

## **DESAFIOS DE GOVERNANÇA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA CADEIA PRODUTIVA: O CASO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA**

**Elvisney Aparecido Alves**<sup>1</sup>  
Rua Francisco Társia, 490 Jardim Califórnia  
CEP: 14405-289 Franca/SP Brasil  
Tel.: 16 3720-3694 / 16 9965-3283  
E-mail: elvisney@terra.com.br

<sup>1</sup> Universidade de Franca - UNIFRAN  
Engenharia de Produção  
CEP: 14404-600 Franca/SP Brasil

### **Resumo:**

O presente relato de caso identifica, a partir das características da competição econômica presente na cadeia produtiva do calçado, algumas limitações para a governança da responsabilidade social das empresas francanas. Baseados na pesquisa de campo de terceiros acerca do sistema produtivo de calçados e no levantamento direto de dados relativos à forma de cooperação interorganizacional estabelecida naquela localidade, o aglutinamento das empresas calçadistas em prol da responsabilidade social perante a não utilização de trabalho infantil é um exemplo das dificuldades enfrentadas por aqueles que aceitaram novas responsabilidades sociais. As características com que as relações de negócios são governadas conformam um ambiente econômico altamente competitivo. Ao mesmo tempo, o avanço das cobranças da sociedade por maior responsabilidade das empresas evoluiu, exigindo a renovação das práticas na organização do trabalho e na ação social das firmas do setor calçadista francano. A eficiência coletiva dessa cadeia produtiva passa necessariamente pela gestão da questão social, relativa a não utilização de trabalho infantil.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social, trabalho infantil, calçado.

## **DESAFIOS DE GOVERNANÇA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA CADEIA PRODUTIVA: O CASO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE FRANCA**

### **Introdução**

A primeira metade dos anos noventa foi muito conturbada para a indústria de calçados brasileira, particularmente no caso do segmento industrial localizado na cidade de Franca, Estado de São Paulo. Dois temas relativos à organização do trabalho marcaram a erupção do fenômeno da responsabilidade social empresarial naquela localidade: a terceirização e o uso de trabalho infantil. Esse último tema, claramente interligado ao primeiro, chamou a atenção nacional e internacional através das denúncias publicadas na mídia nos anos de 1994 e 1995. Paralelamente, o setor calçadista nacional passava por uma séria crise econômica, a qual teve origem na abertura do mercado nacional às importações e devido à difícil conjuntura econômica marcada pela taxa de câmbio valorizada.

Numa perspectiva abrangente do caso brasileiro, nas palavras de VEIGA (1998, p. 89), somente “A partir de meados dos anos 90, a preocupação com o trabalho de menores começou a ganhar importância na sociedade brasileira”. Em 1995 foi elaborado um relatório pelo Ministério do Trabalho, baseado nos dados da Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar (Pnad) que apontou cerca de 581 mil crianças trabalhando na faixa etária entre 5 a 9 anos e 3,3 milhões crianças trabalhadoras, na faixa etária entre 10 a 14 anos, totalizando quase 3,9 milhões de crianças em atividades de trabalho. Ou seja, o problema do trabalho infantil está relacionado a dimensões nacionais, mas a indústria de calçados de Franca ocupa relativa posição de destaque.

PICCININI, ANTUNES e FARIA (1997) destacam o papel da brusca redução da contratação formal de trabalhadores no setor calçadista de Franca, de 36.609, em 1986, para apenas 19 mil trabalhadores no ano de 1996. Também ressaltam o ano de 1994 como sendo o grande momento da eclosão da crise no setor produtivo calçadista e no movimento sindical local, bem como o da visibilidade do problema do uso de trabalho infantil e de mulheres (trabalho domiciliar) associados ao movimento de subcontratação de trabalhadores pelas bancas (ou ateliês), organizações prestadoras de serviços à indústria, em condições e relações de trabalho tipicamente informal. Informam ainda que em 1994 o Sindicato das Indústrias estimava em 400 as “indústrias de calçados” e em 1.500 o número das “bancas prestadoras de serviços”.

