçados. Ano passado produziu em torno de 1.640.000 bolsas aqui no Vale dos Sinos. A fiscalização da entrada de sapato chinês é difícil de se fazer no Brasil, como todo o tipo de fiscalização que aqui ocorre, pois os sapatos podem entrar pelo Uruguai ou sofrerem algum tipo de triangulação.

Sr. Ênio Nunes: Gostaríamos de ressaltar que a tua pesquisa além de valorizar o calçado e sua fabricação em Campo Bom, reativando sua memória, veio mexer com os nossos sentimentos que já estavam adormecidos pois ainda é uma atividade importante para a cidade.

Secretário: Falta uma visão estratégica de governo, a nível estadual, principalmente na questão tributária e desenvolvimento portuário pois hoje estamos perdendo para Itajaí. Temos uma fábrica de vinte e quatro mil metros, construída no município pelos chineses, com sessenta funcionários. Eles têm uma indústria têxtil lá em Itajaí e não trazem tudo para cá devido ao custo mais elevado. Se instalaram no Brasil devido ao nosso grande mercado consumidor. Os cabedais vêm prontos da China e eles montam aqui para vender no mercado interno. Eles têm uma linha enorme de sapatos femininos e masculinos. Estive visitando a estande deles e tinham muitos modelos. A solução para melhorar nossa indústria, seria mudar o jeito de pensar, planejando o país de uma maneira diferente. Essa questão da guerra fiscal atrapalha muito. E também não podemos deixar de falar que muitos dos nossos empresários reclamam da nossa atual mão de obra. Dizem que ela não é mais comprometida como nas décadas anteriores, faltam muito, colocam muito atestado, e por isso as empresas migram para o interior, onde a mão de obra além de ser mais barata é também mais comprometida. Chegamos a conversar com o Beira Rio para abrir uma unidade em Campo Bom, eles precisariam de 1.600 funcionários e questionaram se nós teríamos gente capacitada, se nós teríamos esse pessoal disponível. Os tempos são outros, muitos saem e pegam seguro, não se preocupando em dar seguimento na carreira. Nós tínhamos também em Campo Bom uma unidade da Marisol, cuja matriz fica em Jaraguá do Sul, que fazia sapato infantil mas transferiram a produção para o Nordeste. Naquele prédio da Marisol vai sair uma unidade da Plinio Fleck, porque eles fecharam a Boxfleck que era lá perto da Ortobom. Só que esse prédio fica em Novo Hamburgo, depois da divisa. Mas os funcionários serão todos de Campo Bom. O registro do Caged será para Novo Hamburgo, mas a renda será usada aqui para o nosso município. E aonde era o Boxflex vão trazer duas indústrias de Novo Hamburgo, gerando emprego e renda para Campo Bom.

Sr. Airton Schafel: Acho que para melhorar teríamos que alavancar nossas exportações. Exportar mais para melhorar nossa economia, se não vamos por um caminho de empobrecimento.

Entrevistadora: Quais seriam as indústrias que mais arrecadam para o município de Campo Bom hoje?

Secretário: No setor industrial, as que mais contribuem com o valor adicionado municipal hoje, temos a Saint Goubain, que é uma multinacional fabricante de garrafas de vidro, antiga Cisper e depois temos a Ortobom, que produz colchões; a Boxprint que

produz caixas e corrugados; o Aniger, que produz calçados; a Arezzo, que mesmo com questões tributárias, contribui para o nosso valor adicionado.

ENTREVISTADO 13 – Sr. Luciano Libório Orsi – Prefeito de Campo Bom

Entrevistadora: **Quais são as iniciativas públicas para o incremento da atividade industrial calçadista no município?**

Entrevistado 13: Estamos trabalhando em cima do resgate da identificação do município com a atividade calçadista, pois isto é uma coisa que perdemos um pouco. Entendemos que houve um trauma muito grande na população de Campo Bom e acho que em geral no Vale dos Sinos, com a perda repentina de muitos postos de trabalho, trouxe com certeza muitos problemas para as famílias, levando assim a população tentar escapar deste trauma. Uma coisa marcante por um tempo, eram as pessoas não quererem mais trabalhar no setor calçadista, obviamente muito estava ligado às más condições de trabalho. Eu trabalhei no Catléia em 1981, havia o mau cheiro da cola, as condições eram bem piores do que as de hoje. Eu estive visitando a Schutz e a Arezzo e é notável a mudança nos processos implementando novos padrões produtivos, desmistificando a visão de que é um setor fedorento e sujo. Os processos, equipamento e a segurança estão muito diferentes. Para colaborar com essa mudança, temos feito parcerias com o SEBRAE, SENAI e algumas empresas grandes como a Arezzo e Box Print, procurando fazer um trabalho para atrair o interesse dos jovens do 6º ao 9º ano para a indústria calçadista. Temos o projeto “De Olho no Futuro”, que consiste em fazer visitas com os jovens às empresas, mostrando os processos de criação, desenvolvimento dos calçados e também oferecemos palestras com os empresários. Procuramos ampliar o setor, mostrando também setores de tecnologia, mas sempre mantendo o foco no calçadista, que ainda é responsável por cerca de 30% dos recursos e emprega 6000 trabalhadores do município. Durante o ano eles participam de oficinas no sindicato, com o objetivo final, ao terem completado os 14 anos, possam ser efetivados por essas empresas parceiras como pequeno aprendiz. Formamos turmas de aproximadamente 40 jovens por ano. Temos uma parceria com a Feevale, onde todos os alunos formados passam por um teste vocacional, onde são orientados para o mercado de trabalho. Nosso foco para o futuro do calçado está nos jovens, pois são eles que podem fazer a diferença. Mas também abrimos esse projeto para outros segmentos como o da tecnologia, pois temos aqui o parque tecnológico e os jovens se interessam bastante. Em uma reunião de secretários de desenvolvimento concluímos que hoje não temos a mesma força do que em alguns anos atrás, mas também percebemos que temos um “cluster” forte. Por que não podemos ser como a Itália? Alguns fatores acabam tornando a produção do calçado no Vale dos Sinos não tão favorável. Os tributos cobrados fazem com que seja mais atrativo produzir em Santa Catarina e como o momento econômico não está muito favorável por estamos passando pelos reflexos de um governo instável, a captação para investidores na região está bem reduzida. Nesta reunião, surgiu uma ideia para chamar a visibilidade do mercado nacional, assim como no Vale dos Vinhedos, pensamos em desenvolver o selo Vale do Calçado, que consiste em unir as empresas e criar um controle de qualidade. Também acredito que devemos mudar o foco da quantidade para a qualidade, buscando melhores especializações, produtos com valor agregado e diferenciados. Investimos para que as empresas estejam presentes nas principais feiras do setor, para que haja sempre atualização do mercado e das novas tecnologias do setor. Infelizmente algumas vezes as empresas não são comprometidas com as capacitações oferecidas pelo SEBRAE, onde sobram muitas vagas no setor de gestão de negócios, curso fundamental para longevidade de uma pequena empresa, pois a competitividade

