

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA**

PEDRO SPADARI BIANCO

**A LUPO E A INDUSTRIALIZAÇÃO PAULISTA
LUPO AND SÃO PAULO STATE INDUSTRIALIZATION**

São Paulo
2021

PEDRO SPADARI BIANCO

A Lupo e a industrialização paulista

Trabalho de Graduação Integrado (TGI) apresentado ao Departamento de Geografia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Geografia.

Área de Concentração: Geografia Humana

Orientador: Prof. Dr. Rita de Cássia Ariza da Cruz

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo

B5781 Bianco, Pedro Spadari
 A Lupo e a insutrialização paulista / Pedro
 Spadari Bianco; orientador Rita de Cássia Ariza da
 Cruz - São Paulo, 2021.
 120 f.

TGI (Trabalho de Graduação Individual)- Faculdade
de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da
Universidade de São Paulo. Departamento de Geografia.

1. Economia. 2. Desenvolvimento econômico. 3.
Geografia histórica. 4. Geografia regional. I. Cruz,
Rita de Cássia Ariza da, orient. II. Título.

Esse trabalho é dedicado à minha mãe,
Renata Bianco.

Meu maior exemplo e minha maior
saúde.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível graças ao interesse e acompanhamento da minha família e amigos. O ano de 2020, com a pandemia e o agonizante governo Bolsonaro, tornou cada uma das linhas que li e escrevi uma tarefa muito mais difícil do que eu poderia pensar.

Cada pessoa que faz parte da minha vida teve um papel importante na elaboração desse TGI.

Agradeço, em primeiro lugar, à minha orientadora, Profª Drª Rita de Cássia Ariza da Cruz, pela atenção e pelos conselhos que somente alguém que ama o que faz consegue dar.

Agradeço à minha avó, Eliza Bianco, pelas muitas vezes - muitas mesmo! - em que se preocupou e me perguntou sobre o andamento desse TGI, e ao meu tio Ju, que me deu todo o apoio que eu precisava.

Agradeço também ao meu pai, Mauro Bianco, e ao meu irmão, Guilherme Bianco, por não terem arredado o pé da luta por um só instante e serem exemplos tão corretos e fortes na minha vida.

Agradeço à minha madrastra, Juliene, e minhas irmãs e irmão, Bianca, Isabela e Jonas. O meu amor e apreço pela família só cresceu com a entrada de vocês.

Agradeço também à minha namorada, Letícia, que tem feito os meus dias de trabalho e estudo mais leves e felizes, em especial na quarentena.

Aos meus amigos, agradeço pelo carinho, apoio e paciência.

RESUMO

BIANCO, Pedro Spadari. **A Lupo e a industrialização paulista**. 2021. 115f. Trabalho de Graduação Individual (TGI) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

A Lupo é uma fábrica de confecções sediada em Araraquara, no interior do estado de São Paulo, que completou seu primeiro centenário em 2021. Este trabalho, partindo do pressuposto de que esta empresa seria um testemunho de processos econômicos, ocorridos em distintas escalas, que vão do local ao nacional, buscou compreender de que forma a sua história reflete a industrialização brasileira e, em especial, paulista.

Com esse objetivo, nos baseamos nas interpretações de Wilson Cano sobre o crescimento industrial e a industrialização do país, analisamos o desenvolvimento econômico de Araraquara, utilizando dados de fontes primárias e secundárias, e estudamos o desenvolvimento técnico e tecnológico da Lupo, assim como o crescimento de sua produção e as transformações em sua estratégia territorial. Sob essa perspectiva, propomos uma periodização da história da empresa.

Entre os resultados da pesquisa, podemos afirmar que, para conseguir sobreviver e se desenvolver, a Lupo respondeu de forma diferente e adaptada aos diferentes períodos que vivenciou, como o do complexo cafeeiro, sob o qual foi fundada, aos de industrialização restringida e pesada e, mais recentemente, ao período marcado pelo avanço do neoliberalismo. Das escolhas baseadas nos respectivos contextos econômico e geográfico, destacamos a produção com fios sintéticos, que começou de forma massiva na década de 1950, a verticalização da produção, muito presente até a década de 1970, a reestruturação produtiva, entre as décadas de 1980 e 1990, e a comercialização a partir de lojas franquizadas, iniciada nos anos 2000.

Palavras-chave: Industrialização; Crescimento econômico; Indústria; Geografia econômica.

ABSTRACT

BIANCO, Pedro Spadari. **Lupo and São Paulo State industrialization**. 2021. 115f. Trabalho de Graduação Individual (TGI) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Lupo is a garment factory based in Araraquara, countryside of São Paulo State, which has recently turned 100 years. Assuming this company is a living testimony of economical processes (occurring in different scales, from local to national), the current essay seeks to understand in which way Lupo reflects Brazilian and, specially, São Paulo industrialization.

With this objective, based on Wilson Cano's interpretations of industrial growth and country industrialization, Araraquara economic growth and Lupo technical and technological development has been analyzed, as well as production growth and territorial strategy transformations, using primary and secondary data sources. From this perspective, a company's history periodization is proposed.

Among the research outcomes, we can state that, in order to survive and develop, Lupo responded differently and adapted to the different periods it experienced, such as the coffee complex, under which it was founded, to those of restricted and heavy industrialization and, more recently, to the period marked by the neoliberalism advance. From the choices based on the respective economic and geographic context, we highlight the production with synthetic yarns, which began massively in the 1950s, the verticalization of production, present until the 1970s, the productive restructuring, between the 1980s and 1990, and commercialization through franchised stores, which began in the 2000s.

Keywords: Industrialization; Economic growth; Industry; Economic Geography.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Interior da relojoaria e ourivesaria de Henrique Lupo	25
Figura 2 – Fachada da relojoaria e ourivesaria de Henrique Lupo	25
Figura 3 – Prédio que abrigou a fábrica de meias Lupo até 1937	26
Figura 4 – Prédio que abrigou a fábrica de meias Lupo até 1937	26
Figura 5 – Desenho da fábrica antes de 1937	27
Figura 6 – Mulheres trabalhando no prédio anterior à ML1	27
Figura 7 – A ML1 ainda em construção	32
Figura 8 – A ML1 ainda em construção	32
Figura 9 – Foto em perspectiva da fábrica ML1	33
Figura 10 – Vista aérea de Araraquara (s/d)	33
Figura 11 – Torre do Relógio em 1960	34
Figura 12 – Torre do Relógio em 2021	34
Figura 13 – Máquina informatizada empregada na produção de meias na Lupo	51
Figura 14 – Distribuição de lojas da Lupo em 2021	62
Figura 15 – Liliana Aufiero na fábrica da Lupo	63
Figura 16 – Vista aérea da ML2, atual fábrica da Lupo	63
Figura 17 – Produção de café em Araraquara (1915)	74
Figura 18 – Trabalhadores da fazenda Alpes	74
Figura 19 – Vista da Rua do Commercio (1908)	76
Figura 20 – Vista da Rua do Commercio (1915)	77
Figura 21 – Vista da Av. Brasil	77
Figura 22 – Vista parcial de Araraquara (1948)	78
Figura 23 – Vista parcial de Araraquara (2021)	78
Figura 24 – Estação ferroviária de Araraquara	79
Figura 25 – Praça da Igreja Matriz	80

LISTA DE MAPAS

Mapa 1 – Araraquara (1820)	100
Mapa 2 – Araraquara (1840)	100
Mapa 3 – Araraquara (1850)	100
Mapa 4 – Araraquara (1970)	100

Mapa 5 – Araraquara (1880)	101
Mapa 6 – Araraquara (1890)	101
Mapa 7 – Araraquara (1900)	101
Mapa 8 – Araraquara (1929)	101
Mapa 9 – Localização das fábricas ML1 e ML2 em Araraquara (SP)	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Lupo: Média anual de funcionários (1967-2007)	45
Gráfico 2 – Lupo: Evolução da produção em Centenas de Dúzias (1967-2007)	45
Gráfico 3 – Lupo: Produtividade média em dúzias de pares por funcionário (1967-2007)	46
Gráfico 4 – Lupo: Preço médio por dúzia faturado em US\$ (1967-2007)	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de funcionários 1924-1931	18
Tabela 2 – Número de empregados, máquinas, produção e produtividade (1950-1980)	39
Tabela 3 – Empregados do setor de vestuário de Araraquara e a Lupo (1991-2018)	64
Tabela 4 – Número de indústrias e de funcionários (1910-1980)	81
Tabela 5 – Número de indústrias e de operários em Araraquara (1991-2018)	83
Tabela 6 – Quantidade de trabalhadores por tipo industrial em Araraquara (2006-2018)	85
Tabela 7 – Estabelecimentos industriais por tipo (2006-2018)	86
Tabela 8 – Valor de Transformação Industrial (VTI) por tipo industrial (2003-2016) (em milhares de reais)	87
Tabela 9 – Valor adicionado por setor da economia (em milhares de reais)	88
Tabela 10 – Produção de açúcar e álcool na Região Canavieira de Araraquara (1940-1981)	91

Tabela 11 – Valor da produção agrícola na Região de Governo de Araraquara (em milhares de reais)	94
Tabela 12 – Produção de Cana-de-açúcar na Região de Governo de Araraquara (1990-2016)	94
Tabela 13 – Produção agrícola de Araraquara (1995-2016) (em milhares de reais)	95
Tabela 14 – Produção de Cana-de-açúcar em Araraquara (1990-2016)	95
Tabela 15 – Produção de Cana-de-açúcar por município da Região de Governo de Araraquara (2017)	96
Tabela 16 – População de Araraquara (1890-2010)	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 Os cem anos da Lupo	11
2.1 Primeiro período: 1921 - 1937	14
2.1.1 As viagens de prospecção tecnológica	20
2.1.2 Comercialização e propaganda.....	22
2.2. Segundo Período: 1937 - década de 1950	28
2.2.1 Os avanços tecnológicos	34
2.2.2 As relações trabalhistas	35
2.3 Terceiro período: décadas de 1950, 1960 e 1970	38
2.4 Quarto período: décadas de 1980 e 1990	42
2.4.1 A crise na Lupo entre 1991-1993	47
2.4.2 Desenvolvimento tecnológico.....	49
2.4.3 Reestruturação produtiva	52
2.5 Quinto período: a partir dos anos 2000.....	59
3. O desenvolvimento econômico de Araraquara e região.....	66
3.1 O complexo cafeeiro e a indústria nascente de Araraquara	69
3.2 A indústria depois de 1929	74
3.3 A indústria depois de 1940	80
3.4 A agroindústria.....	88
3.5 O crescimento urbano de Araraquara.....	96
4 A Lupo e sua estratégia territorial	103
5 Considerações finais	114
REFERÊNCIAS.....	114

1 INTRODUÇÃO

No ano de 1921, foi fundada a fábrica de meias Lupo, em Araraquara, no interior do estado de São Paulo. Atualmente, ela é uma das maiores fábricas do setor, com mais de cinco mil funcionários e dominando o mercado de meias, cuecas e lingerie sem costura, além de estar se destacando na fabricação de máscaras para proteção contra o coronavírus.

Seu surgimento aconteceu em um contexto econômico muito específico - e restrito ao estado de São Paulo - que foi o do complexo cafeeiro. Com menos de 10 anos desde sua fundação, esse cenário já tinha sido transformado completamente por conta da crise econômica de 1929 e a revolução de 1930. As mudanças na conjuntura econômica, assim como o desenvolvimento das técnicas e das tecnologias, obrigaram a Lupo a tomar decisões baseadas em uma correta leitura das condições nas quais estava inserida. Trata-se, portanto, de uma empresa que testemunhou os processos econômicos nacionais e regionais dos últimos 100 anos.

Considerando a pertinência do estudo de caso, este trabalho buscou compreender de que forma a história da Lupo nos ajuda a entender a industrialização brasileira e, em especial, paulista.

Com esse objetivo, nos debruçamos sobre as concepções de Wilson Cano sobre o crescimento industrial e a industrialização de São Paulo, fizemos uma revisão bibliográfica sobre o desenvolvimento econômico de Araraquara e região e sobre a história da Lupo e realizamos uma entrevista com um diretor da Lupo. Os dados utilizados, obtidos tanto de fontes primárias quanto secundárias, embasam nossa análise qualitativa dos processos.

Para a exposição dos resultados, escolhemos, conscientemente, inverter a ordem de capítulos muito comum nos trabalhos acadêmicos, que parte do geral para o específico. Com isso, pretendemos valorizar o nosso objeto de pesquisa, a empresa Lupo, que foi nosso ponto de partida e de chegada neste trabalho.

No primeiro capítulo, propomos uma periodização da história da Lupo que leva em conta seus aspectos técnicos, produtivos, comerciais e tecnológicos, trabalhando-os junto com o desenvolvimento econômico e a industrialização do estado de São Paulo e do Brasil.