Pressionado pelo desemprego crescente no setor, em novembro de 1994, o Sindicato dos Sapateiros de Franca denunciou publicamente o uso do trabalho de menores na cadeia produtiva de calçados francana, apoiado numa pesquisa elaborada em conjunto com o Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos) e patrocinada pelo Unicef (Fundo das Nações Unidas para a Infância). De 1.561 crianças trabalhadoras de até 14 anos pesquisadas 73% prestavam serviços à indústria calçadista local, por meio das bancas de pesponto que executam trabalho terceirizado de costura e colagem. O total estimado de crianças menores, trabalhando em empresas domiciliares prestadoras de serviço, apontava para cerca de 5.000 crianças distribuídas em quase 2.000 estabelecimentos deste tipo. (PICCININI, ANTUNES e FARIA, 1997 e NAVARRO, 2003)

O impulso desse movimento de denúncias veio reforçado pela prévia divulgação através do jornal Folha de São Paulo, em outubro de 1994, de um Relatório do Departamento de Trabalho dos Estados Unidos que afirmava que 1.100 crianças carentes e menores de 14 anos trabalhavam para a indústria calçadista francana.

Ainda recentemente é comum a divulgação de dados sobre a utilização do trabalho infantil, com destaque para a região de Ribeirão Preto, colocando Franca na liderança da lista das cidades. Novamente o jornal Folha de São Paulo divulgou levantamento do Unicef, com base no Censo de 2000 do IBGE (Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que apontava 9.319 crianças e adolescentes na região, equivalentes a parcela de 5,22% do grupo etário entre 10 e 15 anos, exercendo atividades indevidas de trabalho. Deste número, 2.895 pessoas, ou cerca de 9% da faixa etária pesquisada, são trabalhadoras localizadas no município de Franca, o que se destaca quando comparado à média de 4,7% no Estado de São Paulo e a média nacional de 8,6% (FOLHA DE SÃO PAULO, 2003).

## **1. Responsabilidade social empresarial e o trabalho infantil**

Antes de tudo é preciso considerar o alerta de MCGUIRE (1965) sobre o mundo social que está à volta das empresas que sentem a necessidade de agir de acordo com novos parâmetros, não apenas econômicos. A noção de responsabilidade social empresarial aqui adotada compartilha com Keith Davis (apud ASHLEY et al., 2002) a percepção de que a empresa é responsável por custos sociais (ou externalidades negativas) decorrentes de suas atividades, bem como compartilha com Freeman (2000) o dever ético e legal a ser respeitado pelas decisões de negócios que causam danos a terceiros.

De maneira resumida, ASHLEY et al. (2002, p. 6) definem responsabilidade social “como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico”, devendo atuar de maneira proativa e coerente com seu papel de destaque na sociedade contemporânea, prestando contas a ela.

Para exemplificar nosso estudo de caso, ALVES (2001) elaborou uma valiosa comparação entre uma empresa cidadã e outra empresa oportunista, empregando trabalho infantil. A utilização do trabalho infantil produziria uma visível vantagem nos custos da empresa oportunista em relação à empresa cidadã, considerando que ambas tenham o mesmo nível de eficiência técnica na produção. Porém, ao considerarmos o custo social, a vantagem comparativa da firma oportunista é eliminada. O autor recorre ao conceito de governança que “tem como ponto de partida a busca do aperfeiçoamento das pessoas e das instituições” (ALVES, 2001, p. 81), justificando a eliminação das ações empresariais daquilo que deve deixar de ser feito para incorporar a produção de bens materiais com valores intangíveis (no caso, a preservação da dignidade no trabalho e defesa do comportamento ético).

Corroborando para o tratamento do tema nesses termos a abordagem de Arrow (apud ZYLBERSZTAJN, 2000, p. 5), ao considerar que “os conceitos de ética e moralidade não são inconsistentes com o pressuposto comportamental do auto interesse e comportamento maximizador neo-clássico”. Segundo ZYLBERSZTAJN (2000), comportamento ético e responsabilidade social empresarial são analisados em face da possibilidade de atitudes oportunísticas decorrentes de assimetrias informacionais que geram custos privados ou sociais para a sociedade, o que requer monitoramento e controle dos agentes e a produção de leis que acomodem o comportamento dos indivíduos, obrigando-os a cooperar.