entre as empresas aumentou muito. Em 2016, o antigo prefeito fez o planejamento de orçamento, onde foram disponibilizados R\$ 50.000,00 e no final do ano de 2017 passamos de um R\$ 1.000.000,00 de incentivo e mesmo assim ainda continuamos “patinando”. Abrimos no ano passado uma espécie de edital com prazo, para receber projetos que incentivem o desenvolvimento e a geração de empregos. Recebemos mais de 300 projetos e dentre eles selecionamos os 20 mais viáveis. Conhecido como Programa de Incentivo e geração de empregos (PIGE), o projeto ajuda as empresas em alguns dos seus custos, como o IPTU, matérias de construção para a expansão e em alguns casos parte do aluguel, pois sabemos que os custos de mudança de cidade muitas vezes são bem altos. As empresas selecionadas passam por uma análise, onde é calculada a quantidade empregos gerados direta e indiretamente para o município e a quantidade de novos impostos arrecadados anualmente. A partir do momento em que um valor é estipulado, liberamos cerca de 80% para o empresário. O contrato tem validade cinco anos e existe a possibilidade de ser e deve ser aprovado pela câmara de vereadores. Lembramos que o contrato é fiscalizado de três em três meses e que a empresa deve seguir com o planejamento imposto no contrato, caso não seja seguido o cronograma, o empresário ficará com dívida ativa e terá que devolver o valor para a prefeitura. O contrato tem durabilidade de cinco anos e isto acaba assustando um pouco os empresários, em vista de que a economia está bastante instável e que é difícil prever como estará em cinco anos. Sabemos que este investimento só trará frutos em longo prazo. Estamos criando um novo loteamento industrial, localizando na RS 239, com aproximadamente 14 lotes e disponibilizaremos por meio de edital para empresas diversas que tenham interesse. Os projetos serão avaliados e serão selecionados aqueles que gerarem mais emprego e retorno fiscal para o município, dependendo da quantia gerada, pode-se pensar na doação do terreno e também no incentivo fiscal, sempre tentando balancear para que não haja déficit. Campo Bom está entre as cidades gaúchas com melhor qualidade de vida, se ouve muitos dos moradores das cidades vizinhas comentarem sobre a segurança da cidade e também das áreas de lazer. Basta ir ao parcão ou na praça do centro aos domingos que você percebe a quantidade que visitantes de todo o Vale dos Sinos. Temos que encontrar uma maneira de captar mais recurso, oferecendo serviços e comércios que funcionem também aso domingos. Temos um projeto de revitalização da Casa-Museu, onde além da revitalização será construído o museu do calçado. O projeto já existe há mais de dez anos, mas geralmente deixado de lado, visto que a cidade sempre se achou autossuficiente e que não havia necessidade de busca por recursos do Estado e da União. Estamos criando um projeto para que possamos usara lei Rouanet para captar mais recursos e assim conseguir tirar esse projeto do papel na minha gestão, seria uma realização para mim. Desde 2010, passamos a ter mais arrecadação do Imposto Sobre Serviço (ISS) do que o Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS). Isso ocorreu pelo fato de que grande parte das empresas calçadistas terem abandonado a cidade e ter transferido suas empresas para outros estados e pelo crescimento da Get-Net. Hoje a empresa arrecada cerca de R\$ 30.000.000,00 por ano de ISS, já que todas as transações que ocorrem na base de dados em Campo Bom. Como 88,5% da empresa foram comprados pela Santander, estamos com um grande impasse, pois estão tentando liberar esse imposto para cada cidade que realiza a transação e não onde ocorre (neste caso na sua matriz). Para o município essa será uma grande perda, pois o município usa grande parte dessa arrecadação para manter os serviços que oferece à sua população. Estamos lutando para manter esse imposto nosso, pois foi aqui que a empresa cresceu.

ENTREVISTADO 14: Airton Schafel**Entrevistadora: Como foi a sua trajetória na indústria calçadista de Campo Bom?**

Entrevistado 14: Me chamo Airton, sou natural de Campo Bom, iniciei no Calçados Fillis em 1964, eu tinha 14 anos de idade, como office boy. Naquela época o Fillis era uma empresa pequena e familiar, produzindo em torno de 200 pares por dia e poucas máquinas, como a maioria das empresas de Campo Bom. Como faleceu em 1966 um dos diretores, o contabilista foi guindado a diretor e eu, que estava cursando contabilidade, fui trabalhar na contabilidade. A partir dali com o advento das exportações em 1972, a fábrica cresceu bastante e da contabilidade eu passei à direção da empresa. Exportávamos para os EUA, e o primeiro par de sandália para exportação era USD 1,19. A partir deste momento estruturamos a fábrica para o desenvolvimento técnico dos modelos, o que até então era realizado fora da empresa. A Fillis chegou a desenvolver um laboratório para testes dos sapatos que eram tipo exportação. Por exemplo, bem no início, nós terceirizávamos a carimbação da palmilha fora, pois eram poucas as fábricas que tinham a máquina de carimbar palmilha, naquele tempo. O Reichert foi uma das primeiras empresas a ter essa máquina de carimbação, então eu levava lá o serviço para eles carimbarem e numa dessas idas conheci minha esposa que trabalhava como recepcionista do Reichert. O nome dela era Vera. Criamos também na Fillis a estrutura necessária para atender às novas demandas da produção. Eu cuidava mais da parte financeira e operacional da fábrica, principalmente na parte da documentação que para a exportação mudou bastante. Nossa produção que era feita em cavaletes mudou para esteira de rolamentos. Trabalhávamos em torno de um mês com o mesmo modelo na esteira então se viu que o rendimento era maior e por isso investimos na transformação de cavaletes para esteira na fábrica. Junto com o desenvolvimento da indústria calçadista local, os fornecedores também foram aparecendo e se desenvolvendo, como o fornecedor de formas, componentes e principalmente adesivos. Alguns componentes viam no início de São Paulo, como a cola. Chegamos a usar cola que vinha do norte do país, demorava um mês para chegar um tambor de cola látex, nos anos 60, que vinha via marítima de Belém. Até que foi criada a Artecola que era nosso fornecedor de adesivos. Da direção financeira eu passei para a direção comercial e trabalhei lá até 2008, quando os acionistas resolveram encerrar as atividades, porque a empresa familiar teve um inchamento muito grande das famílias e como tínhamos que reduzir o número de empregos eles optaram por liquidar a empresa nesta data. Chegamos a ter 750 a 780 funcionários dentro da empresa, como empregos diretos. Tínhamos serviços terceirizados de costura, de pré-fabricado e eventualmente quando a demanda era maior, nós terceirizávamos a própria montagem dos calçados, mas este último era muito raro. Nós fazíamos exportação mas também tínhamos uma produção pequena para mercado interno de marca própria, que era vendida na região sul e sudeste do país. O prédio entrou em liquidação judicial para quitar as contas. A partir do momento que decidiram encerrar a empresa, foi contratado um jurídico que deu andamento ao processo de fechamento. Cada acionista seguiu seu caminho e eu como era jovem na época e minha esposa era comerciante, tinha uma loja de sapatos em Campo Bom, resolvemos ampliar os negócios, abrindo mais duas lojas em Porto Alegre, criamos uma marca própria chamada Maricota, como alternativa ao mercado, trabalhamos com multimasas dando continuidade ao desenvolvimento desta marca. Mas vimos que o comércio de Porto Alegre regrediu, minha filha cuidava das lojas em Porto Alegre e no final decidimos fechar lá e como minha esposa teve problemas de saúde, a última loja que vendemos foi aqui de Campo Bom. Mas foi uma experiência bem legal de desenvolver nosso produto.