No segundo capítulo, estudamos a histórica econômica de Araraquara para reconstituir o contexto econômico e geográfico sobre o qual a Lupo se desenvolveu nos últimos cem anos. Tratamos de temas como a formação do complexo cafeeiro na cidade, as mudanças em algumas características da indústria a partir de 1950, o surgimento da agroindústria canavieira e as transformações nas fábricas com a chegada do período neoliberal.

No terceiro capítulo, resgatamos os elementos principais do crescimento da Lupo, buscando compreendê-los a partir da estratégia territorial da Lupo - que passou, em cem anos, da região para o país - e das interpretações de Milton Santos sobre as transformações no meio geográfico no Brasil e no mundo.

2 Os cem anos da Lupo

Para facilitar a compreensão de como se deu o crescimento da Lupo em seus 100 anos de existência, elaboramos uma periodização que levasse em conta o desenvolvimento - ou “modernização” - da produção e da fábrica, que aconteceu tanto por saltos quanto de forma contínua, e os momentos de ruptura. A periodização que estamos propondo também considera os diferentes momentos vividos pela indústria nacional, mais especificamente a têxtil, mas tem como foco a história da Lupo. Portanto, não necessariamente os momentos de ruptura que identificamos na história da empresa correspondem a momentos de ruptura na história da indústria brasileira.

Buscamos, nos livros sobre a família Lupo ou sobre a fábrica, em teses acadêmicas, em jornais do século XX e em entrevistas feitas com funcionários da empresa, os elementos que nos permitissem distinguir um momento da história empresa de outro, e identificar diferentes períodos. Ao nosso ver, os períodos podem ser separados por um movimento disruptivo, como a chegada de uma nova tecnologia, ou com o acúmulo de transformações através das décadas. Entender as condições econômicas, sociais, históricas e geográficas de cada momento vivido pela Lupo é fundamental para a compreensão de sua história e de seu sucesso. Por isso, não podemos olhar para os diferentes períodos por nós identificados como momentos que não dialogam entre si ou como processos que tiveram início, meio e fim nas décadas que reunimos; pelo contrário, a Lupo de hoje é fruto direto das condições vividas no passado e das decisões tomadas pela empresa, que continuam repercutindo nos dias de hoje. Quando falamos, por exemplo, da mudança no modelo de gestão, como quando a empresa se aproxima do modelo japonês chamado toyotismo, isso não significa que todas as características e processos de produção típicos do fordismo foram abandonados. Na prática, quando os modelos importados são aplicados à realidade brasileira - que também é historicamente localizada -, algumas das coisas não funcionam, do ponto de vista da gestão ou da maximização do lucro, e devem ser deixadas de lado pelo empresário.

Isto posto, trabalhamos com a seguinte periodização:

- de 1921 a 1937: do surgimento da empresa, na sala de estar da família Lupo, até a construção de um prédio de quatro andares (“fábrica velha” ou ML1), a Fábrica de Meias Araraquara teve que englobar processos produtivos que não estavam diretamente relacionados à produção de meias, dando início à

“verticalização” da empresa, mas que permitiram seu crescimento e consolidação no mercado nacional que estava se integrando;

- de 1937 até a década de 1950: agora chamada Meias Lupo S/A, a empresa, estabelecida como uma das maiores produtoras de meias do país, finaliza a construção da ML1, mantém seu crescimento e começa uma incipiente diversificação produtiva. Durante esses anos, atravessou a 2ª Guerra Mundial, por conta da qual teve que mudar seu nome para “Lobo” e buscar fornecedores nacionais de matéria-prima;
- da década de 1950 até 1980: nos anos 1950, a Lupo começou a comercializar meias produzidas com os recém-criados fios sintéticos, o que permitiu um investimento em meias femininas e infantis. Na década de 1970, dobrou a quantidade de funcionários - tendência que se manteve até os anos 1990;
- da década de 1980 aos anos 2000: a década de 1980 foi marcante em razão da “reestruturação produtiva” realizada pela empresa, que começou a testar novas formas de gestão e a terceirizar parte da produção; na década de 1990, a chegada das máquinas computadorizadas e uma forte crise que quase levou a empresa à falência. A “fábrica velha” vai gradativamente sendo substituída pela nova, a ML2, até que em 1994 a ML1 é abandonada;
- dos anos 2000 até hoje em dia: com o crescimento do sistema de franquias, cerca de 25% da produção passa a ser comercializada dessa forma. Além das meias, a empresa domina o mercado nacional de cuecas e lingerie sem costura. Em 2016, a Lupo comprou a sua maior concorrente, a TriFil.

2.1 Primeiro período: 1921 - 1937

As duas máquinas de meias Banner foram compradas em 1920¹, mas começaram a produzir somente no dia 12 de janeiro de 1921, na sala de estar da família Lupo, em Araraquara. O comprador, Henrique Lupo, era um ourives e relojoeiro de sucesso na cidade, mas que buscava uma outra atividade que o permitisse sonhar mais alto. A profissão foi herdada de seu pai, Theodoro Lupo, que trouxe a família da região de Strigno, Itália, para o Brasil em 1888. Eles fizeram parte do movimento migratório criado por conta da necessidade das fazendas de café de aumentar sua

¹ Segundo Lorenzo (1979), as máquinas, que estavam fora de uso, foram adquiridas no interior do Estado do Rio de Janeiro.

mão-de-obra, questão que estava freando o seu crescimento. O café se firmou, durante o século XX, como principal produto de exportação do Brasil e, quando as características capitalistas predominaram na atividade, deu início a formação de um complexo econômico que incluía atividades comerciais e industriais (CANO, 1981).

O registro formal da Fábrica de Meias Araraquara aconteceu apenas em 12 de março de 1921 e é nessa data que são comemorados os aniversários da empresa. Quando foi criada, mais de 120 estabelecimentos industriais já existiam na cidade, a maior parte deles tendo surgido na década de 1910 e sendo “tradicionais”, ou seja, sua produção era quase artesanal e a sua organização era familiar (LORENZO, 1979). Essa foi a situação da Lupo em seus primeiros anos de existência: Henrique Lupo, sua esposa, Judith Lupo, e seus filhos eram os que trabalhavam junto às máquinas. “O escoamento da produção pelo interior paulista ficou também sob responsabilidade da família” (CAIRES, 1999, p. 67). Gradualmente, foram sendo contratados operários e a família apenas administraria os negócios. Em setembro de 1924, mês da folha de pagamentos mais antiga de que se tem registro, a Lupo já contava com 15 empregados, sendo 12 mulheres e três homens (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998). Lorenzo e Caires (s/d, p.12) afirmam que “as primeiras trabalhadoras que se empregavam na Fábrica de Meias Lupo eram na maioria filhas de imigrantes europeus, muitos deles conhecidos do Sr. Henrique Lupo”.

Segundo Brandão e Telarolli (1998, p. 91):

De 1921 ao começo da década de 1930, foram os anos em que as dimensões da fábrica se ampliaram, as vendas cresceram e foi necessária uma reestruturação interna, administrativa, com a delegação de funções específicas. Consolidou-se um sistema de representantes exclusivos mediante comissão que agilizou enormemente os negócios. Estes representantes estavam identificados com os principais troncos das estradas de ferro que cortavam São Paulo e Minas Gerais e dirigiam-se ao Mato Grosso, Rio de Janeiro e ao sul: Araraquarense, Paulista, Mogiana, Rede Sul Mineira, Sorocabana, Noroeste (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.91).

Em dezembro de 1924, seriam 22 empregados (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998). Neste ano, Henrique Lupo havia comprado o terreno que fazia fundos com a sua casa para que fosse possível a primeira expansão da fábrica. Saindo da sala de estar da família, as máquinas e outros equipamentos necessários para a produção passaram para as novas instalações, que eram construídas de acordo com a necessidade de ampliação, com pouco planejamento. Durante toda a década de 1920, a Lupo

aumentou sua produção com a contratação de novos funcionários, que chegaram ao total de 97, em setembro de 1929, com a compra de novas máquinas e também com a criação de novos setores, como a oficina de reforma e manutenção de máquinas têxteis, o de carpintaria e marcenaria e uma oficina elétrica, que contaria com um gerador próprio (LORENZO; CAIRES, s/d, p.11). Em 1932, a Lupo adquiriu equipamentos de laboratório físico de fios e, em 1936, começou o tingimento dos fios de algodão. Desde 1928 a Lupo já aparecia como “o maior estabelecimento registrado pela estatística desse ano em Araraquara” (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.85).

A internalização de processos que não estão diretamente ligados à produção de meias - caso da Lupo - é conhecida como “verticalização”. Por muitas décadas a verticalização foi importante para os industriais brasileiros porque dava a eles as condições para que crescessem de forma sólida, uma vez que o mercado nacional, ainda não completamente integrado, não oferecia produtos e serviços na quantidade e com a qualidade necessárias para as fábricas. Além disso, o industrial conseguia aumentar sua taxa de lucro, uma vez que não o dividiria com outras empresas. Esses fatores eram elevados à enésima potência quando se trata de uma fábrica construída no interior do estado de São Paulo. A verticalização continuou sendo praticada pelos industriais nas próximas décadas, até que a integração do mercado nacional e o desenvolvimento da economia de escala levassem os empresários a descartá-la. Na Lupo, a verticalização prevaleceu até a década de 1980, quando foi substituída pelo seu oposto: a terceirização.

Sobre a verticalização na Lupo, comentam Brandão e Telarolli (1998, p.111):

A produção de peças ou máquinas nas oficinas próprias também foi ditada com objetivo de autonomia. Era uma norma a adaptação absolutamente original dos processos de máquinas européias, principalmente as Bentley inglesas e as Scott Williams norte-americanas, tendo como alvo o aperfeiçoamento do produto final. O que demandava meses de pesquisas e experimentos, até o pleno funcionamento. Máquinas inteiras foram produzidas inteiramente dentro da Lupo, com apenas um e outro componente importado. Marcenaria e - com o tempo - gráfica próprias foram serviços complementares que estiveram no mesmo caso dessa preocupação verticalizadora, bastante conveniente num certo período da economia fabril. Na marcenaria eram fabricados todos os móveis da fábrica, bem como as caixas para despachos (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.111).

A busca pela verticalização e pela produção de meias com maior qualidade do que as encontradas no mercado nacional, em um período em que era difícil a

importação das máquinas, exigiu da Lupo um esforço para que fosse constituído um corpo técnico qualificado e capaz de suprir as demandas da fábrica. Os mecânicos e engenheiros da empresa cumpriam um papel fundamental, o que lhes garantia salários e benefícios superiores aos demais. “A imprescindibilidade desses profissionais para a produção de meias com qualidade fez deles empregados valorizados, gozando, inclusive, de alguns privilégios em relação aos outros”, afirmam Lorenzo e Caires (s/d, p.13).

Ressalte-se também o rápido salto qualitativo, sempre na busca de tecnologia para o estabelecimento de um alto padrão de produção e a consolidação nos mercados paulista e regional. Já neste período inicia-se a formação de um corpo técnico, composto por mecânicos, formados na empresa, que posteriormente se constituirá em importante grupo dentro da escala de poder da Lupo. (...) O mundo moderno, que ficou conhecido como modelo industrial fordista, já podia ser percebido na Empresa quando este padrão de produção ainda não estava claramente definido na indústria brasileira. (LORENZO; CAIRES, s/d, p.13)

Carlos Alberto Mazzeu², atual diretor superintendente da Lupo, sublinhou o poder e o *status* que os mecânicos tinham dentro da empresa, devido à falta de profissionais da área em Araraquara e a necessidade que a fábrica tinha de sua mão-de-obra.

Quando a empresa tinha equipamentos mecânicos, o nível de valorização de um mecânico era tão grande que eles estavam colocados em uma classe, quase uma classe A, tipo uma classe B. O cara era um mecânico, fez um curso técnico, mas como o conhecimento técnico dele era tão específico para essa região, ele conseguia ter status de um super gerente, por exemplo. Conforme foi mudando isso, essa camada social, esses mecânicos, foram perdendo o poder. Então, quando você foi para as máquinas semi-eletrônicas, já começou a aparecer a figura dos engenheiros e esses mecânicos, que realmente ganhavam muito mais do que ganham hoje e conseguiam ter belas casas, telefones, carros, falava que era mecânico da Lupo e tinha tudo... Conforme foi mudando a tecnologia, os mecânicos foram perdendo esse status social e foram caindo para um status diferente. Hoje, mecânico de máquina, comparado com aquela época, ganha infinitamente menos, ele não consegue ter o mesmo padrão social que tinha naquela época. Essas mudanças a gente consegue observar claramente aqui na Lupo. Quando você olha para a Lupo, ela se confunde com a cidade de Araraquara. A evolução da Lupo também provocou uma mudança na estrutura da cidade. Você tinha muitos gerentes na Lupo que eram

² Em entrevista concedida ao autor em 15/12/2020

mecânicos, mas com status de gerente, por causa do poder tecnológico. Hoje você tem mecânicos que são mecânicos mesmo, têm uma vida humilde.