Do ponto de vista da temática proposta por este artigo, além de irrefutável o argumento de que crianças e adolescentes menores não devem exercer atividade de trabalho, tanto a legislação internacional do trabalho quanto a nacional estabelecem parâmetros bem claros sobre a questão. Dentre os quatro princípios básicos que regem o direito internacional do trabalho, a Declaração sobre os Princípios Fundamentais no Trabalho, adotada em junho de 1998, da Organização Internacional do Trabalho (OIT) reafirma na direção dos direitos humanos na forma de convenções. A abolição efetiva do trabalho infantil é um desses quatro princípios e cuja Convenção 138, de junho de 1973, já estabelecia a idade mínima de 14 anos para o exercício do trabalho. Esta questão interpenetra o mundo dos negócios através do estabelecimento de regras multilaterais na Organização Mundial do Comércio (OMC), sob a nomenclatura Cláusula Social, visando estabelecer práticas e legislação para certos padrões

mínimos trabalhistas que se não respeitadas levará a aplicação de sanções legais e comerciais sobre as exportações.

Para STAJN (1999, p. 42-43), a responsabilidade social das companhias está interligada às questões dos direitos sociais e humanos, previstos na Constituição Federal de 1988, pois esta “ênfatiza a função social da propriedade e a proteção do meio ambiente”, “ao dispor sobre os princípios que regem a ordem econômica e financeira” e também “a valorização do trabalho humano e a livre iniciativa”.

Quando olhamos para o caso da indústria calçadista de Franca, o desrespeito às leis e a ética sobre o trabalho infantil é um problema que precisa ser combatido e, para isso, é necessário compreender a estrutura do mundo econômico que ali foi construído. O espaço de mercado e sua lógica puramente econômica, muitas vezes, podem caminhar na direção da criação de externalidades negativas (PINDYCK & RUBINFELD, 1999). Isso porque o custo marginal social não está refletido nos preços de mercado, favorecendo os interesses econômicos imediatos de produtores e consumidores, mas colocando em risco o bem-estar social no longo prazo.

Ademais, é preciso construir uma estrutura de incentivos que limite o montante de custos sociais externos decorrentes da atividade produtiva do calçado, incentivando a prática da responsabilidade social. Nosso interesse é analisar o conjunto das interações entre os agentes produtivos no setor calçadista e as formas de governança das relações de troca, pois a adoção de ações socialmente responsáveis não está dissociada da realidade econômica.

## **2. Responsabilidade empresarial e eficiência social na cadeia produtiva de calçados**

A compreensão do termo cadeia produtiva seguirá a interpretação de DANTAS, KERTSNETZKY e PROCHNIK (2002, p. 37) onde “Cadeia produtiva é um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos”, o que possibilita compreender que “cada etapa [da cadeia produtiva empresarial] representa uma empresa (ou um conjunto de poucas empresas, que participam de um acordo de produção)”. Complementando, VENDRAMETO (2002, p. 65) propõe que “O termo *cadeia produtiva* representará uma segmentação dentro da rede produtiva, orientada e diretamente ligada” e esclarece “A *rede produtiva* da carne, couro e calçado, contempla, entre outras *cadeias produtivas*, a da pecuária, do leite, da carne, do couro e do calçado”. Interessamos destacar a cadeia produtiva do calçado francano que reúne fábricas e bancas e sua responsabilidade social relativa a não utilização de trabalho infantil.

Nesse sentido, o estudo recente de sistemas industriais locais (ou sistemas produtivos locais) está ligado à percepção de que a aglomeração (*clustering*) de empresas do mesmo setor (ou segmento) industrial, numa mesma região geográfica, propicia ganhos econômicos aos produtores em geral. Altenburg e Meyer-Stamer, citados por SUZIGAN et al. (2001, p. 273-274), definem que “Um *cluster* é uma aglomeração de tamanho considerável de firmas em uma área espacialmente delimitada com claro perfil de especialização e na qual o comércio e a especialização interfirmas é substancial”. Nas palavras de BRITTO e ALBUQUERQUE (2001, p. 19): “O conceito de *clusters* industriais refere-se à emergência de uma concentração geográfica e setorial de empresas, a partir da qual são geradas externalidades produtivas e tecnológicas” que induzem um maior nível de eficiência e competitividade.