Entrevistadora: **O valor da mão de obra, dentro dos custos do calçado, representava quanto na planilha de custos do Fillis?**

Entrevistado 14: Como eu trabalhava no comercial e desenvolvimento, tinha acesso às planilhas de custos e o custo da mão de obra, que varia muito de acordo com o modelo, no início era um valor muito pequeno e mais para o final do Fillis, representava um percentual de 20% a 25% do preço final do produto.

Entrevistadora: **O Fillis chegou a ter filial no nordeste?**

Entrevistado 14: Nós chegamos a olhar lá, no período de 2000, analisamos as vantagens que estavam oferecendo, como oferta de instalações, mão de obra abundante só teríamos que treiná-la, entre outras. Mas o corpo de acionistas decidiu não mudar daqui. Daí a gente perdeu a competitividade, pois as empresas que se instalaram no nordeste conseguiam fazer um preço melhor e seguiram fazendo os pedidos de exportação, enquanto nossa carteira de pedido foi diminuindo. Uma decisão, acho equivocada de não mudar, mas também foi temporário. Trabalhávamos na época com a Clarks, que existe ainda por ser uma companhia muito tradicional. Então com o tempo não conseguíamos fechar os preços dentro do que o mercado estava fazendo, mesmo participando da renovação tecnológica, criando laboratórios de testes, enfim, tentamos até não conseguirmos acompanhar mais, todas exigências de mercado, em função da diminuição dos pedidos. Os donos construíram um bom patrimônio e continuam morando em Campo Bom.

Entrevistadora: **E trabalhando na secretaria de desenvolvimento do município, o senhor poderia nos contar se existe algum projeto para trazer novas fábricas para o município?**

Entrevistado 14: Sim, temos um projeto onde a fábrica já está implantada no município, na realidade é uma tecelagem, que trabalha com linhas tecendo o cabedal do calçado, o que vai gerar empregos para a nossa cidade, sem gerar resíduos. É uma empresa de Caxias do Sul. Faz parte da nossa política, por se tratar de uma atividade nova, eles vão ter nosso subsídio, mas primeiro eles precisam iniciar as atividades, para incrementar o valor adicionado do município, depois que soubermos qual será o valor deste incremento, poderemos efetuar o cálculo do valor que será subsidiado pela prefeitura. Então a ideia é criar um benefício em cima do incremento do valor adicionado no município, através do cálculo do valor deste incremento e parte dele vai retornar para a empresa. Estamos trabalhando muito em cima deste projeto, já montamos um esqueleto da lei e não vai demorar para enviarmos ao departamento jurídico.

Entrevistadora: **O senhor que trabalhou na contabilidade poderia nos dizer como são classificados os atelieres que prestam serviço para as indústrias?**

Entrevistado 14: são classificados como prestadores de serviço, não fazendo parte da indústria, pertencendo ao setor terciário da economia. A tributação dele para o município é sobre o serviço prestado. Hoje nós temos poucas indústrias calçadistas registradas no município, o que nos preocupa, pois a grande maioria é prestadora de serviço, trabalhando na terceirização. Uma das maiores empresas em contratação de funcionários hoje em Campo Bom, ela praticamente não proporciona valor adicionado ao município, que é a Usaflex. Pois eles faturam tudo por Igrejinha, ficando aqui só prestação de serviço. O valor adicionado da Usaflex é calculado em cima da entrada de matérias primas e da saída, inclusive podendo obter valores negativados, quando entra muita matéria prima e fica estocada dentro da fábrica, sem nota de saída.

Entrevistadora: **Nós temos no município empresas com filias fora e que faturam por aqui?**

Entrevistado 14: Sim, descobri que temos a Nabi Calçados que tem filial em outro município e fatura por aqui. Temos também o Calçados Aniger que produz dentro e fora do município. Mas são poucos os casos, pois as maiores que tinham filias em outro município já fecharam.

Entrevistadora: **A empresa chinesa instalada no município, proporciona valor adicionado?**

Entrevistado14: Ainda muito pouco. Eles têm um volume grande de negócios em Itajaí. Eles importam e vendem internamente produtos prontos, que se nós tivéssemos uma reforma tributária e os tributos fossem iguais, talvez contribuísse mais. Esse diferencial de ICMS de 18% para 12%, com nosso estado vizinho, não torna atrativo para as empresas virem pra cá. Esta está sendo a nossa preocupação, não só a geração de emprego mas também a contribuição no valor adicionado. Mesmo a fábrica chinesa faturando por aqui ainda ajuda pouco.

Entrevistadora: **Como está a situação do município em relação ao Caged e geração de emprego?**

Entrevistado 14: Temos o controle mensal sobre a relação entre emprego e desemprego e estamos negativados. Isso nos preocupa muito. Nós aqui temos uma situação que foi muito cômoda para as administrações anteriores, que em cima do recolhimento do ISS que a Get Net nos ajudava, que ficava aqui no município e agora, de acordo com a lei federal 157 tu tens que recolher lá na cidade onde é utilizada a maquininha. Essa lei foi vetada pelo presidente mas voltou para o congresso. E para arrecadar mais no comércio local, nós temos campanhas com “comprar aqui é bom demais” com um sistema de premiação quadrimestral para os consumidores, que trocam suas notinhas no comércio por cupons para participarem dos sorteios. Fazemos reuniões com os comerciantes trimestrais para sabermos as necessidades do comércio. Temos a Festa do Sapato que depois de uma pesquisa de opinião pública, foi escolhido como mercadoria que lembra o município e todas as compras ocorridas durante a festa, mesmo que não seja sapato produzido aqui, a tributação vem para o município. Então são estudadas as melhores datas para trazermos feiras populares, que não prejudiquem o comércio local, por exemplo, que não seja dia dos pais ou natal. É vantajoso para o município trazer feiras itinerantes, inclusive temos uma lei municipal específicas para elas, onde uma das solicitações é sobre a base de recolhimento, não havendo investimento em estandes ou infraestrutura por parte da prefeitura.

Entrevistadora: **E para finalizarmos a entrevista, qual sua opinião sobre o futuro da indústria calçadista de Campo Bom?**

Entrevistado 14: Eu acho que nós temos como crescer, fazendo um produto com maior valor agregado, buscando mercado e desenvolver produtos voltados para a moda, no mercado interno e externo, vendendo a própria marca. Para minha alegria tem um fabricante de bolsas que veio me procurar que quer, dentro dos nossos programas, que o Henrique falou “Campo Bom para negócios” que a adoção dele para o ano que vem para ir a uma feira da Itália. Acho que esse é o caminho da nossa indústria.