Depois de oito anos de crescimento e ampliações, a Lupo teve de enfrentar, junto com todo o Brasil, as consequências da crise de 1929, que rebaixaria o preço internacional do café, principal produto de exportação, e afetaria toda a economia nacional. Pela falta de dados e informações sobre o período, é difícil mensurar o efeito da crise econômica na produção da Lupo. Brandão e Telarolli (1998, p. 85) afirmam que a queda no número de funcionários começou no fim de 1929. Entre setembro e dezembro daquele ano, foram demitidos alguns funcionários, passando de 97 para 85. O número referente ao ano seguinte foi registrado por Lorenzo e Caires (s/d, p.12): 59. Em 1931, seriam 47. A produção teria diminuído 20% em consequência da crise, calcularam as autoras, que afirmam ainda que, “a crise de 1929, que tão fortemente atingiu a economia brasileira, será pouco sentida na LUPO e a sua recuperação vai ocorrer logo no início da próxima década” (LORENZO; CAIRES, s/d, p.12).

Tabela 1 - Número de funcionários 1924-1931

	set. 1924	dez. 1924	1925	1926	1927	1928	set. 1929	dez. 1929	1931
Número de funcionários	15	22	43	50	65	80	97	84	47

Fonte: Adaptado de Brandão e Telarolli, 1998, p.85.

A crise de 1929, junto com a Revolução de 1930, marca o fim de um período na economia e na história do Brasil. Antes disso, a produção e a circulação de mercadorias respondiam a uma lógica exógena, herdada de nosso passado colonial, que não tinha como objetivo o acúmulo de riquezas e o desenvolvimento econômico do país. Ainda assim, a produção de café no estado de São Paulo, a partir da segunda metade do século XX, propiciou, por carregar relações capitalistas, o desenvolvimento de um complexo econômico - chamado complexo cafeeiro - que era composto por diversas atividades relacionadas ao modo de vida urbano e ao modo de produção capitalista. O complexo cafeeiro englobava a produção de alimentos, a atividade industrial, o sistema ferroviário, o sistema bancário, a atividade de comércio de exportação e importação, as atividades criadoras de infraestruturas e a do Estado (CANO, 1981, p. 21), mas todas elas estavam subordinadas à economia cafeeira.

“Efetivamente foi o capital cafeeiro quem promoveu essa primeira expansão industrial, tanto de forma direta como indireta” (CANO, 1981, p.129). Com a crise de 1929 e a atuação anticíclica do governo revolucionário que impediu o colapso da economia nacional, houve uma mudança no padrão de acumulação, que deslocou o eixo central da economia nacional da produção de café para exportação para a produção industrial focada no consumo interno. Segundo Cano (1985, p. 62), “a crise de 1929 e sua recuperação provocariam o deslocamento do eixo dinâmico da acumulação, do setor agro-exportador para o industrial”.

O setor mais beneficiado por todo esse processo foi, portanto, o industrial - especialmente o produtor de bens de consumo não durável -, que, utilizando da capacidade produtiva adquirida durante a década de 1920, cresceu aceleradamente. Apesar de pertencerem a esse grupo, a Lupo e as demais indústrias da região de Araraquara não foram imediatamente beneficiadas pela mudança no padrão de acumulação, o que mostra que até mesmo esse processo não se dá de forma homogênea no espaço. De maneira geral, dentre as indústrias de bens de consumo não durável as mais beneficiadas foram aquelas da cidade de São Paulo e entorno, onde já se concentrava grande parte da produção industrial do país, especialmente aquelas com maior capacidade de produção (adquirida, em grande parte, durante a década de 1920). No caso da Lupo, não observamos uma mudança imediata, do ponto de vista de sua produção e crescimento, no começo da década de 1930, que viesse a caracterizar uma mudança de período de sua história, o que está longe de significar que a fábrica tenha sido afetada negativamente pela mudança no curso histórico do país. Na verdade, ao nosso ver, o crescimento da Lupo de 1921 até 1937, quando foi necessária a construção de um prédio de quatro andares, a ML1, para que fosse possível continuar a expansão da produção, constitui um período inicial da história da empresa. A nova fábrica foi construída no mesmo terreno sobre o qual cresceu a Lupo durante a década de 1920, aquele comprado por Henrique Lupo em 1924 e que fazia fundos com a sua casa, numa das principais ruas da cidade, a rua do Comercio.

O espaço usado até 1937, quando foi dado início à construção da ML1, já era muito maior do que a sala de estar onde a empresa surgiu, mas não seria suficiente para o que se planejava para as próximas décadas. Brandão e Telarolli (1998, p.100) descreveram o espaço utilizado pela Lupo antes da construção da ML1:

Em dezembro de 1933, a fábrica de meias apresentava um aspecto que tornava impossível imaginar seu nascimento doze anos antes em uma sala de visitas, com duas máquinas. Construções amplas, de dois andares, tomavam quase meia quadra. Três blocos, um em L, se situavam entre o jardim, na rua 1, defronte à Contadoria da EFA, e a residência, na rua 2, com sua ampla varanda nos fundos e o portão de ferro já alargado para a entrada de automóveis. Uma esguia chaminé, com aspecto de caniço frágil, e a torre da caixa d'água, com o mirante coberto, cercado por ribas, à moda de um coreto, podiam ser vistas de longe, numa cidade plana em que a maioria das casas era térrea. (...) Algum tempo depois, um letreiro de Meias Lupo foi colocado sobre a caixa-d'água, iluminado à noite por dois holofotes (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.100).

Para Carlos Alberto Mazzeu, “a construção da fábrica, a projeção em ser grande, é um marco físico para aquilo que vislumbra o criador da empresa”. Em maio de 1938, Henrique Lupo enviou para a Prefeitura uma petição afirmando que a ideia da nova construção era “iniciar nesta cidade a prática de nova orientação seguida nos mais adiantados centros industriais do mundo que visa dar aos operários não só trabalho como melhores meios para sua reunião, distração e instrução” (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.114). No mesmo ano em que a construção das novas instalações começou, 1937, a empresa mudou seu nome de Fábrica de Meias Araraquara para Meias Lupo S.A. e realizou uma “descentralização administrativa” com a constituição da primeira diretoria da empresa e a entrada dos filhos de Henrique Lupo na administração. Rômulo e Rolando Lupo seriam vice-presidentes, enquanto Aldo e Elvio Lupo seriam gerentes. Trata-se, além de tudo, de um planejamento para um crescimento que viria ao longo das próximas décadas.

2.1.1 As viagens de prospecção tecnológica

Ainda antes que as máquinas fossem instaladas em sua casa, Henrique Lupo enviou seu filho Rômulo Lupo em uma viagem à Juiz de Fora e Santos Dumont, em Minas Gerais, “para aprender o necessário à produção de meias” (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.65). Muitas vezes em sua história, a Lupo enviou membros da família ou funcionários em viagens para o exterior para garantir que estivesse alinhada com o que havia de mais avançado no mundo, tanto no que diz respeito à tecnologia quanto às formas de produção e gestão, uma vez que a sua mercadoria, as meias, se destacava nos mercados regional e nacional por causa da qualidade.

A primeira viagem para a Europa aconteceu em 1927, e o enviado foi Rolando Lupo. O fato dessa viagem ter acontecido tão cedo na história da Lupo, em um momento em que não eram comuns viagens à Europa sequer entre as empresas da cidade de São Paulo (imaginem Araraquara!), revela o interesse da empresa em garantir com que suas meias fossem as melhores e o pioneirismo de seu fundador, Henrique Lupo. Segundo Lorenzo e Caires (s/d, p.11), Rolando viajou “em busca de tecnologia de tingimento e também para estabelecer os primeiros contatos com fornecedores de fios de algodão - conhecidos como ‘Fio Escócia’”. Em carta escrita para o filho, Henrique Lupo demonstra a preocupação em produzir as melhores meias possíveis: “Devemos procurar melhorar sempre os nossos produtos, é a única salvação das indústrias brasileiras, creio que poucas, ou nenhuma, pensam como nós, e eis a razão por que produzem sempre artigos inferiores” (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.82).

Durante a década de 1930, a Lupo e os Lupo foram para a Europa três vezes: em 1933, 1934 e 1938. Em 23 de abril de 1933, a Folha da Manhã noticiou a viagem: “Em dias da semana passada seguiu para a Europa, em viagem de recreio, em companhia de sua família, o sr. Henrique Lupo, industrial nesta praça [Araraquara]”. Em 12 de setembro, a volta também foi noticiada. Cinco anos depois, em 1938, Henrique Lupo foi acompanhado de Rolando Lupo para a Europa.

Os dois passaram o tempo a visitar fábricas de meias, colhendo os últimos avanços no setor, e percorreram feiras e exposições industriais (como a de Leipzig). Estiveram com fornecedores de fios, máquinas, peças e acessórios, corantes e outras matérias-primas. E, principalmente, demoravam-se diante das vitrines, até capturar tudo o que havia sobre meias. Era o modo, um tanto exaustivo, de se atualizar (BRANDÃO, TELAROLLI, 1998, p.112).

O patriarca escreveu sobre a busca por fios de algodão de qualidade superior à que as empresas europeias estavam acostumadas a mandar para o Brasil:

Não convém fazer pedidos sem antes experimentar as amostras... Se as amostras do Mac Conwell não forem iguais às que usamos e não servirem é melhor escrever e dizer que desejamos melhores. Quase todos aqui estão acostumados a mandar para o Brasil fios de preço barato e é difícil convencê-los de que usamos fios melhores do que os outros. Para isso é preciso insistir (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p. 83).

Henrique Lupo, ainda nesta mesma viagem, escreveu para os filhos que estavam no Brasil confirmando que as meias Lupo estavam no mesmo padrão de qualidade que as produzidas na Europa: “Com referência às meias finas de algodão, para homens, nada temos que aprender aqui na Europa (modéstia à parte), a não ser a Derby fina na retilínea... O que eu desejo e que ainda espero ver na nossa fábrica é a meia Derby fina na retilínea...” (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p. 113). Henrique Lupo também comentou que “todos os brasileiros, ou aqueles (passageiros)” do navio que os levou para Europa “que moram no Brasil, conhecem as meias Lupo” (op. cit., p. 113).

2.1.2 Comercialização e propaganda

Para completar e dar sentido à estratégia de produzir meias de maior qualidade do que as que eram encontradas no mercado nacional, a Lupo investiu em publicidade e trabalhou com uma forma de comercializar que valorizava as qualidades do produto. Nos primeiros anos, as vendas aconteciam através de cestas de taquara e vendedoras ambulantes, que batiam de porta em porta, mas essa forma foi gradualmente sendo substituída por outra que perdurou até os anos 1980. As lojas, escolhidas a dedo pelo Sr. Henrique Lupo, deveriam respeitar uma série de “protocolos” que garantiam para o cliente que as meias Lupo eram originais e que impediam a revenda para outras lojas. Brandão e Telarolli (1998, p. 69) contam que “o primeiro cliente das meias foi a Casa Barbieri”, uma loja de artigos para homens no centro de Araraquara. “A Casa Barbieri era um dos pontos de referência da cidade, conhecida em toda a região, lugar de convergência, mesmo fora do expediente normal, por causa de suas vitrines amplas e bem-decoradas” (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.94).

Por muitos anos, a meia Lupo funcionou como um desses diplomas modernos concedidos por associações de classe e conferindo status aos estabelecimentos. À medida que a fábrica evoluiu e a marca se firmou, Henrique Lupo criou uma política rigorosa e arriscada, a princípio: selecionava as lojas que podiam ou não vender seu produto. Evitava com isso a vulgarização de sua meia, a identificação com produtos concorrentes de menor qualidade. Vender Lupo tornou-se como que uma classificação por estrelas. Definia uma loja de “alta classe”. Com o correr dos anos, a população das cidades sabia as lojas que tinham e as que não tinham o produto. Este não ficava à mostra, como hoje em dia, quando o cliente pode apanhar, verificar

textura, suavidade. Era necessário pedir ao caixeiro, que ia buscar, abrir a caixa sobre o balcão, vigiava, trocava a cor, buscava outra. Quase uma solenidade (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.94).

No que concerne à política de preços, a fábrica tinha uma posição clara, a que Brandão e Telarolli chamam de “lei implacável”, conforme segue.

Existia igualmente outra lei implacável: o cumprimento das tabelas de preços. Era uma exigência cujo cumprimento fiscalizava-se sem tréguas. Colocar uma meia Lupo nos caixotes de saldos, liquidações, vendas a granel era um atentado, sacrilégio. Não adiantava alegar a necessidade de “fazer caixa”. A punição era severa, rompiam-se as relações comerciais. Inclusive foi criado um selinho afixado em cada par de meia, cujo objetivo era o de evitar o repasse do produto de um lojista para outro. O selo permitia identificar facilmente as origens fiscais das meias. Tratava-se, sem dúvida, de uma intolerância absoluta dentro de um mercado restrito, mas a sua aplicação garantiu um importantíssimo fator para o marketing. A certeza para o consumidor de que se era consumidor de que se era Lupo era bom. Isso representou, com enorme antecipação, a criação do conceito de grife. A definição e a palavra grife só ganharam força a partir dos anos 70/80. Porém é preciso registrar que para a história que Lupo foi “grife” sempre, por pura intuição de marketing (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p. 84).³

Explicam Lorenzo e Caires (s/d, p. 11):

A comercialização é uma marca forte na história da Empresa, desde os seus primeiros tempos de existência, quando a LUPO elegeu como seu cliente preferencial um público seletivo, isto é, pessoas de bom gosto, com condições financeiras para consumir um produto refinado e de qualidade. (...)