Essa idéia é derivada do trabalho original de MARSHALL (1985, p. 229) sobre a localização da indústria como fonte de “economias derivadas de um aumento da escala de produção de qualquer espécie de bens”, “dependentes do desenvolvimento geral da indústria”, chamada de “economias externas”. Na percepção desse mesmo autor (MARSHALL, 198, P. 229): “Muitas das economias na utilização de mão-de-obra e maquinaria especializadas, comumente consideradas peculiares aos estabelecimentos muito grandes” podem depender “do volume total da produção do mesmo gênero de fábricas na vizinhança”, o que destaca o papel da concentração local de “muitas pequenas empresas similares”.

A conclusão do trabalho de SUZIGAN et al. (2001, p. 318) sobre a indústria calçadista francana é que economias externas de aglomeração conferem vantagens competitivas aos seus agentes produtores. Isto decorre de três motivos básicos: “amplas inter-relações produtivas (*linkages*) dentro da cadeia produtiva”; “forte concentração de mão-de-obra” qualificada e “contínuos *spillovers* de conhecimento, que caracterizam o que Alfred Marshall chamou de ‘atmosfera industrial’”. Segundo SUZIGAN, GARCIA e FURTADO (2003), a cadeia produtiva da indústria de calçados francana concentra cerca de 10% da produção de calçados do país. SUZIGAN et al. (2001, p. 286) calcularam que “o tamanho médio dos estabelecimentos produtores de calçados de couro de Franca é de 13,1 empregados” e identificaram um contingente total de trabalhadores com elevada participação (89,91%) do emprego utilizado na especialização de calçados de couro. AMATO NETO (2000, p. 128) reforça dizendo: “o *pólo coureiro-calçadista* de Franca, maior produtor de calçados do Estado, é especializado na produção de *calçados masculinos de couro*”. Mas o conceito de economias externas locais marshallianas é considerado insuficiente para explicar a formação de *clusters*, pois é considerada uma visão centrada apenas na produção e que desconsidera as

economias provenientes do domínio da distribuição e serviços especializados. Além disso, cooperação privada e apoio público podem ser variáveis importantes para a explicação da formação deliberada de aglomerações industriais, ao invés de ser encarada como um fenômeno acidental. (SUZIGAN et al., 2001)

O enfoque da “eficiência coletiva” combina os efeitos positivos da sinergia das variáveis intencionais e não intencionais na explicação dos *clusters*. Os ganhos econômicos são gerados da eficiência coletiva, na abordagem de Schmitz, citado por SUZIGAN et al. (2001, p. 272), que é definida como “a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta”. Portanto, economias externas, interações cooperativas entre as empresas e apoio de políticas públicas são elementos presentes, com diferentes graus de importância, na manifestação complexa dos diferentes tipos de *clusters*.

Eficiência coletiva é, então, encarada como um processo dinâmico que reduz os custos da empresa e eleva sua capacidade de diferenciação de produto com o passar dos anos. Laços cooperativos e intercâmbio de informações entre os agentes são fortalecidos. O desenvolvimento da capacidade comercial e mercadológica é estimulado, bem como as inovações tecnológicas e organizacionais são difundidas ao nível do *cluster* (BRITTO e ALBUQUERQUE, 2001). Responsabilidade social empresarial pode, então, ser encarada como uma inovação organizacional, estabelecendo implicações sobre a dinâmica competitiva nos mercados e o nível de bem-estar social.

PORTER (1999), ao destacar a natureza da competição e o papel da localização na construção da vantagem competitiva, chama nossa atenção para o papel positivo desempenhado pela presença de aglomerados. O aparecimento de algumas vantagens competitivas decorre da localização dos negócios sendo criadas fora da empresa. Cooperação entre empresas pode existir numa dimensão diferente da luta pela conquista do mercado. Produtividade e inovação são os fatores-chaves que possibilitam a redução de custos de transação e incrementam positivamente o fluxo de informações, tornando possível que as instituições locais respondam de forma rápida as novas necessidades do ambiente social maior. Ainda na avaliação do autor, as associações comerciais, as atividades de *lobby* e as organizações sociais são lembradas como “ativos importantes para a competição”. Segundo NORTH (2000), instituições equivalem as “regras do jogo” (regras formais e restrições informais) que norteiam o comportamento dos atores e, no caso, a responsabilidade social empresarial é um fenômeno institucional em construção.