ENTREVISTADO 15: Ieda Maria Clarimundo - Sunset

Entrevistadora: **Como foi a sua trajetória na indústria calçadista de Campo Bom?**

Entrevistada 15: Meu nome é Ieda, atuo na área de calçados desde que iniciei minha vida profissional aos vinte anos e nessa trajetória trabalho na mesma empresa há 32 anos, tendo passado por vários setores, que representam um grande aprendizado na minha carreira. Iniciei na empresa trabalhando como operadora de telex, foi onde eu aprendi o inglês, que na época fazer curso de inglês era muito caro e não cabia no bolso dos meus pais, então acabei aprendendo inglês na prática. Nós gravávamos o texto a ser enviado por telex e ia saindo um papel tipo fita, todo furadinho, depois fazíamos a ligação do aparelho de telex, para o número do aparelho receptor da mensagem e passávamos aquela fita, que já continha o texto completo, para ser mais rápido e econômico, pois na época ligação internacional era dispendiosa. Passando aquele papel furadinho naquela máquina, a mensagem entrava no telex lá nos Estados Unidos, eu achava surpreendente. Fui convidada pelo dono da empresa para assumir um departamento ligado à exportação, pagamentos, embarque e documentação. Exportávamos somente para os Estados Unidos, na época nosso maior cliente era Brown Shoe. Aprendi muito sobre documentação, fatura, carta de crédito e tudo que era pertinente ao embarque de calçados. Após essa experiência, fui convidada a ser account, cuidando do departamento comercial junto marcas específicas dentro da Brown e que era um trabalho muito importante, sendo o elo de ligação entre o cliente e o fabricante. O departamento técnico entrava no jogo para desenvolver novas coleções para produção após o account fazer o meio de campo. Trabalhei com uma marca que produziu muito pedidos aqui no Vale dos Sinos, que era Naturalizer, com um volume enorme de sapato casuais, eram muito confortáveis, de couro e saltos não tão altos, bastante procurados entre as mulheres de mais de 25 anos. Foram grandes momentos da minha vida e da Sunset também. Por termos grande volume de pedidos, trabalhávamos com grandes indústrias, como o Calçados HG em Novo Hamburgo, Calçados Maide em Dois Irmãos, Malu Calçados em Ivoti, Calçados Andressa em Santa Clara, Calçados Reifer em Teotônia, Calçados Reichert aqui da cidade, todos produziram Naturalizer. Fazíamos em torno de 150.000 pares por semana, durante muito tempo. Isso ainda nos anos 90. Mas com a desvalorização do dólar, com o plano real, o cliente acabou migrando para a China, aumentando a produção lá. A Brown já tinha um escritório na China nos anos 90 e com a dificuldade de fecharmos pedidos aqui, acabamos perdendo o cliente. Eles continuaram atendendo seu mercado nos Estados Unidos, porém fabricavam na China. Quando produzíamos aqui, não usávamos material importado. Todos os materiais eram de fornecedores daqui do Vale, sendo que 90% era couro. Quando perdemos esse grande cliente, todos os fornecedores do vale dos Sinos também perderam. A primeira fábrica que fechou, em torno de 2005, foi o Maide. Decidiram fechar enquanto conseguiam saldar suas dívidas. Na sequência fechou o HG, e outras tantas. Tínhamos outros negócios dentro da Sunset, com o mercado europeu, com volume menor, ou mesmo com a Payless, que produziam volumes gigantes, mas o sapato era de baixo preço. Os clientes de exportação foram embora de vez para a China, as fábricas maiores fecharam as portas e as pequenas acabaram migrando para o mercado interno. Como o Zenglein e Malu, que produziam marcas próprias e hoje fabricam Arezzo. Aqui em Campo Bom, nós temos o Vercelli que era o antigo Brilack, que fazia exportação e hoje é exclusivo da Arezzo. O Paquetá tentou produzir na República Dominicana, por ser mais próximo dos Estados Unidos. Enviavam matéria prima daqui pra lá e por uma questão de impostos, produziam e embarcavam de lá o sapato. Eu gerenciei produção do Paquetá no Nordeste e na República Dominicana. No sistema que o Paquetá operou

com a República Dominicana, nós fomos os pioneiros. Porque foi feita uma negociação com um fabricante que estava dentro da zona franca deles, que era bem pequeno e mais a Brown Shoe, de ter uma oportunidade, porque lá a mão de obra era mais barata, se pagava menos impostos, era mais perto então o frete era bem mais barato, para tentar compensar a perda que nós tivemos, com a fatia de pedidos que foi para a China. Então nós trabalhamos ali por três ou quatro anos. Mas também por motivos A ou B e por falta de comprometimento dos trabalhadores, acabou se desistindo. A própria Brown desistiu de fabricar então não havia mais motivos para nós estarmos lá. Quando nós paramos a produção, o Paquetá entrou e deu segmento àquilo que já tinha montado, claro que com uma estrutura diferente, enviaram novos maquinários e pessoas daqui pra lá, para ensinar processos. Soube que também estão deixando de produzir lá e estão retornando pro Brasil, produzindo no Nordeste. A Sunset agencia hoje pedidos de exportação e pedidos da marca Arezzo para mercado interno. Nós agenciamos a produção de 50% dos calçados do Grupo Arezzo, do que é vendido numa coleção, por exemplo se vendem 800.000 pares, nós agenciamos 50%. A Arezzo também produz com fábricas diretas, eles chamam de agenciamento interno, parecido com o sistema da Sunset de controle e software de gestão, mas com negociação diferente da nossa. Aqui em Campo Bom temos pouca produção da Arezzo, produzimos mais pares fora do município. Faz seis anos que estou trabalhando no departamento das bolsas da Arezzo e foi algo completamente novo e desafiador, desde a linguagem técnica que é bem diferente da exportação de calçados até todos os processos de produção. Aprendi tudo novamente, já que a exportação não deu mais, não vamos ficar insistindo, vamos tentar fazer outro produto. A Arezzo importa bolsas também, mas para importar você precisa fazer um planejamento de no mínimo seis meses antes é muito cedo. A grande vantagem de produzir aqui é porque praticamente em três meses, você planeja uma coleção, as amostras, a linha, preço de venda e você tem o produto na loja em três meses. O time de desenvolvimento até ter o produto na loja leva esse tempo. Então você sempre está dentro da moda, está sempre atualizado. E isso acho que é o carro chefe da Arezzo, o sucesso dela é justamente ter na loja um produto de desejo. Eles desenvolvem dez coleções por ano tanto de bolsa quanto de sapato, sendo muito corrido para desenvolver todas as linhas. Tínhamos em torno de sessenta dias, a partir do recebimento dos pedidos, para concluir a entrega e hoje não existe mais isso. Temos em torno de trinta dias para estar entregando o produto, pois o mercado está exigindo isso. Produzimos 80% das bolsas do Grupo Arezzo aqui no Brasil. Aqui em Campo Bom temos a fábrica Agarmaf Khazan que produz 20.000 bolsas por mês, localizada no antigo prédio do Reichert. A Hatar que é Rafhity, que também ocupa uma parte do prédio do Reichert, importa as bolsas da China e coloca sua marca para vender no mercado interno, fazendo apenas inspeção e distribuição no prédio. E em frente ao Reichert, no prédio onde era a mecânica deles, tem a Nabi Calçados, que produz Arezzo. A proprietária é a Selmi, o marido dela trabalhava no Reichert e quando fechou a fábrica eles decidiram abrir sua própria empresa. Temos outras fábricas que produzem as bolsas aqui em Campo Bom, como a Fabricatto e Ponto Zero. Produzem bolsas elaboradas e cintos. Uma parte da mão de obra das fábricas que fecharam em Campo Bom, migraram para as fábricas de bolsa, principalmente as costureiras. Mas na época de fabricação de botas nas indústrias de calçados, aumenta a demanda na costura e muitos voltam para o calçado. Mas a fabricação de bolsa não é sazonal como a bota, a necessidade de boas costureiras é contínua. Quando iniciamos a produção das bolsas na Shutz, nós tínhamos 1800 bolsas por coleção, hoje nós temos 35.000, só desta marca. Vendidas para todo o Brasil. Hoje estou de volta à exportação de calçados. O João tem uma marca chamada “Bernard” que