Com o desenvolvimento da Empresa e a expansão da produção, esse mercado continuou sendo seu alvo, e deve se destacar que, até a década de 1980, somente lojas elegantes, não acessíveis às camadas populares vendiam as famosas Meias Lupo (LORENZO; CAIRES, s/d, p. 11).

Como parte da estratégia de se diferenciar aos olhos do consumidor, a Lupo investiu em publicidades, veiculadas em jornais com distribuição em Araraquara e no resto estado de São Paulo, que falavam que as “legítimas meias Lupo” eram mais

³ Continua: A não-exposição das meias Lupo foi uma exigência mantida por longo tempo, até o momento em que as lojas de departamentos começaram a “democratizar” o comércio. Mudavam o mundo, o país, as formas de vender, de expor. Tudo passou a ser deixado à vista, o cliente tendo direito, ele mesmo, de verificar a qualidade do que comprava, não dependendo mais de funcionários, que passaram a estar presentes apenas para orientar e complementar informações. Tornou-se perigosa a intolerância e também quase impossível a fiscalização nesse novo mundo de comércio. (...) Mudaram os métodos, todavia a implacabilidade prosseguiu; produzir qualidade, antes de tudo. (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p. 84)

resistentes do que as demais. Já na década de 1930 era possível encontrar as propagandas da Lupo em jornais como a Folha da Manhã, Folha da Noite, Folha de S.Paulo e O Estado de S.Paulo. Em 1933, Henrique Lupo escreveu para seus filhos Elvio e Rômulo, que estavam na Europa:

A fábrica vai bem, estamos trabalhando em cheio... Assinamos contrato para o anúncio nos bondes de São Paulo pelo prazo de um ano; vamos assinar para o Rio o mesmo anúncio pelo mesmo preço e prazo de um ano, porém um mínimo de cinquenta anúncios (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.101).

As publicidades nos jornais sempre apelavam para a qualidade e conforto das meias Lupo. Por exemplo:

De uma pequena contrariedade, logo de manhã, surge, às vezes, um estado de irritabilidade que se reflete depois em todos os actos do dia - nas relações comerciais, no trato com os colegas e amigos e nas mais simples resoluções a tomar. Evite os aborrecimentos causados pelas meias furadas e encolhidas, e use meias LUPO, que estão sempre em boas condições de uso. Depois de lavadas muitas vezes, as meias LUPO continuam a conservar a forma e a cor originaes (Folha da Manhã, 30.06.1936).

Outra propaganda informa: “As legítimas Meias Lupo estão à venda nas boas casas do ramo. Antes de adquiril-as verifique se trazem a etiqueta Lupo, garantia de qualidade” (Folha da Manhã, 21.12.1937).

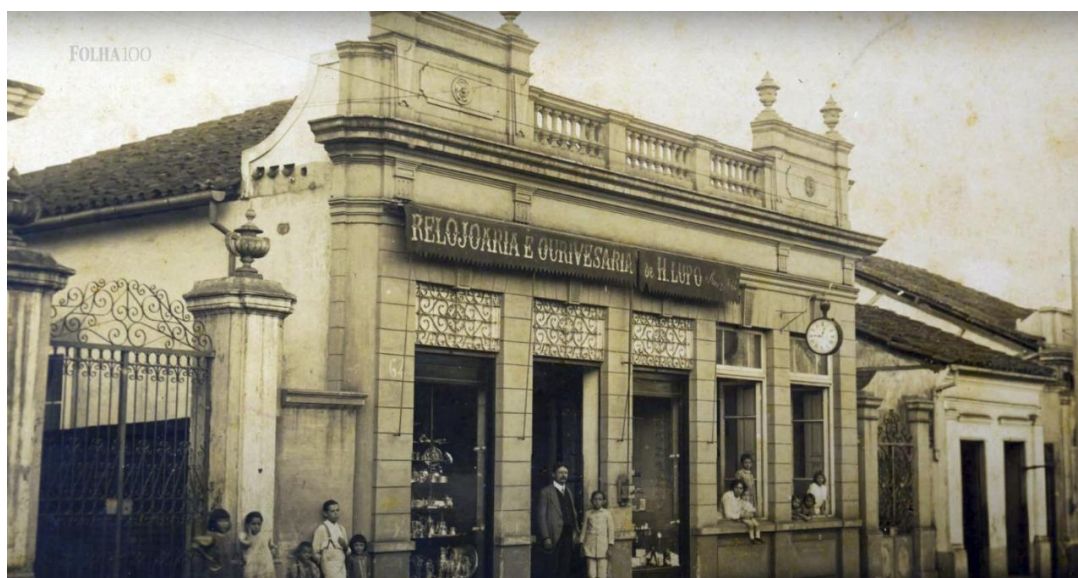
Figura 1 – Interior da relojoaria e ourivesaria de Henrique Lupo



Fonte: CUNHA, 2021.

Foto de 1912, mostra a relojoaria de Henrique Lupo. O gramofone foi, segundo Brandão e Telarolli (1998), uma grande atração para os araraquarenses.

Figura 2 – Fachada da relojoaria e ourivesaria de Henrique Lupo



Fonte: CUNHA, 2021.

Fachada da Relojoaria e Ourivesaria de Henrique Lupo, em 1912. Na porta, Henrique Lupo, 35, e seu filho Rômulo, 10. Nas outras janelas, os demais filhos e a esposa de Henrique, Judith, 30 (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998).

Figuras 3 e 4 – Prédio que abrigou a fábrica de meias Lupo até 1937

Fonte: Acervo da LUPO⁴.



Fonte: ABDALLAH, 2021.

Fotos de meados da década de 1930, mostram o prédio que abrigou a fábrica até a construção da ML1, iniciada em 1937. O terreno, que faz fundos para a casa da família Lupo, foi comprado em 1924. As fotos foram tiradas a partir da Rua Gonçalves Dias, ou Rua 1.

⁴ Disponível em: <site.lupo.com.br/lupo/linha-do-tempo/#periodo/1>.

Figura 5 – Desenho da fábrica antes de 1937



Fonte: Acervo da LUPO⁵.

A imagem mostra como eram as instalações de Lupo em 1937, antes da ML1 começar a ser construída. Ao fundo, na antiga Rua do Comercio, atual 9 de julho ou rua 2, a casa da família Lupo. À frente, na Rua Gonçalves Dias, ou rua 1, a fábrica. A casa mais à direita era do vizinho, Carmelo Tenuta.

Figura 6 – Mulheres trabalhando no prédio anterior à ML1



Fonte: Acervo da LUPO⁶.

⁵ Disponível em: <site.lupo.com.br/lupo/linha-do-tempo/#periodo/2>

⁶ Disponível em: <site.lupo.com.br/lupo/linha-do-tempo/#periodo/1>

2.2. Segundo Período: 1937 - década de 1950

“Dentro de muito pouco tempo, à avenida Feijó, a Fábrica de Meias Araraquara iniciará a construção de cimento armado, já contratada, de um soberbo edifício de quatro andares, a fim de folgar um pouco mais suas novas instalações”, noticiou a Folha da Manhã, no dia 8 de abril de 1937. Neste ano, a Lupo já tinha se recuperado da crise de 1929 e voltado a aumentar sua produção e ampliar a “verticalização”. A produção já tinha avançado da sala de estar da família de Henrique Lupo para o terreno que fora comprado em 1924, nos fundos da casa, e acontecia em uma estrutura de dois andares. Porém, os planos de continuar crescendo exigiam que o espaço da fábrica fosse ainda maior. Por isso, em 1937 a ML1, hoje conhecida como “fábrica velha”, começou a ser construída. Em nossa visão, o início da construção da fábrica e o planejamento para o crescimento das décadas seguintes significou uma importante mudança para a Lupo, que agora entrava em um período mais maduro e consolidado, em termos regionais e nacionais, de sua produção e distribuição.

A ML1 foi construída no terreno que fazia fundos com a casa da família Lupo, que ficava na rua mais movimentada da cidade, a Rua do Comercio, número 78 (hoje, é chamada por rua 2). Essa região de Araraquara, o Centro, continua sendo a mais importante comercialmente e abriga a Prefeitura e a Câmara Municipal. Em 1950, a ML1 já tinha 7.519 m², mas ele continuaria crescendo até o fim da década de 1960, quando atingiria 10.138 m² (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.161).

A fábrica iniciou a ocupação de parte do terreno no alinhamento com a rua 1. A construção tinha por fim atender à expansão esperada para os anos 40. Mas o último andar permaneceu vazio por alguns anos, sendo utilizado para festas familiares. (...) A ideia era projetar construções e instalações para além das necessidades momentâneas, a fim de que, nos períodos de rápida expansão, a produção não sofresse embargos, paralisações ou diminuição de ritmo (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.111).

Apesar da descontinuidade nos números e da falta de informações disponíveis sobre a Lupo até a década de 1950, podemos inferir que, superada a crise de 1929, o crescimento da empresa só voltaria a ser interrompido durante a 2ª Guerra Mundial. Com base em Brandão e Telarolli (1998) e em documentos da empresa, a Lupo contava, em 1939, com cerca de 200 funcionários. Na década de 1940, apesar das dificuldades impostas pela 2ª Guerra Mundial, principalmente em relação à importação

de matéria prima e maquinário, a Lupo conseguiu se manter e até mesmo crescer, chegando a dobrar, em 1950, a quantidade de funcionários com que começou a década. Brandão e Telarolli (1998, p. 130) registraram que em 1950 a empresa contava com 474 empregados, 175 máquinas e uma produtividade média de 346 dúzias de pares por empregado (o que totaliza quase 2 milhões de pares produzidos no ano). Já em 1953, a empresa empregava 500 funcionários (op. cit., p. 156).

Segundo Lorenzo e Caires (s/d, p.20):

A 2ª Guerra trouxe impactos diversos para a LUPO. A redução de fornecimento de fio de algodão estrangeiro fez com que esta buscasse o produto na produção nacional. Porém, a escassez de matéria-prima reduz significativamente a produção e causa, talvez, a primeira crise vivida pela empresa. Por outro lado, vencida a crise no fornecimento de matérias-primas, a empresa assistirá uma expansão comercial, com o início da exportação para os EUA (LORENZO; CAIRES, s/d, p.20).

Brandão e Telarolli (1998, p.117) relatam:

A Segunda Guerra Mundial explodiu em 1939 e traria problemas para a Lupo. De um lado, na questão das matérias-primas e equipamentos. Em seguida, com a contenção da economia nos países dependentes. Culminando, o fato de serem italianos e descendentes de italianos, o que gerou, a certa altura, momentos embaraçosos (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.117).

Os “momentos embaraçosos” forçaram a Lupo a abraçar seu nome durante a Guerra. O nome escolhido foi a tradução direta de Lupo para o português: Lobo. O animal também seria usado como logotipo da empresa por algum tempo. Em 15 de janeiro de 1942, a diretoria da empresa realizou um relatório sobre as atividades no ano anterior, que foi divulgado em março na Folha da Manhã, e que mostra que as dificuldades impostas estavam sendo enfrentadas. Não temos informações mais detalhadas sobre os anos seguintes.

Com satisfação pode a Diretoria declarar que a Fábrica trabalhou normalmente durante o ano, não obstante as grandes dificuldades resultantes da situação atual. Devemos tal êxito, em boa soma, aos nossos fornecedores nacionais e estrangeiros que, distinguindo-nos com desvanecedora consideração, não permitiram que nos faltasse matéria prima. Assim é que, embora se note diminuta importação do exterior, continuamos a receber fio do estrangeiro para as nossas meias, o que, presentemente, importa num verdadeiro privilégio.

(...)

A Diretoria propõe aos srs. acionistas a distribuição do dividendo de 6% sobre o valor nominal das ações.

(...)

Araraquara, 15 de janeiro de 1942.

Henrique Lupo - presidente

Romulo Lupo - vice-presidente

Rolando Lupo - vice-presidente

Elvio Lupo - Gerente (Folha da Manhã, 21.03.1942)

Foi na década de 1940 que a Lupo se consolidou como a maior fabricante de meias masculinas do país⁷. Desde a década anterior, o Brasil se desenvolvia através de estímulos internos, ou seja, através do crescimento de seu mercado interno, que consumiria produtos nacionais. O movimento foi chamado de “substituição de importações”. Segundo Lorenzo e Caires (s/d, p. 15):

Nos anos 40 e início dos 50, se inicia um período dourado para as indústrias tradicionais brasileiras. A LUPO, que nesta época já era uma empresa de porte regional, vai se lançar como uma empresa de porte nacional, avançando significativamente seus mercados, buscando acompanhar o crescimento do consumo e da população urbana brasileira (LORENZO; CAIRES, s/d, p. 15).