PORTER (1989) extrapola sua análise de vantagem competitiva para o nível das nações, destacando os benefícios da cooperação horizontal num mundo de intensa competição

industrial. Dentre os fatores que garantem o êxito competitivo das nações – estratégia, estrutura e rivalidade das empresas; indústrias correlatas de apoio; condições de fatores e condições de demanda – formam o “diamante” necessário para o sucesso competitivo das indústrias locais. O contexto nacional onde se determina a forma como empresas serão dirigidas e o padrão de rivalidade afeta o comportamento socialmente responsável. Prioridade nacional ou prestígio de uma indústria pode servir de incentivo para o aprimoramento contínuo do sucesso industrial, como também podem afastá-lo. No caso da indústria calçadista nacional foi imputada uma má reputação quanto ao uso de trabalho infantil, limitando suas possibilidades de sucesso. Padrões de rivalidade interna levaram várias empresas na direção da utilização de trabalho infantil, prejudicando a imagem de toda a indústria nacional de calçados.

Nesse sentido, a recuperação do prestígio nacional e da indústria calçadista francana necessariamente passam pela reconstrução de seu compromisso com o bem-estar maior da sociedade. Zelar pelo futuro do patrimônio social percebido através dos cuidados pertinentes com crianças e adolescentes torna-se fundamental para o sucesso competitivo da nação e desta indústria. Assumir uma postura estrategicamente consciente de práticas de responsabilidade social empresarial quanto a não utilização do trabalho infantil deve ser compreendida como fator de eficiência coletiva na sociedade brasileira. No entanto, sua construção demanda tempo, recursos e perseverança na reconstrução das práticas sociais.

### **3. A Criação do Instituto Pró-Criança de Franca: a solução local**

O ambiente competitivo nos anos 90 é (foi) profundamente afetado por mudanças institucionais e pela conjuntura macroeconômica nacional. FRANCISCHINI e AZEVEDO (2003) destacam o processo de abertura comercial e a Constituição de 1988 como dois fatores institucionais chaves. Do lado econômico, os autores chamam a atenção para a sobrevalorização cambial como fator causal da maior exposição competitiva do setor calçadista nacional. Como consequência, as empresas adotaram novas estratégias tecnológicas, de organização da produção e localização geográfica. O deslocamento de parte da produção para a região Nordeste do país é explicado pela busca de menores custos de produção (mão-de-obra e incentivos fiscais). A terceirização e realocação industrial fazem parte da mesma lógica que visa minimizar custos.

Do ponto de vista do complexo produtivo, ALIGLERI, ALIGLERI e SOUZA (2003) argumentam que o desempenho social corporativo depende da responsabilidade social

adotada ao longo de toda a cadeia produtiva. As demandas dos *stakeholders* devem ser consideradas como parte das obrigações sociais das empresas para favorecer o desenvolvimento regional. Os autores argumentam, baseados em Carroll, que um dos critérios de responsabilidade social corporativa é seu caráter discricionário relacionado aos programas sociais implementados pelas empresas, visando contribuir com a comunidade e a melhora da qualidade de vida das pessoas.

O Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente – Pró-Criança (chamado aqui de Instituto Pró-Criança) foi criado em novembro de 1995 para dar conta da tarefa desafiadora de erradicar o trabalho infantil da cadeia produtiva calçadista francana, considerando a responsabilidade social restrita ao grupo de empresas associadas ao instituto. No plano da ação empresarial cooperativa, ao nível das relações horizontais, empresas francanas começaram a estabelecer um novo tipo de relacionamento interorganizacional. Um relacionamento que deixa claro os laços de interdependência das organizações rivais numa mesma cadeia produtiva e a necessidade de uma estratégia comum a ser adotada pelas empresas que buscam respeito social em suas atividades.

Com a criação do Instituto Pró-Criança pelos empresários de Franca, através do apoio do SINDIFRANCA (Sindicato da Indústria de Calçados de Franca), da ACIF (Associação, Comercial e Industrial de Franca) e da Delegacia Regional CIESP/FIESP, uma nova realidade começou a ser formada. Um grupo de empresas, congregando principalmente agentes do complexo produtor de calçados (fabricantes e fornecedores), reuniu-se com vistas à prática da responsabilidade social empresarial para a erradicação do trabalho infantil de suas relações econômicas. A dependência mútua entre as organizações da cadeia produtiva calçadista francana ficou clara.