é uma rede de lojas nos Estados Unidos e estão me convidando para retornar à exportação para alavancar esse projeto. Eu trabalhei na minha trajetória profissional em vários segmentos diferentes. Foi uma verdadeira escola. Mas Novo Hamburgo também tem muitas fábricas de bolsas que produzem para nós. Produzir bolsa também exige muito trabalho externo e gera muito emprego nas terceirizadas. E também temos problemas de renovação de mão de obra na fabricação no calçado. Para trabalhar no administrativo da Arezzo, temos muitos empregados, mas não para dar sequência na fabricação. Os filhos dos filhos dos antigos sapateiros, não trabalham no setor calçadista. De três anos para cá, as bolsas representam uma diferença muito grande numa meta produtiva semestral. Muitos jovens hoje trabalham no setor da tecnologia, como temos aqui a Get Net, Good Card e o próprio TECPARK. A Box Print, por exemplo, que era um parceiro das indústrias de calçados, no fornecimento de caixinhas individuais e corrugados, indicados pelos próprios clientes, hoje é uma empresa muito enxuta, substituindo a mão de obra humana por processos automatizados e migrou também para outros setores. A ideia de retomar a exportação de calçados é para produzir no Vale dos Sinos, mas hoje estamos trabalhando neste projeto com o Paquetá, para produzir no Nordeste. O Paquetá é uma empresa que em virtude dessa falta de pedidos grandes de exportação, passaram por transformações e se adaptaram aos volumes pequenos. O que está nos levando a iniciar a produção no Nordeste são os mesmos benefícios que as empresas recebiam na década de 90. A mão de obra é mais em conta, as empresas recebem benefícios e se tornaram mais produtivas. A fábrica possui maquinário de ponta, foi uma formulação de fábrica nova. O tempo de entrega dos produtos, em função da posição geográfica de proximidade aos Estados Unidos, se torna mais eficiente e o custo do frete mais barato. Fazendo um embarque no porto de Rio Grande no Rio Grande do Sul, leva em torno de 25 dias para chegar em Nova Iorque. E embarcando um cargo no porto de Pecém, que está localizado em Fortaleza, leva 9 dias para chegar em Nova Iorque. É muito rápido e a fábrica do Paquetá está próxima do porto, fica em torno de 200 km, sendo uma localização estratégica.

Entrevistadora: **Como você vê o futuro da nossa indústria calçadista?**

Entrevistada 15: Nós estamos bem otimistas com relação à taxa do dólar, que pode sofrer alterações mas não deve baixar dos R\$ 3,00 e também a situação global dos Estados Unidos, que não podem ficar dependendo da produção de um país que de repente pode cortar relações. E nós vamos nos beneficiar com isso. Eu vejo que, quem está recomeçando a exportação de calçados no Brasil, pode ser beneficiado em função desta instabilidade. A China produz tudo o que necessita mas ela depende do mercado externo ao seu redor. Eu vejo isso como uma oportunidade, de recomeço. Mas para isso as fábricas precisam acreditar que esse vai ser um caminho. O cenário calçadista no sul do país mudou muito desde a década de 80, naquela época não tínhamos concorrência com o Nordeste, Santa Catarina, São Paulo ou Minas, como temos hoje. Santa Catarina mesmo não sendo um polo de calçados para exportação, sabe produzir sapato e se quisesse investir e se tornar próprio para exportação, conseguiria. Franca produz calçados masculino e feminino. Nova Serrano, Birigui que produz calçados infantil. Querendo ou não, os nossos experts em fabricação de calçados, modelistas técnicos e designers, por uma questão de sobrevivência foram para outros mercados e desenvolveram processos e pessoas lá. São várias pessoas que eu conheço que estão nestes mercados, fora do Vale dos Sinos, na China e em outras partes do mundo. Mas eu ainda acredito que a gente tenha chance de recuperação da exportação, não naquelas quantidades negociadas antigamente, mas melhor do que temos hoje e continuar com a Arezzo porque a própria Arezzo está passando por mudanças. Existem também as

fábricas que injetam sapatos, como a melissa que é todo injetado, não usando muita mão de obra pois a máquina injeta sozinha, e a fábrica monta o operacional e o administrativo apenas para tocar a fábrica. Produzindo muito no Nordeste. A Arezzo está trabalhando num projeto junto com o SENAI para formação de novos técnicos, voltados para o calçado. O SEBRAE de Novo Hamburgo também está trabalhando para dar assessoria para os pequenos fabricantes, na tentativa de melhorar as fábricas.