O crescimento da empresa exigiu uma melhoria no sistema de vendas, que passou a contar com escritórios em São Paulo e no Rio de Janeiro. Porém, como o setor da indústria nacional que mais se desenvolveu nesse período foi de produção de bens de consumo não durável, as máquinas, que são bens de capital, continuavam sendo estrangeiras e importadas, sem similar nacional. A manutenção dessas máquinas estrangeiras se tornava, então, um desafio para as indústrias nacionais. No caso da Lupo, deve-se levar em conta a distância da capital do estado, que é de cerca de 270 km. Por isso, a empresa buscou desenvolver e melhorar sua oficina mecânica.

A produção de peças ou máquinas nas oficinas próprias também foi ditada com objetivo de autonomia. Era uma norma a adaptação absolutamente original dos processos de máquinas européias, principalmente as Bentley inglesas e as Scott Williams norte-americanas, tendo como alvo o aperfeiçoamento do produto final. O que demandava meses de pesquisas e experimentos, até o pleno funcionamento. Máquinas inteiras foram produzidas inteiramente dentro da Lupo, com apenas um e outro componente importado (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p. 111).

⁷ Informação disponível em: <https://site.lupo.com.br/lupo/linha-do-tempo/#periodo/2> (acesso: 10/06/2021)

Essa história nos foi relatada por Carlos Alberto Mazzeu⁸:

A importação era quase que impossível. Então, no começo, para crescer a empresa, a Lupo comprava máquinas de ferro-velho e reformava. Depois, ela começou, através dessa pessoa, que tinha habilidades mecânicas, o Rodolpho Scholten, a pegar e desenvolver máquinas novas, além de reformar. Algumas que ele desenvolveu eu cheguei a pegar aqui dentro. A gente intitulava de RS, justamente por causa do nome.

A máquina era boa, mas era cópia de uma tecnologia já bastante madura para o momento. Durante muito tempo a fábrica de máquinas existiu, até a década de 80, perto de 90, nós fazíamos as máquinas aqui, mas sempre com pequenas evoluções, nunca uma evolução disruptiva. Então, ela continuava a usar a mesma tecnologia lá de trás, de 1915, 1920, que eram as máquinas que a gente tinha aqui, as Scott Williams, inglesas. Enfim, a fabricação era aqui, mas as máquinas evoluíam muito pouco.

A empresa também continuou com a verticalização, criando e aumentando outros setores.

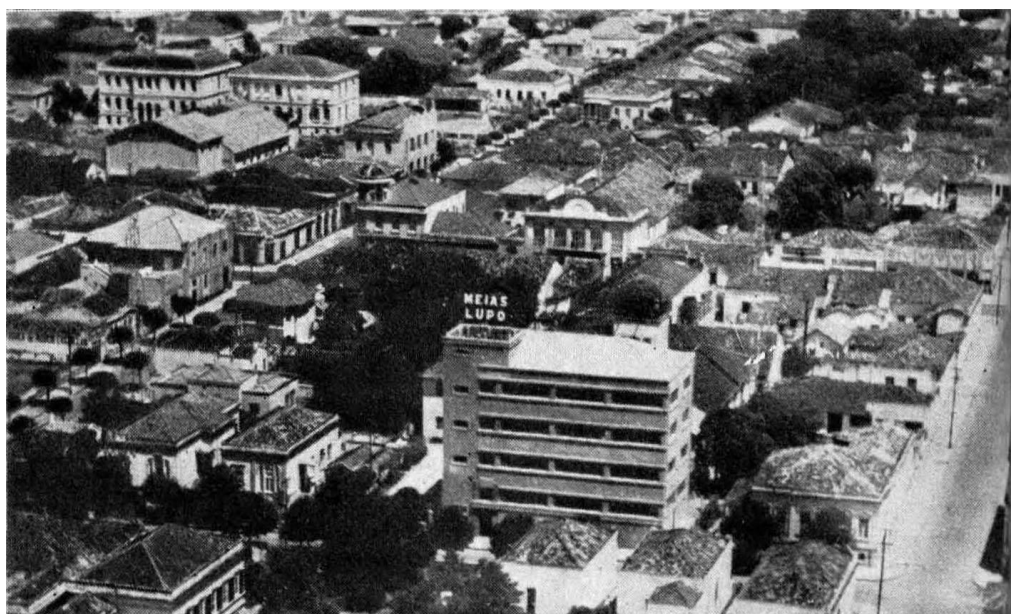
Marcenaria e - com o tempo - gráfica próprias foram serviços complementares que estiveram no mesmo caso dessa preocupação verticalizadora, bastante conveniente num certo período da economia fabril. Na marcenaria eram fabricados todos os móveis da fábrica, bem como as caixas para despachos (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p. 111).

Lorenzo e Caires (s/d, p.16) comentaram sobre a criação de novos setores, fruto da verticalização.

(...) inauguração do setor de tipografia, com a aquisição de uma máquina rotativa, grampeador e outros equipamentos. A tipografia passou a confeccionar todos os impressos utilizados na empresa, tanto no setor produtivo como no administrativo, garantindo desta forma a amplitude dos controles burocráticos (LORENZO; CAIRES, s/d, p.16).

⁸ Em entrevista concedida ao autor em 15/12/2020

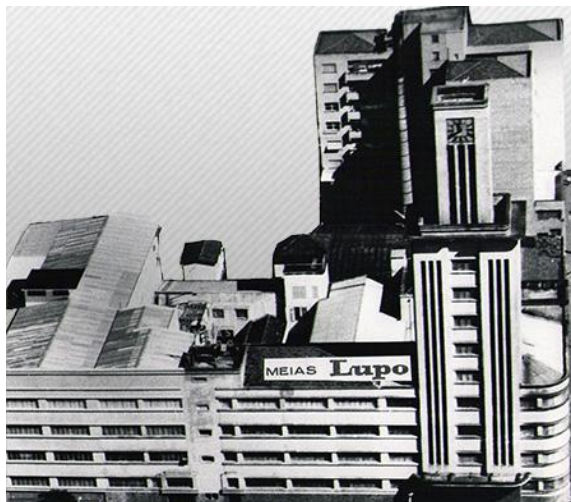
Figuras 7 e 8 – A ML1 ainda em construção



Fonte: ALMEIDA, 1948.

As duas fotografias, anteriores à 1948, mostram a ML1 ainda em construção. A expansão continuou até a década de 1960, quando atingiu 10.138 m² (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.161).

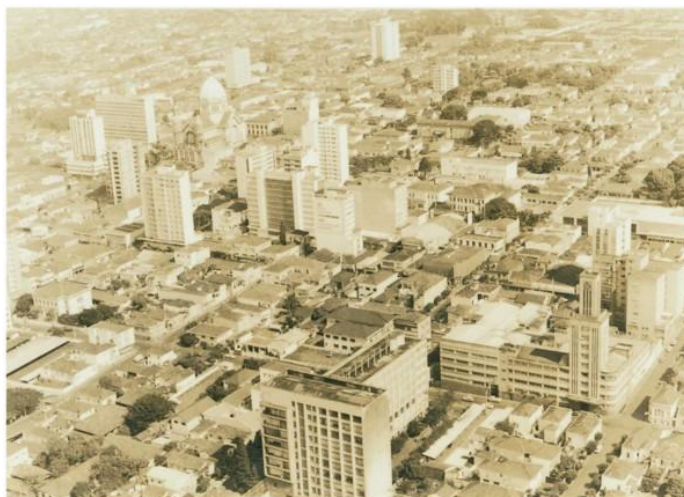
Figura 9 – Foto em perspectiva da fábrica ML1



Fonte: LUPO⁹.

A Figura 9, acima, mostra a ML1 com suas construções concluídas. Além dos quatro andares em formato de L (que com as ampliações virou um C), o quarteirão todo era tomado por instalações da fábrica.

Figura 10 – Vista aérea de Araraquara (s/d)



Fonte: IBGE¹⁰.

Na Figura 10, uma imagem aérea da região central de Araraquara. Vê-se, no canto inferior direito, a ML1. O relógio na ponta da torre era visto por toda a cidade. Pelas construções é possível dizer que a foto é posterior a 1960.

⁹ Disponível em: <site.lupo.com.br/lupo/linha-do-tempo/#periodo/2>

¹⁰ Disponível em: <cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/araraquara/historico>

Figuras 11 e 12 – Torre do Relógio em 1960 e 2021



Fonte: JABLONSKY; VIEIRA, 1960¹¹. e BIANCO, 2021.

A foto, de 1960, mostra, a partir da Rua Gonçalves Dias (1), a ML1 e a torre do relógio. Atualmente, o prédio abriga o Shopping Lupo.

2.2.1 Os avanços tecnológicos

Como dissemos, as primeiras máquinas utilizadas pela Lupo na produção de meias eram da “segunda geração” de máquinas monocilíndricas da marca Banner, produzidas nos Estados Unidos. Essas máquinas exigiam que o processo fosse complementado com a costura do baguete, realizado pelas “bagueteiras”. As bagueteiras, depois de um período de treinamento, deveriam exercer seu trabalho em casa, indo para a fábrica apenas para entregar as baguetes prontas e pegar novas (CAIRES, 1999, p. 95). A primeira máquina duplo cilindro, da estadunidense Scott & Williams, chegou em Araraquara em 1937, com o diferencial em relação às suas predecessoras de que fazia a costura da baguete. Conforme elas foram ocupando a fábrica, as bagueteiras foram sendo incorporadas em outras áreas da empresa ou sendo demitidas. Esse processo foi concluído em 1957, quando todas as máquinas

¹¹ Disponível em: <climaonline.com.br/taquaritinga-sp/foto/fabrica-de-meias-lupo-rua-goncalves-dias-municipio-de-araraquara-sp-9-32191>

monocilíndricas foram substituídas (LORENZO; CAIRES, s/d, p. 17). Segundo Carlos Alberto Mazzeu, diretor superintendente da Lupo¹²:

Baguete é um pequeno desenho feito com fio, como um bordado. Antigamente, este bordado era feito acima da malha, ou seja, após a confecção das meias. Na atualidade os baguetes são feitos diretamente durante o tecimento como um desenho. Os desenhos são formados durante o tecimento através do entrelaçamento dos fios.

Outro avanço tecnológico importante, e até mesmo disruptivo, da época foi o início do desenvolvimento de tecidos sintéticos, como o Nylon (ou náilon), pela norte-americana DuPont. No Brasil, a escolhida para um “teste” de qualidade na confecção de meias foi a Lupo, que recebeu o material em 1947. As meias Lupo foram aprovadas e a importação do tecido sintético começou. Em nossa visão, o uso de tecidos sintéticos permitiu e incentivou a diversificação da produção da Lupo, que passaria a produzir mais produtos destinados a mulheres. Portanto, as mudanças tecnológicas e o crescimento da empresa trouxeram a Lupo, na década de 1950, para outro período de sua história.

Ao mesmo tempo, o Brasil passava por profundas transformações. A industrialização restrita, focada em bens de consumo não durável, vivida depois da revolução de 1930, chegaria ao fim e passaria a predominar, a partir de 1956, a “industrialização pesada”, que decorre do crescimento das indústrias de bens de consumo durável e bens de produção. Isso não significa que as indústrias leves entraram numa depressão real, mas apenas relativa ao crescimento total do país.

2.2.2 As relações trabalhistas

A partir da revolução de 1930, o modelo de desenvolvimento nacional e industrial tinha como foco a produção para o mercado interno. Assim, o Estado, pressionado pelos trabalhadores, organizados ou não, agia no sentido do aumento do salário real e dos direitos trabalhistas, que foram alicerçados pela Consolidação das Leis do Trabalho, de 1943.

Durante pelo menos cinco décadas desde a sua fundação, a Lupo trabalhava no mesmo sentido da ampliação dos direitos trabalhistas, até mesmo de forma

¹² Em entrevista concedida ao autor.

pioneira. Exemplo disso eram as férias coletivas e as viagens anuais gratuitas para Santos, onde os funcionários ficavam hospedados em hotéis por 15 dias e participavam de atividades de lazer e turismo. As viagens, que começaram em 1939, eram noticiadas por jornais paulistas e de outros estados e envolviam todos os funcionários da empresa, desde operários até os trabalhadores dos setores administrativos.

As férias naquela ocasião ocorriam entre os meses de abril e maio. Aproveitando a baixa temporada nas praias paulistas, a empresa oferecia a viagem para seus trabalhadores, como a possibilidade de realização de um sonho que os salários não podiam pagar. A ida antecipada de uma equipe da empresa para Santos garantia uma programação ampla e animada, que fazia da temporada de permanência na praia algo inesquecível. Essa experiência, vivenciada pelas trabalhadoras e trabalhadores e guardada em suas memórias, é rememorada como um momento de grande alegria que marcava um hiato temporal entre o mundo do trabalho em Araraquara e um mundo diferente, em que as águas salgadas de Santos e o glamour dos hotéis faziam revigorar as forças para mais um ano de trabalho dedicado (CAIRES, 2015, p. 38).