As relações de trocas econômicas acordadas de forma independente entre os agentes fabricantes de calçados e seus fornecedores de serviços passaram a ser consideradas no âmbito maior das relações socialmente responsáveis. Atividades de produção e transações precisaram ser reconsideradas diante das novas exigências institucionais que condenavam o uso de trabalho infantil. Mais que isso, uma resposta à sociedade fazia-se necessária e não podia ser um ato isolado de produtores individuais.

No entanto, o histórico de cooperação entre empresas, no bojo da cadeia produtiva local, é marcado por relações não muito regulares e de ligações distantes e conflituosas, dado o caráter altamente competitivo presente nos relacionamentos de negócios. Esse aspecto limita os espaços possíveis de articulação para a interação positiva dos atores. Desta forma, a intermediação dos interesses dos empresários foi naturalmente articulada através da reação

conjunta dos próprios agentes presentes nos espaços institucionais formais da classe: o SINDIFRANCA, a ACIF e a Delegacia Regional CIESP/FIESP.

O Instituto Pró-Criança de Franca foi constituído como “uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos”, conforme assinalado em seus Estatutos Sociais, com dois objetivos gerais claros, especificados num *folder* de divulgação institucional: “1 – Mobilizar, envolver, articular, organizar e apoiar ações que tenham por objetivo promoverem a educação, visando o pleno desenvolvimento da criança e do adolescente, seu preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho”; e “2 – Combater o trabalho infantil”.

A presença determinante das três associações empresariais na composição da diretoria do Instituto Pró-Criança – duas vagas para o SINDIFRANCA, sendo uma delas a presidência, duas vagas para a ACIF e duas vagas para a CIESP – é uma indicação de que há coordenação horizontal entre empresas locais. Essa condição é reforçada pela percepção de que a diretoria do Instituto Pró-Criança detém total controle das decisões sobre quais ações sociais serão praticadas e sobre a estrutura administrativa gestora da associação. É interessante notar que não há grandes restrições formais explícitas ao acesso de entrada no Instituto Pró-Criança, pois qualquer empresa, independente do setor de atuação, pode tornar-se associada. Através do preenchimento de formulário próprio para solicitação formal de admissão e da aprovação do pedido pela diretoria do Instituto Pró-Criança existe o ingresso.

Quanto ao perfil dos atores podemos constatar que a maioria dos membros está diretamente ligada a cadeia produtiva de calçados. No documento “Programa de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil no Setor Calçadista: uma estratégia técnica para combater o trabalho infantil” (1995), elaborado quando da criação do Instituto Pró-Criança, existe o registro de que “41 [quarenta e um] empresários calçadistas, responsáveis pôr aproximadamente 70% da produção de calçados da cidade” associaram-se como membros pioneiros no IPC.

Levando-se em consideração que naquele mesmo documento fonte era apontado um quadro geral da existência de cerca de “400 indústrias de calçados e 3000 prestadores de serviço”, o Instituto Pró-Criança contava na sua fundação com pouco mais 10% (dez por cento) do total de empresas fabricantes na cadeia produtiva de calçados francana. Considerando ainda as estimativas de que tais produtores representavam cerca de 70% da produção de calçados em Franca, é razoável deduzir que a maioria desses membros é composta por médias e grandes empresas.

Resgatando as “Duas Linhas Estratégicas de Ação Técnica” dos atores no Instituto Pró-Criança, registradas como elementos centrais do “Programa de Prevenção e Erradicação do

Trabalho Infantil no Setor Calçadista”, é possível notar as pretensões das empresas associadas. Como primeira diretriz, pretende-se: “Criar um esquema de mobilização, envolvimento, articulação e organização interna do setor calçadista francano visando coibir o trabalho infantil a partir de compromissos de seus atores, principalmente industriais e prestadores de serviços”. O uso de mão-de-obra infantil está sendo coibido junto aos membros do instituto, na medida que auditoria externa e participação do Conselho Tutelar Municipal de Franca foram acionadas.