ENTREVISTADO 16: Jeferson Santos – Lead Engeneer da Nike

Entrevistadora: **Como foi a sua trajetória na indústria calçadista?**

Entrevistado 16: Meu nome é Jéferson Santos, sou nascido e criado em Novo Hamburgo, onde morei 33 anos da minha vida até que mudamos para a China e após alguns anos mudamos para os Estados Unidos. Tenho 32 anos de experiência no setor calçadista e fiz todos os cursos possíveis que eram disponibilizados no Vale dos Sinos naquela época, dentre eles, SENAI, curso técnico em formas, curtimento e acabamento de couros, fiz técnico de tradutor intérprete na Escola 25 de Julho, fiz também os cursos de inglês e Francês. Depois de ter acabado com todas as formações do calçado e as línguas necessárias da época, fiz um tempo de direito na Unisinos. Meu primeiro emprego no setor calçadista foi na Topázio, antes disso eu havia trabalhado dois anos em um escritório contábil e também trabalhei na Castel Bebidas como auxiliar de escritório fazendo a parte de papéis e livros e no Colgarotto Organizações Contábeis, depois fui para o serviço militar. A minha mãe era costureira profissional de calçados e quando eu era criança, sempre que ela trazia trabalho para casa, eu ajudava. Geralmente fazia a preparação do calçado, passava cola e fazia o virado para ela costurar depois. Nós tínhamos um vizinho que tinha uma pequena fábrica de calçados e às vezes, para ganhar alguns “trocós” para o final de semana, eu ajudava a montar sandálias depois da aula. Comecei na Topázio em 1988, onde trabalhei no setor de advertising, responsável por todos os sapatos que iam para o marketing, revistas e fotografias nos Estados Unidos. Na época eu cuidava da divisão Nine West e dois anos depois me passaram para o setor de desenvolvimento de produto, onde eu acompanhava toda a criação do calçado, desde o desenho até o início da produção. Permaneci na empresa até 1993, quando mudei para o escritório da Brown Shoes em Campo Bom, conhecido como Claiton Office. Houve uma fusão com a Star, que era o escritório do João Carlos Hartz. Fiquei trabalhando no Brasil até final de 1999, quando iniciei na Shusa Exportadora, uma empresa americana, que conheceu meu nome através das empresas em que trabalhei, me ofereceu um emprego de designer de calçados, sendo que eu deveria ficar dois anos na China e depois me levariam para St. Louis, nos EUA. Eles tinham escritório junto com o Nelson German e a Strada, em Hamburgo Velho, no prédio onde antigamente era o Fleury Calçados. Permaneci por dois anos no setor de desenvolvimento de produto. O cliente se chamava Footwear Unlimited, conhecida na China como FUI, eles não produziam nada no Brasil e me contrataram para trabalhar como “Line beauter”, o que seria um construtor de linhas. Acordamos que eu ficaria por dois anos na China e que depois me levariam para St. Louis. Trabalhei por aproximadamente um ano na FUI, até que a Brown Shoes me contratou de volta. Isto ocorreu em 2001, na época minha esposa estava grávida, voltamos para Campo Bom e em duas semanas nosso filho Guilherme nasceu. De 2001 a 2013 trabalhei com a Brown Shoes e moramos em St. Louis. Trabalhei como “Line beauter” por seis anos, ou seja, aproximadamente até 2009. Houve uma reestruturação da empresa, onde voltei a ser Engenheiro e desenvolvedor de produto com a Doctor Shoes e fiquei até outubro de 2013, depois recebi uma proposta da Nike e desde então moro em Portland, Oregon. Em dezembro de 2013 a empresa Nike me contratou e me levou para Portland, onde trabalho até o momento. Hoje com a Nike, trabalhamos com várias empresas. Para ter uma ideia, na Indonésia, temos fábricas com mais de 70 mil funcionários. É um montante absurdo de pessoas, são praticamente cidades inteiras que produzem calçados e por serem muito grandes, para conseguir se deslocar de um lado ao outro, precisamos de carro ou “golfkart”, a produção é incrível. Para termos uma ideia de volume que a Nike representa, a cada segundo que se passa, 40 pares de calçados da marca são

vendidos no mundo. As exposições às tecnologias da Nike têm aberto meus olhos em relação às inovações tecnológicas. Aprendi em três anos o que nunca imaginei que aprenderia em 30 anos no calçado. Estamos sempre pensando a frente, trabalhamos hoje em linhas que serão lançadas em 2021. Assim dá para perceber que a diferença é como funciona o “approach” de business da empresa.

Entrevistadora: **Como foi sua passagem pela China?**

Entrevistado 16: Em relação à China, eu fui uma das pessoas da época de 90 que disse jamais ir morar lá e em 2001, por mais teimoso que eu fosse, lá estávamos. Moramos na Cidade de Dongguan e para chegar às fábricas, precisávamos passar por estradas de chão batido. Tinham bicicletas e scooters para todo o lado e os únicos restaurantes que tinham eram o KFC e o McDonalds. Para poder comer uma pizza razoável, tínhamos que nos deslocar até Guangzhou, cidade que fica aproximadamente a duas horas de distância. Era muito diferente do que nos dias de hoje, onde a comunidade de brasileiros é de aproximadamente 6.000 habitantes e você encontra de tudo, desde salões de beleza, dentistas, diversos restaurantes até academias. Percebe-se que morar hoje na China é muito melhor do que na minha época e muitos dos Brasileiros adotaram como seu novo lar, vivem muito felizes e não pensam em voltar.

Entrevistadora: **Como era a rotina de produção lá?**

Entrevistado 16: Os funcionários trabalhavam mais horas do que a carga horária normal e obviamente sempre houveram boatos sobre a escravidão. O governo, que juntamente com reuniões de trabalhadores, reivindicaram por mais direitos e então tudo mudou totalmente. Temos que seguir o princípio de que os funcionários tinham de três a quatro refeições por dia e possuíam seus dormitórios na fábrica, além disso, eles geralmente moravam longe das suas famílias, então o foco era trabalhar o máximo de horas possível para ganhar horas extras e assim, quando voltassem para suas cidades, tivessem mais dinheiro. A escravidão que era pregada no Vale dos Sinos era totalmente diferente do que realmente acontecia na China. Nos dias atuais, os empresários brasileiros dizem que querem se tornar “doutores” do sapato de couro e marcas de linha. Muitas fábricas que ainda só produzem na Itália, não vejo futuro algum esperar que alguma grande marca venha para o Brasil, pois no Vietnã e na China as fábricas são muito superiores em termos de tecnologia e inovação se comparadas às brasileiras. Por exemplo, não acredito que a Prada produziria no Brasil. Acredito que a única maneira de atrair volume de produção e grandes empresas somente acontecerá no momento em que o governo crie algum subsídio ou uma eliminação de impostos e taxas. O “craftmanship” que é um termo usado para sapatos artesanais ou feitos à mão, não vai trazer volume e muitos empresários que pregam isso estão equivocados. Infelizmente hoje, o mundo não necessita do Brasil em nada em relação à produção de calçados. Temos muitos lugares que não desmembramos ainda, com muita mão de obra que poderia ser treinada da maneira que quisermos. Muito do volume que ainda produzimos no Brasil é por ser interessante para o business do mercado. Digamos que amanhã o governo sobretaxasse o calçado, não produzir mais no Brasil não nos causaria problema algum.

Entrevistadora: **Como ocorrem os processos de automação nas linhas de produção da Nike atualmente?**

Entrevistado 16: Temos uma fábrica localizada no Vietnã, que é um dos nossos parceiros, sempre trabalhamos com grandes grupos de fábricas e muitas são totalmente automatizadas. Utilizamos uma tecnologia alemã conhecida como Desma. Em uma fábrica comum, você precisaria em torno de 84 funcionários para finalizar um calçado, já nas fábricas que utilizam o Desma, são necessários apenas 30 funcionários, onde suas funções basicamente são de alimentar as máquinas. Braços mecânicos montam o sapato

e até o encaixotam. Há uma redução de quase 60% da necessidade de funcionários e a fábrica pode trabalhar tranquilamente nos três turnos, com o aproveitamento de 24 horas. O produto fica com um ótimo padrão de qualidade, pois todos os pares saem iguais e com uma produtividade até 4 vezes maior. Por isso volto a tocar no assunto que hoje em dia o feito à mão não é considerado sinônimo de maior qualidade. Acredito que a única maneira deste setor mudar no Brasil começa com a união dos empresários, fábricas e governo, começando um trabalho em cima de subsídios, taxas e impostos, criar uma cotação fixa do dólar para o setor do calçado para não haver flutuações, garantindo assim a confiança dos empreendedores e grandes empresas de fora.