Além das férias coletivas, a Lupo atuou em outras frentes na ampliação dos direitos de seus funcionários.

A LUPO se mostrou inovadora em alguns aspectos das relações de trabalho. Mesmo antes da promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943, adotou uma orientação que primava pelo cumprimento rigoroso das leis e dos direitos dos trabalhadores. Assim, estabelecida a lei de férias, tornou-se uma das pioneiras na instituição de férias coletivas para os trabalhadores, com a organização de viagens dos funcionários para a cidade de Santos, no litoral paulista (LORENZO; CAIRES, s/d, p.18).

A última das férias coletivas aconteceu em 1977, quando a Lupo vivia um momento de intenso crescimento da produção e dobrou a sua quantidade de funcionários - dizia-se que a fábrica não podia mais parar.

Desde o fim da década de 1930 os trabalhadores da Lupo contavam com assistência médica e odontológica gratuita. Em 1941, foi fundado o Melusa Clube (Meias Lupo S.A. Clube), que funcionou por duas décadas no 3º andar da fábrica. Na década de 1960, a Lupo adquiriu outro terreno no centro da cidade e construiu as instalações que permanecem até hoje como do Clube. No início, apenas funcionários eram associados, mas atualmente a filiação é aberta ao público.

Em 1947, a Lupo realizou “um acordo com alguns funcionários para a distribuição de lucros apurados no balanço anual”, que funcionaria como um 13º salário, “antecipando-se à lei que somente seria editada em 1962” (LORENZO; CAIRES, s/d, p.19), sob o governo de João Goulart. A abrangência deste acordo não está clara. Nas décadas de 1940 e 1950, a Lupo construiu uma série de casas para os trabalhadores. “Esse padrão de relações persistiu, com pequenas alterações, até o fim da década de 1970 e início dos anos 1980. Nos anos 1990 passa por mudanças significativas, mas as marcas dos tempos anteriores se fazem presentes até hoje” (LORENZO; CAIRES, s/d, p.18). A partir da década de 1980, a empresa passou a cobrar aluguel para que os trabalhadores morassem nessas casas ou nos apartamentos da torre da fábrica.

As medidas citadas ao mesmo tempo que fortaleciam as relações entre os trabalhadores e a empresa, criavam, também, uma relação de dependência por parte do trabalhador, uma vez que a oferta de empregos para as mulheres, que eram maioria na fábrica, era restrita na cidade. Caires (2015) alerta que as viagens para Santos também tinham uma função “ideológica”, que acabava por aumentar a produtividade do trabalho dos funcionários.

Ignorar o aspecto ideológico dessa concessão e dos reflexos que isto tinha para o aumento da produtividade do trabalho, e consequente acumulação de capital para os empresários, é cair numa armadilha ingênua, desconsiderando as contradições presentes no sistema capitalista (CAIRES, 2015, p. 40).

Segundo Caires (1999), os direitos e benefícios dos trabalhadores da Lupo influenciavam, inclusive, na visão que os araraquarenses tinham da empresa. A Lupo era muito buscada pelas mulheres da cidade, que não tinham muitas oportunidades de trabalho.

A empresa em estudo, num misto de racionalismo e irracionalismo, carregava uma marca forte, a de seduzir seus trabalhadores, fazendo-os acreditar que realmente pertenciam a um grupo de pessoas privilegiadas. Trabalhar na maior e mais tradicional empresa da cidade, auferir salários “satisfatórios”, poder gozar da “generosidade” e “estima” de patrões que “cuidavam” do bem estar de seus trabalhadores não era privilégio para qualquer um. Essa visão positiva em torno da fábrica de meias, a crença de gozar de um *status* superior alimentou esperanças e expectativas de várias gerações de trabalhadoras araraquarenses, de forma que trabalhar na empresa transformou-se no sonho de grande parte das moças,

oriundas de famílias trabalhadoras, que ingressavam nos trabalhos de fabricação de meias ainda muito jovens, entre 14 e 17 anos (CAIRES, 1999, p. 5).

Décadas depois, as relações trabalhistas na Lupo seriam enfraquecidas por um modelo econômico que despreza o mercado interno e prega a “flexibilização” das leis do trabalho. Além da perda de direitos, o neoliberalismo trouxe a queda dos salários e a terceirização de alguns postos dentro da fábrica.

2.3 Terceiro período: décadas de 1950, 1960 e 1970

Durante as três décadas que compõem este terceiro período, o crescimento da Lupo não foi baseado apenas na produção e venda das meias masculinas, mas também de outros produtos, principalmente femininos, o que foi possível depois da chegada dos fios sintéticos no Brasil. A empresa, que investiu em maquinário mais moderno e se planejava a longo prazo, consolidou-se como uma das maiores indústrias têxteis do país.

O crescimento nessas décadas pode ser percebido pelo aumento no número de funcionários e máquinas, mas também pelo aumento da produtividade média. De maneira geral, a Lupo começou o período, em 1950, produzindo, anualmente, pouco menos de 2 milhões de meias, com 474 funcionários, e o encerrou, em 1980, produzindo mais de 12 milhões, com 1.999 funcionários.

O período corresponde à consolidação e coroamento do modelo de produção fordista e verticalizado, acompanhado de grande crescimento do parque industrial, de melhorias tecnológicas, expansão de vendas e diversificação dos interesses empresariais, produtos novos para a empresa e não para o setor (LORENZO; CAIRES, s/d, p. 24).

São múltiplas as razões desse crescimento, mas sublinhamos a consolidação de um modelo fordista de produção dentro da fábrica, que foi capaz de aumentar a produtividade sem que houvesse uma transformação disruptiva na tecnologia utilizada, a expansão da presença da Lupo pelo país e a abertura de mercados estrangeiros para a empresa, como dos Estados Unidos e alguns países da América do Sul.

As informações e dados sobre a produção da Lupo disponíveis em livros e artigos, até mesmo produzidos pela própria empresa, começam a ser mais regulares a partir da década de 1950. Naquele ano, a empresa contava com um quadro de 474 funcionários, que produziam, em média, 346 dúzias de pares de meia cada, dispondo de 175 máquinas. A produção total foi de 1.968.048 pares de meias. Cinco anos depois, em 1955, seriam 500 funcionários (um acréscimo de 5%), 224 máquinas (28% a mais do que em 1950) e a produtividade média seria de 420 dúzias de pares. Dessa forma, a taxa de crescimento da produção de meias da Lupo entre 1950 e 1955 equivale ao aumento no número de máquinas: 28%, atingindo 2.520.000 pares produzidos em um ano. Essa correspondência não pôde ser medida para os próximos anos porque não conhecemos a quantidade de máquinas a partir de 1960.

A Lupo foi bastante afetada pela crise da década de 1960. Essa crise, que pode ser explicada pelo conflito entre dois modelos de desenvolvimento, um nacional-desenvolvimentista e outro mais aberto para o capital estrangeiro (SOUZA, 2008, p.50), que impediu, por alguns anos, o prevalecimento de qualquer um dos dois, já foi registrada pela Lupo no ano de 1960. Em relação a 1955, o número de funcionários diminuiu 28% (de 500 para 360) e a produção total caiu 21% (de 2,52 milhões para 1,98 milhões), enquanto o maquinário tinha crescido 96% (de 224 máquinas para 441). Para o diretor da empresa, Carlos Alberto Mazzeu, não há razões específicas ou internas para a crise na Lupo, mas apenas os problemas econômicos nacionais. No fim de julho de 1963, faleceu o fundador da empresa, Henrique Lupo.

Tabela 2 - Número de empregados, máquinas, produção e produtividade (1950-1980)

	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980
Número de funcionários	474	500 (+5%)	360 (-28%)	600 (+66%)	708 (+18%)	964 (+36%)	1.999 (+107%)
Número de máquinas	175	224 (+28%)	441 (+96%)	-	-	-	-
Produtividade (dúzias de pares por funcionário)	346	420	458	510	570	> 622	500
Produção (1.000 pares)	1.968	2.520 (+28%)	1.978 (-21%)	3.672 (+85%)	4.840 (+31%)	> 7.200 (+48%)	> 12.000 (+66%)

Fonte: Brandão e Telarolli, 1998. Organização: Pedro Bianco (2021)

Segundo Fujita e Jorente (2015, p.162)

Entre o final da década de 50 até o fim dos anos 60, o setor têxtil sofreu uma recessão que segundo um levantamento feito pela Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) foi causada pela obsolescência técnica e problemas organizacionais (FUJITA; JORENTE, 2015, p.162).

Ainda que a recessão nacional tenha acontecido principalmente em 1963, naquele ano a Lupo já estava se recuperando da crise. A chegada do náilon, no fim da década de 1940, ainda não tinha sido explorada ao máximo pela empresa. Após viagem de um membro da família e um diretor da empresa, na década de 1960, durante a qual foi adquirido o conhecimento necessário para a produção de meias de náilon femininas de qualidade, a Lupo entrou de cabeça nesse mercado e lançou diversos modelos. Com as meias femininas (inicialmente do tipo cinta-liga e mais tarde do modelo meia-calça), a Lupo conseguiu entrar, ainda que de maneira periférica, no mercado dos Estados Unidos.

(...) desde os anos 1950, a empresa, que já apresentava grau de desenvolvimento bastante considerável, dedicando-se, até então, sobretudo à produção de meias masculinas, começou a investir em meias femininas e infantis, dando início a uma trajetória de diversificação da produção e de reorganização de vários setores produtivos, tornando-se, nos anos 1960 e 1970, uma empresa moderna e perfeitamente inserida no crescente mercado nacional de bens de consumo não duráveis que se expandia na época (LORENZO; CAIRES, s/d, p.20).

Caíres (1999, p.70-71) acrescenta que:

(...) a partir de 1957, a introdução de fios sintéticos na produção como o Náilon, permitiu que a empresa inaugurasse uma “nova era” na sua história. Considerada vanguardista na utilização do náilon como matéria prima para a produção de meias, a empresa, que sempre primou pela qualidade de seus produtos, com esta nova matéria prima conseguiu aumentar consideravelmente sua produção (CAIRES, 1999, p.70-71).

Em 1965, a empresa tinha 600 funcionários (um crescimento de 66% em relação a 1960) e produziu mais de 3 milhões e 600 mil pares de meias (aumento de 85%). Em comparação com os anos anteriores à crise na Lupo, o crescimento no número de funcionários foi de 20% e na produção foi de 45%. O crescimento

consistente continuou e atravessou a década de 1970. Em 1970, os 708 funcionários produziram 4,8 milhões de pares de meias (crescimento de 31%), e em 1975, eram 964 funcionários, que produziram um número superior a 7,2 milhões de pares de meias (pelo menos 48% a mais). Na avaliação de Lorenzo e Caires (s/d, p.24), “esta expansão se explica, além do crescimento do parque industrial, pela instituição e pela contratação para o período noturno, do regime de 24 horas”.

O grande salto para a Lupo, porém, começou nos últimos anos da década de 70. Em três anos, mais de 500 funcionários foram contratados, chegando a 1.500 em 1978. Em 1980, o número de trabalhadores chegou a 1.999, com produção superior a 12 milhões de pares de meias. Esse crescimento forçou, inclusive, com que a Lupo abandonasse o modelo antigo de venda de suas meias e passasse a expô-las nas lojas.

Em entrevista concedida para o presente trabalho, Carlos Alberto Mazzeu, diretor superintendente da empresa, concordou que a produção de meias com fios sintéticos “colocou a Lupo em um patamar diferenciado”. O diretor afirmou que até a década de 1970 foi pouco o ganho de produtividade e que a fábrica só pode crescer com a contratação de novos funcionários. Segundo Mazzeu:

Era um momento em que as máquinas eram mantidas, não tinham grande ganho de produtividade, mas já começavam a entrar novos produtos, já tinha a meia colante, coisas diferentes, mas nada que você pudesse saltar os olhos porque trouxe um aumento de produtividade muito forte. Os aumentos de produtividade fortes foram depois, nos anos 1990. O crescimento [na década de 1980] veio, mas ligado à quantidade de operários, não se teve saltos de produtividade.

Os relatos dos trabalhadores da Lupo da década de 1970, que podem ser encontrados nos trabalhos de Caires (1999) e Brandão e Telarolli (1998), revelam que a ML1, no centro de Araraquara, já não suportava novas expansões e rearranjos. A fábrica foi projetada na década de 1930 para ser capaz de suportar o crescimento das duas próximas décadas, mas teve que aguentar mais tempo que isso.