Quanto a segunda linha estratégica: “Favorecer e/ou criar a mobilização, envolvimento, articulação e organização em favor da criança e do adolescente, de empresários e outros setores da comunidade, compartilhando o ponto de vista de que a problemática do trabalho infantil é um problema de todos”, o número de outras empresas fora do setor calçadista associadas ao IPC ainda é reduzido. Contudo, o número de bolsas de estudos obtido pelo Instituto Pró-Criança junto às empresas parceiras vem crescendo significativamente: 354 bolsas em 1999, 487 bolsas em 2000, 525 bolsas em 2001, 529 bolsas em 2002 e 778 bolsas em 2003.

Algumas considerações finais sobre a rede de empresas no Instituto Pró-Criança devem ser registradas. O tamanho relativamente pequeno em número de associados no instituto diante do número total de produtores na cadeia produtiva de calçados francana não guarda a mesma proporção quanto ao poder econômico e influência social de seus membros. Através da iniciativa do SINDIFRANCA e do apoio das entidades patronais da ACIF e da Delegacia Regional do CIESP podemos considerar que os principais representantes do empresariado francano buscaram uma saída para o enfrentamento da crise de identidade moral sobre a utilização de trabalho infantil na produção de calçados ao longo da cadeia produtiva.

Esse cenário remete-nos a necessidade de repensar os interesses do ator social, visando ir além dos limites de uma racionalidade meramente dominada pelo interesse econômico. Isto não significa dizer que os atores abrem mão do interesse econômico, pelo contrário, mas que dentre os diversos recursos necessários para a permanência na área dos negócios existem mais que meros recursos materiais demandados para produção dos bens finais.

Com a criação do Instituto Pró-Criança um fluxo de bens e serviços intangíveis, baseados na qualidade do conhecimento socialmente construído e das informações transferidas que nele são processados, vai tomando forma e ultrapassa as fronteiras do relacionamento comercial entre seus membros e os clientes diretos. O selo Pró-Criança desse instituto é a forma de representação simbólica desse fenômeno. A sociedade como um todo se torna detentora de crédito diante da indústria, pressionando por mudanças no comportamento

e na estrutura das organizações. Diante dos estímulos ambientais, as organizações buscam contrapor criando uma estrutura de governança que possa ser gerenciada.

Em relação a tais observações somos levados a considerar não apenas as questões relativas ao debate da eficiência econômica das estruturas organizacionais, como também a legitimidade social dos negócios. Práticas socialmente construídas revelam toda uma complexidade incrustada nas relações entre interesses econômicos de indivíduos e grupos, de fórum público ou privado no âmbito das sociedades capitalistas. O caso da indústria de calçados francana e o aparecimento e fortalecimento da responsabilidade social frente à utilização de trabalho infantil é um exemplo intrigante dos desafios sociais que se colocam cada vez mais para o mundo empresarial.

#### **4. Considerações Finais**

As profundas alterações no padrão de acumulação de capital ao longo dos anos 90 causaram a reestruturação produtiva do setor calçadista nacional. O novo ambiente competitivo foi moldado com terceirização e deslocamento espacial da indústria, visando à diminuição dos custos de produção. O uso de trabalho infantil foi intensificado paralelamente a diminuição de ofertas de trabalho formal e aumento na taxa de desemprego. O interesse puramente econômico serviu de guia para a exploração de velhas práticas sociais de produção, intensificando a realização de externalidades negativas. Os riscos moral e econômico das denúncias de uso de trabalho infantil no setor calçadista nacional colocaram a indústria calçadista francana numa posição de destaque, infelizmente, negativo.

A dinâmica social da criação de maior eficiência produtiva está interligada a manifestação dos custos sociais decorrentes das ações dos agentes econômicos. Atitudes oportunistas elevam o custo social da tarefa produtiva, colocando em risco o futuro do bem-estar social maior. Embora difíceis de perceber, os custos sociais ficaram cada vez mais visíveis na nova configuração da sociedade brasileira. A manifestação de empresas comprometidas com a responsabilidade social é uma reação positiva às imperfeições dos mercados, ultrapassando a mera perspectiva do interesse de mercado.

A despeito do acirrado nível de competição no setor calçadista, a pressão social exigiu das empresas francanas outra postura. Um grupo de empresas locais reuniu-se para fazer oposição às práticas irresponsáveis de utilização do trabalho infantil. O Instituto Pró-Criança é fruto de uma articulação estratégica das entidades patronais diante da fragilidade verificada na responsabilidade social das empresas do setor calçadista francano. A consciência da

responsabilidade social empresarial começou a ser despertada e o mundo social local passou a perceber as transformações decorrentes da reação empresarial para lidar com este problema.