ENTREVISTADO 17: Márcio Jung – Presidente da FENAC

Entrevistadora: **Como você vê o cenário atual da produção de calçados no Vale dos Sinos?**

Entrevistado 17: Sobre a situação do calçado posso falar com boas bases, pois minha história com o calçado vem há bastante tempo. A primeira companhia de exportação que eu trabalhei foi em 1986 na Spirit Corporation, da Califórnia, que tinha seu escritório aqui e fazia amostras para 23 países. Foi uma das primeiras empresas mundiais que trabalharam alertando o povo contra a AIDS. Tinha uma situação de moda muito preocupada com o life style e comportamento naquela época. Hoje quando falamos de moda, os principais entendidos no assunto, falam muito em comportamento, o que as pessoas fazem, pensam, sentem e principalmente, como elas vivem. Na verdade uma das situações que há de se saber é que os Estados Unidos ainda compram nosso calçado de couro. Sempre foi couro e sempre foi devido à nossa habilidade de trabalhar o couro. Como trabalhamos os acabamentos do couro e na maneira em que o desenvolvemos. Por exemplo: o brilho, o acabamento queimado, são característicos nossos e sempre se destacaram na época do atinado. Então minha visão da situação do calçado brasileiro em relação aos competidores, com o problema fático da China com os Estados Unidos, em uma briga comercial bilateral que evidentemente vai trazer malefícios e benefícios para todos. Embora tenhamos perdido muito o contato com os EUA, hoje eu vejo poucas marcas trabalhando regularmente aqui na região, algumas delas são marcas importantes como Steve Maden, Aldo, etc. Com a taxa do dólar alto, as que permaneceram estão ampliando a compra. Se tu conversares com as exportadoras, todas vão te informar que as compras aumentaram, oportunamente por causa do aumento do dólar. Vamos pegar por exemplo a Brown Shoes, que é uma das maiores exportadoras de calçados do mundo e que possui inúmeras redes americanas, que pararam de comprar do Brasil e compram praticamente tudo da China. Para eles não faz sentido agora, mesmo com o dólar muito bom, mudar novamente para cá. Não estamos falando de alguém que 100 lojas e que possa mudar rapidamente e sim de uma grande estrutura. O “elefante” não vai sair do seu trilho por causa de coisas pequenas que acontecem no caminho, já os pequenos animais, fazem voltas e se movimentam. Eu não vejo um grande player do mercado mundial vindo se instalar no Brasil para aproveitar esse momento ou fugindo dessa briga da China, até porque eles têm outras alternativas, como a Etiópia. Uma das nossas principais vantagens é o fato de que somos o maior produtor de couros do mundo e falando de couro, falamos especificamente do Rio Grande do Sul, que é um dos grandes produtores de sapato de couro, tanto que quando tu vês um aumento de exportação e volume normalmente é de sapatos sintéticos ou injetados, mas quando tu vês o valor agregado daqui é muito maior, pois tem gente exportando sapato de até 100 dólares. Uma coisa que eu sempre gosto de dizer para os pessimistas quando me dizem que Novo Hamburgo não é mais a capital do calçado, respondo que nunca foi tanto! A Nike tem seu escritório de desenvolvimento em Novo Hamburgo com aproximadamente 60 funcionários, poderia estar em qualquer lugar do Brasil, mas está aqui. Novo Hamburgo continua sendo a capital do calçado, toda a inteligência voltada para o setor e suas relações internacionais estão aqui. Todas as importadoras de materiais e máquinas, fábricas de alta tecnologia, o Centro Tecnológico, e eles não tem nenhuma vontade de sair daqui. Uma frase que eu digo muito é que paramos de passar cola, pois muita gente acha que por sermos ligados ao calçado, que devemos ter muitas fábricas, cheias de pessoas passando cola, mas essa não é mais nossa realidade. As redes de lojas, com mais de 20 lojas estão aqui representadas. As pessoas aqui vivenciaram o calçado e têm uma naturalidade para

conversar sobre o mercado e suas nuances, porque viveram isso no Brasil e no mundo, coisas que tu não vais encontrar em outra cidade. O calçado historicamente sempre foi produzido em regiões onde o salário-mínimo era muito baixo e vai continuar sendo assim. Quando se fala em sapato de grande volume, a produção vai ir onde a população seja mais pobre, por ser fácil de ensinar e tu consegues pagar menos. Por que o Brasil não foi dizimado pela situação do calçado? Pela criatividade e o uso tecnológico consagramos um sapato de qualidade com grande competitividade no mercado. O mesmo empresário, que conseguiu investir dentro da China, assim que conseguisse lucro, migrava de setor, trabalhando com novos produtos e abandonando a fábrica. Se você ganha muito mais dinheiro fazendo celular na China, qual o motivo para continuar no calçado? O empresário de lá não é ligado ao calçado, ele está ligado ao mercado de qualquer coisa. Essa é a grande diferença entre eles e os nossos empresários. Infelizmente hoje nossos empresários não têm cultura formal, geralmente são pessoas da cultura do calçado, que pegaram a onda de crescimento e então temos pessoas que foram riquíssimas por um período de tempo, que não durou muito, pois não tinham base alguma para gerir suas empresas. Na hora que foi necessário trabalhar no excel ou criar uma planilha, eles não sabiam ser competitivos. Hoje precisamos de pessoas com uma gestão mais clara, para que possamos reduzir os processos, conseguindo assim aumentar a competitividade, tornando o foco de toda a empresa em ter resultados, para que ela não feche em menos de dez anos. Um grande exemplo disso é a Crysalis, que em 2004 veio com grande força e com grande qualidade, mas acabou fechando. Eles faziam mercado interno e exportavam para a América Latina. Eu trabalhei na Star de 1994 até 2005 e trabalhei na Arezzo de 2005 a 2013. Todo o desenvolvimento sempre foi igual ao das outras empresas, a única diferença era que não sabíamos fazer sapato, então compraram de quem sabia. As melhores fábricas que sabem fazer sapato, fazem sapato para a Arezzo. O desenvolvimento do modelo Arezzo era feito em Campo Bom, saía para a venda e conforme entravam pedido, fazíamos carteiras e colocávamos a produção dentro das fábricas. No início era bem mais difícil, depois de grande tudo ficou mais fácil. Os pedidos eram bem pequenos, com várias cores, ficava difícil achar alguém disposto a produzir. Eu lembro de muitas vezes ser literalmente corrido das fábricas quando eu chegava com pedidos da Arezzo. Uma das diferenças entre eu e os outros negociadores, na época, era que eu sempre trabalhei com os números exatos dos pedidos e essa clareza não era algo comum naquela época. E foi o que abriu portas nas empresas para a Arezzo. Uma coisa que percebo que aconteceu muito em Campo Bom é que algumas empresas fecharam para conservar as suas grandes fortunas, ao invés de investirem em tecnologias para enfrentar a crise. Chegaram no ápice por competência, visão e trabalho, mas também devemos lembrar de que na época o mercado era favorável. Quando o mercado se tornou difícil, abandonaram a exportação, tentaram se manter no mercado interno, mas não conseguiram se estabelecer e uma empresa de Belo Horizonte, que tem uma visão diferente, pega a mão-de-obra do quintal de Campo Bom e se torna a maior empresa de calçado de moda do Brasil, no caso: Arezzo.