Se o visitante que, em 1932, entrou na fábrica e se espantou com a amplidão e modernidade das construções, ali regressasse nos anos 70, ficaria assombrado. Se, daquela vez, um simples portão acionado automaticamente causou surpresa, desta vez ele se assombraria com os incontáveis corredores, divisões, puxados, mezaninos, vestíbulos, escadinhas, cubículos, resultantes da necessidade de mais uma sala, saleta, escritório e mostrando o um crescimento desordenado e

improvisado. Não havia tempo de se projetar, aumentava-se aqui, fechava-se ali. “Eu mesmo mudei tantas vezes que nem sei mais dizer onde era meu escritório”, comenta Elvio, hoje aos 82 anos. Lilliana Aufiero, Diretora Superintendente, garante que, em certos lugares, não se sabia se era dia, se era noite. Lugar esmagador para quem não tivesse habituado. (...)

A fábrica Lupo nos primeiros anos da década já tinha ocupado quase toda a quadra compreendida entre as ruas 1 e 2 e entre as avenidas Espanha e Feijó. O crescimento vertical não permitia a funcionalidade e após a saturação completa dos espaços, veio o dilema. Para onde se expandir? (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p.158-159).

A solução encontrada foi a construção de uma nova unidade na rodovia Washington Luiz. Em 1975 os projetos começaram a ser traçados e em 1979 foi dado início à construção da ML2. Na década de 1980 a Lupo teve um crescimento vertiginoso e também começou a passar pelo processo de “reestruturação administrativa”, que inaugurou o modelo “toyotista” na fábrica. Por isso, acreditamos que junto com a década de 1970 também se encerrou um período da história da empresa.

2.4 Quarto período: décadas de 1980 e 1990

Nas décadas de 1980 e 1990, a Lupo passou por momentos de forte crescimento e outros de crise, que quase a levaram à falência, realizou uma reestruturação produtiva intensa, pautada pela chegada do “toyotismo” e viu a tecnologia de produção de meias avançar tanto que em pouco tempo sua fábrica se tornaria irreconhecível. Foram, talvez, as décadas mais agitadas, do ponto de vista das transformações vividas, da história da Lupo.

A década de 1980, conhecida como “década perdida” para a economia nacional, foi intensa e marcante para as indústrias brasileiras. A crise fez com que a queda das indústrias de bens de consumo não durável não fosse apenas em relação aos demais setores da economia, mas real. O setor de serviços se tornava o maior e mais importante. Foi no maior centro industrial do país, o estado de São Paulo, onde os efeitos foram mais severamente sentidos. Na década seguinte, o neoliberalismo tomou corpo e se tornou predominante na política econômica brasileira. Esse “modelo de desenvolvimento” atua em várias frentes: liberdade para o capital financeiro; abertura comercial e de serviços; flexibilização das relações capital-trabalho; entre outras (CANO, 2007, p.28).

As indústrias brasileiras, para conseguirem competir com as estrangeiras, visto que o neoliberalismo derruba qualquer tipo de proteção e abre o mercado nacional para as multinacionais, teriam que realizar uma “reestruturação produtiva” que permitisse a diminuição de custos de produção e a maximização dos lucros. Na década de 1990, ao lado dessas questões políticas e econômicas, houve um grande avanço tecnológico com a chegada das máquinas automatizadas e da informática.

De forma sucinta:

Nos anos 1990 venderam como novidade um processo que começou com as caravanas nômades em tempos imemoriais: a “globalização”. A chamada Terceira Revolução Industrial trouxe uma transformação profunda no sistema produtivo do capitalismo mundial com o surgimento da eletrônica, gerando avanços tecnológicos que aceleraram cada vez mais com a robotização e a inteligência artificial. Aproveitando esses avanços que aceleraram as comunicações e os transportes, aumentaram imensamente os volumes de comércio e trânsito de capitais, os mercados financeiros empurraram a propaganda de que a globalização seria o vento da modernidade e do progresso, e que para usufruir de seus benefícios era necessário retirar as barreiras primitivas levantadas pelos Estados Nacionais e abrir de forma indiscriminada os mercados periféricos aos produtos manufaturados e à especulação financeira. Muitos deram um nome e uma máscara acadêmica a esse discurso bem remunerado: era o neoliberalismo.

(...)

Enfim, a matriz financeira que orientou nosso antigo projeto de desenvolvimento está definitivamente alterada (GOMES, 2020, p. 85-86).

Apesar do cenário nada propício para as indústrias nacionais, a Lupo conseguiu continuar crescendo e diversificando sua produção, tendo em vista que já dominava o mercado de meias. Já no final da década de 1970, a Lupo começou a contratar novos trabalhadores para os turnos noturnos. Se em 1975 a empresa contava com pouco menos de mil empregados, em 1985 já seriam mais de dois mil e quinhentos. O número máximo de funcionários atingido no período foi de 3.336 trabalhadores, no ano de 1988 (LORENZO; CAIRES, s/d). Esse crescimento no quadro de funcionários foi acompanhado pelo crescimento da produção total, mas não pela produtividade média. Segundo Lorenzo e Caires (s/d, p.23), “a expansão da empresa na época está relacionada à ampliação da base fabril e ao crescimento da produção”. Em 1988, a Lupo começou a fabricar cuecas, mas com o nome “Eureka”, que era a marca secundária da empresa. Devido à chegada das máquinas

automatizadas, recém desenvolvidas, o quadro de funcionários foi fortemente reduzido na década seguinte. A produção total e a produtividade por funcionário foram elevadas, como comentaremos a seguir.

Três anos depois do início da construção da ML2, em 1982, parte da produção começou a ser transferida para a nova fábrica. Os primeiros processos transferidos foram a texturização, tecelagem, estufa e tinturaria, assim como os depósitos e a manutenção. “Na ML1 ficaram o Centro de Processamento de Dados e o acabamento das meias. A programação era que até 1987 toda a produção seria transferida, mas isso somente aconteceu definitivamente em 1994” (BRANDÃO, TELAROLLI, 1998, p.161).

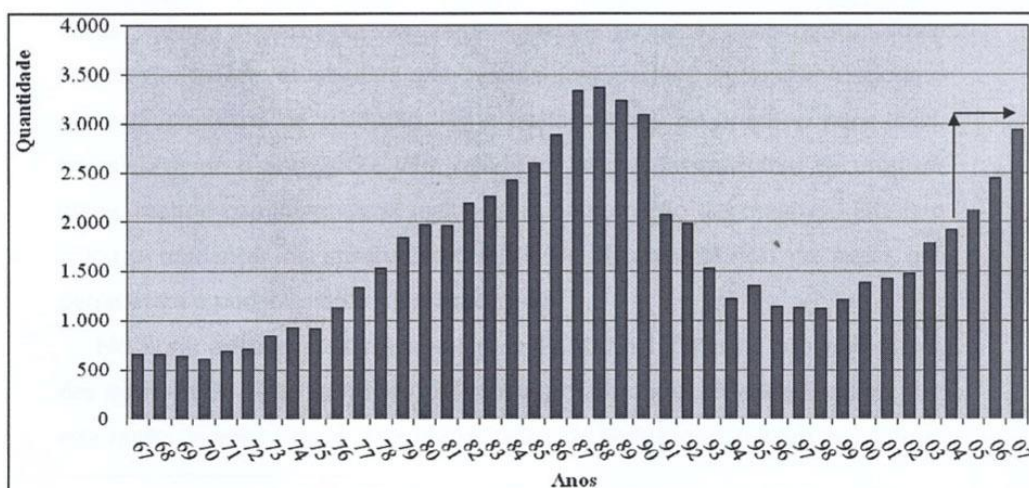
Em 1989, os trabalhadores e trabalhadoras da Lupo se organizaram para fundar o Sindicato dos Trabalhadores Têxteis de Araraquara. Desde o primeiro momento a empresa se posicionou contrariamente à organização, que lutou por direitos trabalhistas e aumento salarial. Conforme conta Caires (1999, p.249), a primeira presidente do sindicato enfrentou “ampla oposição da classe patronal que não mede esforços, usando de todos os mecanismos para desarticular os trabalhadores”. A empresa conseguiu impedir juridicamente a fundação do sindicato, mas os trabalhadores conseguiram refundá-lo em 1990. “As denúncias do sindicato recaem sobretudo sobre a exploração resultante dos salários baixos, das perdas dos benefícios e serviços sociais e das más condições de segurança no trabalho” (CAIRES, 1999, p.250). Nas “fabriquinhas”, como eram conhecidas entre as funcionárias as fábricas terceirizadas, que tinham condições de trabalho ainda piores, as denúncias do Sindicato tinham ainda mais ressonância. Atualmente, entretanto, a organização atua conjuntamente com a empresa. Nós entramos em contato com o Sindicato para marcar uma entrevista, mas a proposta foi recusada por um diretor, que nos informou de sua decisão através de uma secretária.

Os Gráficos 1, 2 e 3 indicam que no início da década de 1990 houve mudanças importantes na Lupo. O número de funcionários, que ultrapassou 3.300 na década anterior, seria reduzido pela metade; a produção total de meias, que tinha estagnado em pouco mais do que 24 milhões de pares, ultrapassou 36 milhões de pares, em 1995; a produtividade média, que não superava as 750 dúzias de pares por funcionário desde 1972, atingiu 1.000 dúzias de pares em 1991. Essas mudanças abruptas nos índices mencionados aconteceram por conta da reestruturação produtiva e, principalmente, dos avanços tecnológicos.

O ganho de produtividade foi tamanho que compensou as demissões e permitiu com que a produção da Lupo crescesse, principalmente a partir de 1995, quando foram produzidos mais de 36 milhões de pares de meias.

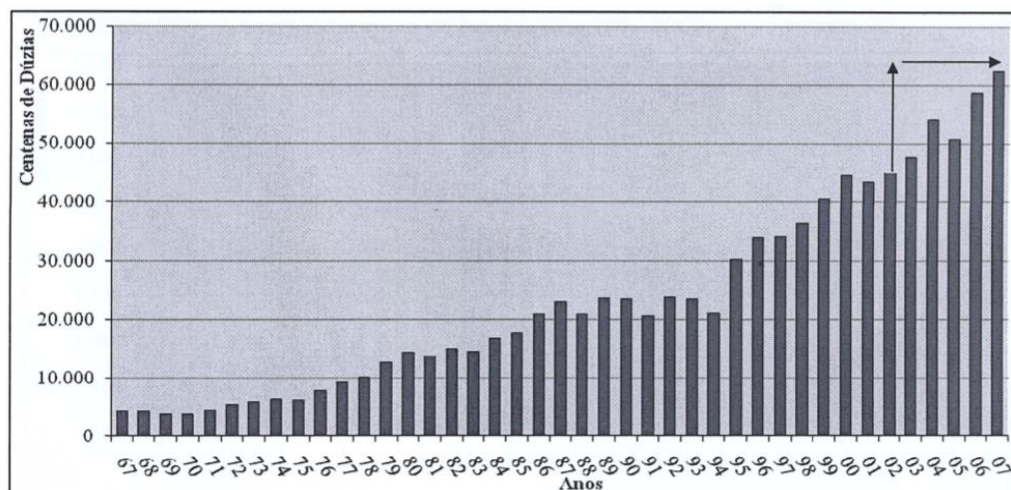
Em 1994, outra inovação importante: a Lupo abriu sua primeira loja, no Shopping D, em São Paulo, e algumas outras nos anos seguintes. Naquele momento, as lojas eram próprias e não havia um plano de negócios mais consistente e de longo prazo. Mais tarde, a Lupo começou a vender franquias, o que possibilitou um grande aumento no número de lojas e causou, em nossa visão, mais uma mudança de período na história da empresa.