Com a fundação do Instituto Pró-Criança uma nova estrutura de governança foi elaborada com a função de coordenar e monitorar as práticas de responsabilidade social empresarial, no setor calçadista de Franca. Um programa de ações empresariais para coibir a utilização do trabalho infantil foi colocado em prática. Parcerias foram construídas para criar alternativas de ocupações educacionais às crianças e adolescentes, procurando evitar ocupá-las com atividades laboriais. Empresas fabricantes de calçados e seus prestadores de serviços estão ajudando a construir uma outra realidade socialmente mais justa e menos perversa para o futuro daquela comunidade. A esperança reside na crença de que mais empresas juntem-se nesse esforço.

### Referências Bibliográficas

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. M.; SOUZA, M. J. de. A responsabilidade social corporativa na cadeia de produção e sua contribuição ao desenvolvimento regional. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, XXIII, Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out. 2003.

ALVES, L. E. Governança e cidadania empresarial. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 78-86, out-dez 2001.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

ASHLEY, P. A. (org.) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BRITTO, J.; ALBUQUERQUE, E. da M. e. Estrutura e dinamismo de *clusters* industriais na economia brasileira: uma análise exploratória a partir de dados da RAIS. In: TIRONI, L. F. (Coord.) **Industrialização Descentralizada**: sistemas industriais locais. Brasília: IPEA, 2001.

DANTAS, A.; KERTSNETZKY, J.; PROCHNIK, V. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.) **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ESTATUTOS SOCIAIS. **Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente – Pró-Criança (Franca-SP)**. Franca, 1995.

FRANCISCHINI, A. S. N. e AZEVEDO, P. F. de. Impactos no novo ambiente competitivo em empresas do setor calçadista. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, XXIII, Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out. 2003.

GALLO, R. Trabalho infantil atinge 9.319 na região. **FOLHA DE SÃO PAULO**, São Paulo, 13, dezembro, Folha Ribeirão, C1, 2003.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**: tratado introdutório. 2ª. ed. São Paulo: Nova Cultural (Os Economistas), v. I, 1985.

MCGUIRE, J. W. **A empresa e a sociedade**. São Paulo: Editora Fundo de Cultura, 1965.

NAVARRO, V. L. A reestruturação produtiva na indústria de calçados de couro em Franca/SP. **Idéias Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas**: O avesso do trabalho, Campinas, ano 9 (2), 10 (1), p. 113-174, 2002/2003.

NORTH, D. Institutions. In: DIENHART, J. W. **Business, Institutions, and Ethics**. New York: Oxford University Press, 2000.

PICCININI, V. C.; ANTUNES, E. Di D.; FARIA, M. S. de. Estratégia sindical dos trabalhadores do setor calçadista. In: LEITE, M. de P. (Org.) **O Trabalho em Movimento**. Campinas: Papyrus, 1997.

PINDYCK, R. S. e RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PORTER, M. E. **Competição = On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROGRAMA DE PREVENÇÃO E ERRADICAÇÃO DO TRABALHO INFANTIL NO SETOR CALÇADISTA: uma estratégia técnica para combater o trabalho infantil. **Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente – Pró-Criança (Franca-SP)**. Franca, 1995.

SUZIGAN, W. et al. Sistemas produtivos locais no estado de São Paulo: o caso da indústria de calçados de Franca. In: TIRONI, L. F. (Coord.) **Industrialização Descentralizada**: sistemas industriais locais. Brasília: IPEA, 2001.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs.) **Pequena Empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, Instituto de Economia, 2003

SZTAJN, R. A responsabilidade social das companhias. In **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, v 37, n. 114, p. 34-50, abr.jun. 1999.

VEIGA, J. P. C. **A questão do Trabalho Infantil**. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 1998.

VENDRAMETO, O. Desenvolvimento e ruptura: o caso da rede produtiva da carne, couro e calçados. In: FUSCO, J. P. A. (Org.) **Temas Emergentes em Engenharia de Produção**. São Paulo: Arte & Ciência, v.1, 2002.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **A organização ética**: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações. Série de *Working Papers*, No. 00/001. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000.