Entrevistadora: **Como é calculado o custo do calçado?**

Entrevistado 17: O custo do calçado geralmente se dá em três partes: o custo da matéria-prima, impostos e mão-de-obra. Fazer sapato de qualidade e ter mão de obra, para fazer sapato de qualidade e saber do que está falando. Está no sangue do povo do Vale dos Sinos. Aliando à formação, tanto da Feevale como do SENAI, para que tenhamos pessoas cada vez mais preparadas para as transições desse mercado. A Arezzo sempre foi conhecida por fazer muitas coleções e seguir a influência Estadunidense, que para não ficar com modelos antigos estocados, baixava os valores e fazia grandes

liquidações. A partir disso, hoje temos a Feira de Loucura por Sapatos, aqui em Novo Hamburgo. Nesta feira existem fabricantes vendendo seus estoques. Estou há apenas um ano e meio na FENAC, conversei com um grande empresário sobre a feira, porque mudamos muito. Era uma feira que não dava bons resultados e até o final de outubro vou fazer sobrar grande receita. Isto por que além de saber o que estou fazendo, eu sei o que comprar. Houve cortes de gastos em alguns setores e os investimentos foram melhor aproveitados. Eu reduzi o gasto em marketing e consegui duplicar a exposição. Apenas 20% dos expositores são da região, o restante é de fora, inclusive de fora do estado. Outro fator importante é o bem-estar dos visitantes, nossos banheiros sempre limpos e o controle de temperatura adequado, fazendo com que seja uma experiência prazerosa. Vai sair agora, uma feira automotiva e de autopeças, que é totalmente nossa e que estreia em setembro. Temos que ter mais produtos, não esquecemos o calçado, mas temos que potencializar tudo o que tenho disponível na minha mão. Também tivemos a SULSERV, feira de gastronomia e hotelaria. Temos feiras voltadas para a parte industrial, como a FIMEC. A tecnologia aplicada no calçado melhorou muito. Antigamente se usava para aumentar a qualidade, hoje usamos para qualidade, economia de materiais, redução de custos de mão de obra e aumento da produtividade. O foco é ter um calçado melhor, com processos mais eficientes e custo menor, o que não aconteceu anteriormente na região.

Entrevistadora: **Como você vê a crise calçadista que ocorreu no Vale dos Sinos?**

Entrevistado 17: Em questão de sobrevivência, eu sempre digo que enquanto tu tens dinheiro tu economizas, quando tu não tens é desespero. Quando tua empresa está bem, essa é a hora de cuidar para economizar. Quando nosso sapato de 13, por causa do dólar passou para 17, se tivéssemos trabalhado melhor esse aumento, não teríamos deixados as grandes empresas do vale irem embora e teríamos segurado melhor, pois nós tínhamos um sapato de alta qualidade, tínhamos proximidade de mercado. Não usamos a inteligência e nossa gestão no momento era fraca, o que resultou nessa grande perda. Eu acredito, baseado exatamente na inteligência local, que temos chance sim de retomar o mercado externo. Nossas entidades trabalharam incessantemente para colocar nossas marcas no exterior, com a esperança de que as nossas marcas invadam o mercado. Tu achas que a Arezzo é comprada nos Estados Unidos só por ser Arezzo? Terão outras marcas famosas e estar numa feira, não quer dizer que a marca será comprada. Pode se obter sucesso em alguns países, enfim, foi um belo trabalho desenvolvido pela ABI Calçados e Apex. Foi uma injeção de dinheiro injetada no público diretamente, mas não foi trabalhado em formações de lideranças para analisar o mercado, buscar inteligência e alcançar novos mercados, atendendo esses clientes de perfect label. Só se pensou em marca própria e foi um grande erro estratégico. Hoje ainda tem gente que acha que o negócio é ir para feiras, levando marca própria para invadir o mercado europeu e assim construir uma marca. Isso não está funcionando.

Entrevistadora: O que você acha da prática dos empresários brasileiros que compram calçados da China e após colocarem sua própria marca, vendem no mercado nacional?

Entrevistado 17: Acho que eles estão dentro do mercado, eu não posso achar ruim isso, se eu quero fazer a mesma coisa nos outros países. Mesma coisa quando alguém chega aqui na FIMEC, “olha esses Chineses”, nós podemos expor em outras feiras e eles não podem aqui. Se tu achas ruim, pega tuas coisas e vai embora. Se o cara quiser importar o calçado, ele vai importar o calçado. Nós temos nossas defesas de mercado, para importar um calçado da China, tu tens que pagar 13 dólares. Um valor que está sobretaxado até 2022. O setor calçadista, por mais que o desenvolvimento tecnológico no setor seja grande, ainda é uma grande empregadora. Essa semana eu fui visitar uma

empresa em Novo Hamburgo, que praticamente faz full Plastic e alguma outra coisa, com 150 pessoas trabalhando em uma esteira. Hoje as pessoas falam que Novo Hamburgo está quebrado, ai passo pelas esquinas da cidade e só vejo carros importados. Emprego industrial no mundo inteiro vai diminuir, pois com o tempo a tecnologia evolui

Entrevistadora: **Qual sua opinião sobre a renovação tecnológica versus a geração de emprego?**

Entrevistado 17: É importante lembrar que sempre se geram empregos, por exemplo, nas empresas onde há mais tecnologia, o número de funcionários é menor, mas a renda ali concentrada é maior, então o consumo vai continuar igual. Nas feiras que temos aqui, todos os hotéis da cidade lotam por 11 dias, sem contar as pessoas que trabalham na feira, desde a montagem até a organização, todos ganham seu dinheiro. E não é uma alternativa, é o que vai acontecer, cada vez mais serão necessárias pessoas com maior formação e isso gera um ciclo de emprego, haverá necessidade de mais professores e assim por diante. As oportunidades que não estão sendo ofertadas na indústria estão sendo ofertadas no setor terciário. Às vezes quando a indústria vai embora, ela deixa espaço para produto de valor agregado. Um grande exemplo é a cidade de Nova Iorque, antigamente tinha grandes indústrias de vestuário, com pessoas praticamente escravizadas, assim que a indústria saiu, não gerava tantos empregos, mas continuou movimentando milhões. Acho que nossa região aprendeu muito sobre importação e exportação e isso nos pertence. Quem vai passar mais cola ou menos eu não sei, mas como estamos invadindo e trabalhando em tudo que é lugar, diversos setores que evoluíram a partir da influência americana e europeia no calçado. Com o mercado nacional dando uma melhorada, com um melhor governo, sendo mais leve e deixando na conta da iniciativa privada, é muito mais propício buscar alternativas