Gráfico 1 - Lupo: Média anual de funcionários (1967-2007)



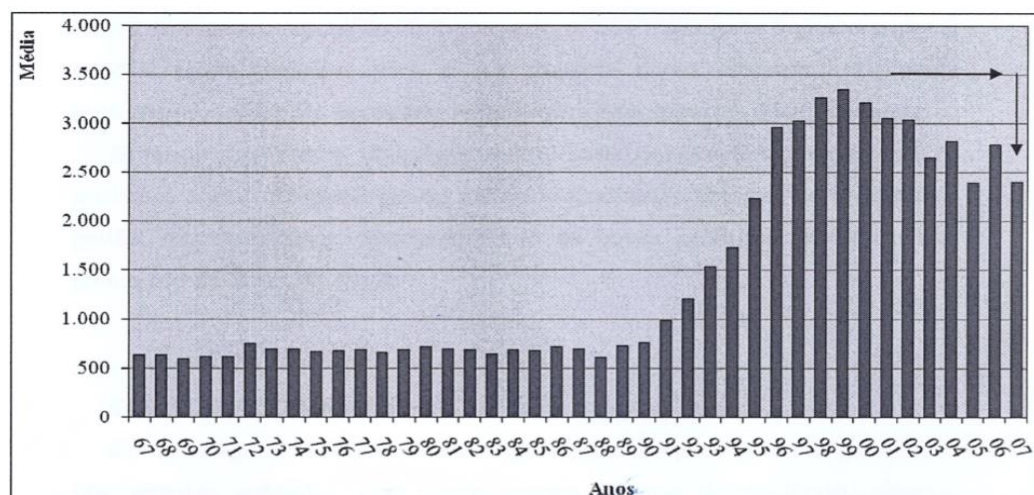
Fonte: Lorenzo e Caires (s/d)

Gráfico 2 - Lupo: Evolução da produção em Centenas de Dúzias (1967- 2007)



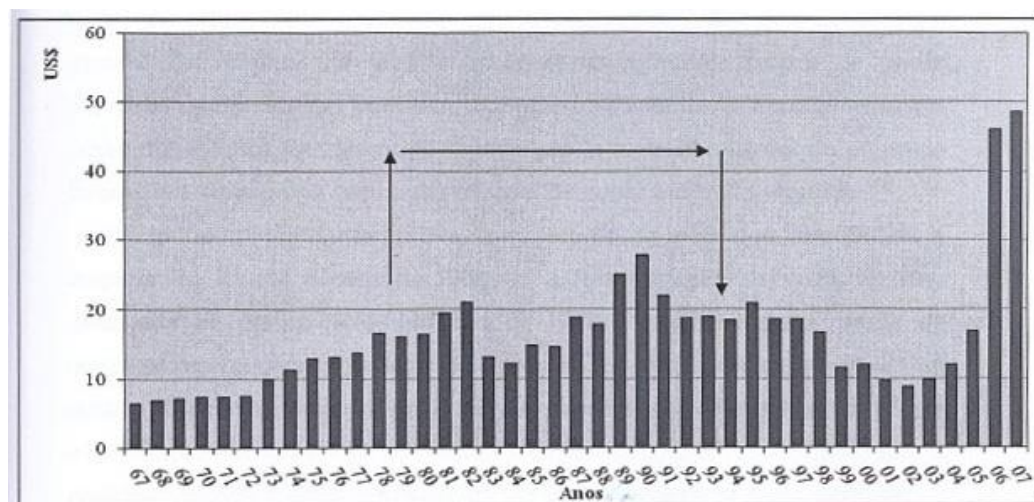
Fonte: Lorenzo e Caires (s/d)

Gráfico 3 - Lupo: Produtividade média, em dúzias de pares por funcionário (1967-2007)



Fonte: Lorenzo e Caires (s/d)

Gráfico 4 - Lupo: Preço médio por dúzia faturado em US\$ (1967-2007)



Fonte: Lorenzo e Caires (s/d)

Os gráficos acima, principalmente o Gráfico 2, mostram que a Lupo conseguiu se desenvolver e, principalmente, aumentar sua produção. Na década de 1990, quando a empresa sofre com uma crise interna de grandes proporções, sobre a qual comentaremos a seguir, a produção foi mantida acima do patamar atingido na década de 1980. Com a superação deste percalço, a produção voltou a crescer aceleradamente. Além disso, os gráficos mostram o resultado no emprego e na produção – logo, na produtividade média – das novas tecnologias que passaram a ser empregadas na fábrica.

2.4.1 A crise na Lupo entre 1991-1993

Entre 1991 e 1993, a Lupo sofreu com uma profunda crise, que quase a levou à falência e teve várias causas. Por um lado, a desorganização da economia, com os elevados índices inflacionários, e as “enxurradas de importações” (Cano, 2007, p.28) dificultavam o reconhecimento da situação pela qual a empresa estava passando. Por outro, brigas na família e diversas mudanças na direção.

Para Lorenzo e Caires (s/d, p. 32), a crise foi gestada durante a década de 1980, apesar do crescimento da produção. Como podemos inferir do Gráfico 3 - Lupo: Produtividade média, apesar do gigantesco aumento no número de funcionários durante a década, a produtividade não foi elevada. Na verdade, com exceção de 1989, o ano em que a produtividade esteve mais alta foi em 1980. Isso, somado ao fato de que o preço médio das meias sofreu uma baixa entre 1980 e 1988, o que pode ser visto no Gráfico 4 - Lupo: Preço médio por dúzia faturado em US\$, fez com que a margem de lucro da Lupo fosse reduzida durante esses anos.

Em entrevista recente, publicada na Folha de São Paulo no dia 17 de abril de 2021, a presidente da Lupo, Liliana Aufiero revelou que o dinheiro que a empresa tinha para pagar a folha salarial foi confiscado pelo governo de Fernando Collor e a Lupo teve, então, que recorrer a empréstimos bancários.

Assim, a expansão da produção e o crescimento do número de trabalhadores impediam uma visão mais clara da queda da produtividade e do declínio do lucro operacional. Este conflito foi expressão do desequilíbrio financeiro que estava na raiz da crise do período.

Outro fator importante para a compreensão da crise (...) foi a forte redução da produtividade (...). No ano de 1988, a relação entre a média de funcionários comparada com a média de produção em dúzias foi mais baixa. Tal queda, no entanto, fica mais grave porque esteve associada à queda nos preços e à redução do lucro operacional da empresa. Ou seja, tudo indica que a realidade financeira da empresa não foi, na época, claramente compreendida.

Em verdade, desde 1982 já podia ser sentida uma elevação nos custos, o que tornava o negócio menos lucrativo. Associado à crescente redução da produtividade, resultante do aumento da mão de obra frente à quantidade produzida, o parque industrial tornava-se cada vez mais defasado (LORENZO; CAIRES, s/d, p. 33-34).

Brandão e Telarolli (1998, p.168) comentaram o momento vivido e as disputas dentro da família:

Na fábrica de meias, vieram anos difíceis, complicados por uma disputa interna de poder, grupos se arranjando e se desfazendo. Compondo e se decompondo. Trocas de cargos, atribuições, luta por setores. Os gastos maiores do que os lucros. Muita burocracia. O lucro operacional caindo. Uniões e desuniões. Investimentos que não deram tão certo quanto o planejado (BRANDÃO, TELAROLLI, 1998, p. 168).

Na tentativa de solucionar os problemas financeiros da Empresa e as brigas na família, os Lupo optaram por contratar um administrador profissional de São Paulo. O contratado, que comandou a fábrica entre 1991 e 1993, tinha a percepção de que o problema central era a defasagem tecnológica, relativa às empresas norte-americanas, europeias e asiáticas. Lorenzo e Caíres (2010, p.85) afirmam que:

As principais mudanças ocorridas no período foram a aquisição das primeiras máquinas eletrônicas importadas para a confecção de meias esportivas e a compra da Meianyl, uma empresa localizada em São Paulo e que se encontrava em processo falimentar. O que se pretendia era criar uma linha de produto alternativa e usar a melhor tecnologia disponível (LORENZO; CAIRES, 2010, p. 85).

Ao lado disso, a nova administração tentou terceirizar a produção de meias, começando a importá-las da Coreia do Sul. As tentativas não foram bem sucedidas e a família Lupo começou a cogitar vender a empresa. As dívidas chegavam a US\$ 7,3 milhões. “Entre 1991 e 1993, o faturamento caíra de US\$ 44 milhões para US\$ 33 milhões” (BRANDÃO, TELAROLLI, 1998, p. 169). Em 1993, Liliana Aufiero, membro da família Lupo que já tinha ocupado alguns cargos de liderança dentro da empresa, conseguiu convencer o restante da família a deixá-la chefiar a fábrica para reduzir a dívida e facilitar a venda. “Pedi para me darem um ano de trabalho na empresa antes de vendê-la. Seria o tempo necessário para arrumar a casa e, então, negociar em melhores condições” (ABDALLAH, 2016), relatou Liliana em uma entrevista.

Com um ano de trabalho, Liliana conseguiu reduzir a dívida em US\$ 1 milhão. A Lupo fechou o ano de 1994 sem nenhum prejuízo. A produção de meias voltou a acontecer inteiramente no Brasil e os gastos começaram a ser mais controlados. Foram demitidos 275 funcionários, chegando a 1.250 (o quadro já tinha sido muito reduzido por causa da automatização e dos equipamentos eletrônicos), de nove diretores, três foram demitidos. A ML1, cuja idealização tinha acontecido há mais de 57 anos, foi esvaziada e a produção foi inteira levada para a ML2.

O sucesso que foi a recuperação da empresa e a retomada de seu crescimento garantiu com que Liliana permanecesse até hoje como presidente da empresa. Em 1994, a herdeira da família Lupo abriu a primeira loja Lupo, em São Paulo. O modelo de franquia, que foi sendo desenhado com os anos, se tornou um sucesso e na década seguinte foi, em nossa visão, outro divisor de águas na história da empresa.

2.4.2 Desenvolvimento tecnológico

Conforme antes enfatizado, a Lupo sempre realizou um esforço para estar na vanguarda do desenvolvimento tecnológico do setor têxtil e de confecções no Brasil. Desde seus primeiros anos, enviou funcionários e membros da família para a Europa, especialmente Inglaterra e Itália, para buscar nas maiores fábricas do mundo as melhores tecnologias e os mais modernos processos. Com o rápido desenvolvimento de outras economias, como a dos Estados Unidos, Alemanha e Japão, em diferentes momentos do século XX, a Lupo também passou a buscar tecnologia nesses países.

A partir da segunda metade da década de 1980, novas máquinas automatizadas e informatizadas começaram a ser importadas. As primeiras máquinas a chegar foram as Nagata, do Japão, em 1984, que permitiam a “confecção do punho dobrado e desenho”. Em 1987, chegaram as máquinas semi-eletrônicas com duplo cilindro. Em 89, a Lupo recebeu as máquinas de recobrir elastodieno e, em 1990, vinda da Meianyl, chegaram as máquinas de recobrir lycra, ou elastano. Em 1991, as máquinas Rosso substituíram o trabalho das remalhadeiras. “Esta inovação em processo garantiu maior produtividade do trabalho e contribuiu para a redução de mão de obra, processo que se inicia em 1991” (LORENZO; CAIRES, s/d, p. 24).

De acordo com Carlos Alberto Mazzeu, diretor superintendente da Lupo:

As máquinas antigas tinham uma produção muito pequena. Estamos falando de 6 ou 7 peças de meia por hora. Precisa de muitas máquinas para você ter uma porção grande, algo produtivo como é hoje. Hoje a produção é enorme, a máquina chega a fazer 28 ou 29 peças por hora. Nós fazíamos a meia lisa, e hoje fazemos ela toda desenhada com essa produção.

Essas máquinas, todas automatizadas, diminuíram drasticamente a necessidade que a empresa tinha de operários, uma vez que um mesmo trabalhador agora só teria que supervisionar o trabalho de diversas máquinas. Em 1988, quando

a Lupo atingiu o seu auge na quantidade de funcionários, as demissões começaram. A principal queda foi entre 1990 e 1991, quando pelo menos mil trabalhadores foram demitidos. Alguns anos mais tarde, entre 1996 e 1998, a quantidade de funcionários se aproximou a 1.200, como já tinha sido na década de 1970.

A demissão de mais de mil funcionários entre 1990 e 1991 foi bastante significativa para a cidade de Araraquara. Os dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) mostram que em 1991, depois de parte das demissões, 9.360 pessoas eram empregadas pela indústria no município. Isso significa que cerca de 10% dos empregos industriais foram perdidos por conta da situação vivida pela Lupo. Como o total de empregos formais em Araraquara em 1991 estava em 39.869, a perda dos postos de trabalho foi superior a 2,5% desse total.

A comparação da Lupo na década de 1990 com a dos últimos anos da década de 1970 diz muito sobre o avanço tecnológico e a reestruturação produtiva: em 1978, quando a Lupo contava com cerca de 1.500 trabalhadores, sua produção foi de 12 milhões de pares de meias; em 1998, menos de 1.200 trabalhadores produziram mais de 43 milhões de pares de meias. A produtividade média passou de 8 mil pares para cada trabalhador, em 1978, - tendo permanecido no mesmo patamar até 1990 - para 35.800 pares por trabalhador, em 1998.

Carlos Alberto Mazzeu¹³ enfatizou que as máquinas computadorizadas, que chegaram nos anos 1980, também eram do tipo “punho dobrado”, o que aumentava ainda mais a produtividade. O punho é a parte da meia que sobe no tornozelo e pode ser mais justa, com o intuito de ficar presa ao corpo.

Na década de 1980 começaram a chegar as máquinas de meias desenhadas. Então, começou a ter um outro tipo de produto, de design, com uma preocupação mais no desenho no algodão. Era um outro mercado, não mais de meia social, que sempre era preta ou cinza. Isso mudou tudo.

Começou a trabalhar com computador mecânico, que era cilindro pinado que você colocava pino sim, pino não, colocando 0 e 1, e você conseguia fazer seleção de agulhas e fazer seleção de agulhas e colocar o fio diferente, fazer desenhos. Porém, começou a aparecer também outro fato. Até então, as meias eram feitas sempre com o punho sem ser dobrado, mas nessa época começou a se fazer na Lupo as meias de punho dobrado.

Antigamente, nas máquinas mono cilindro, você tinha uma máquina que fazia o punho e outra que fazia as meias. Então você pegava o punho, colocava na máquina e fazia o resto da meia. Depois você tinha

¹³ Em entrevista concedida ao autor em 15/12/2020

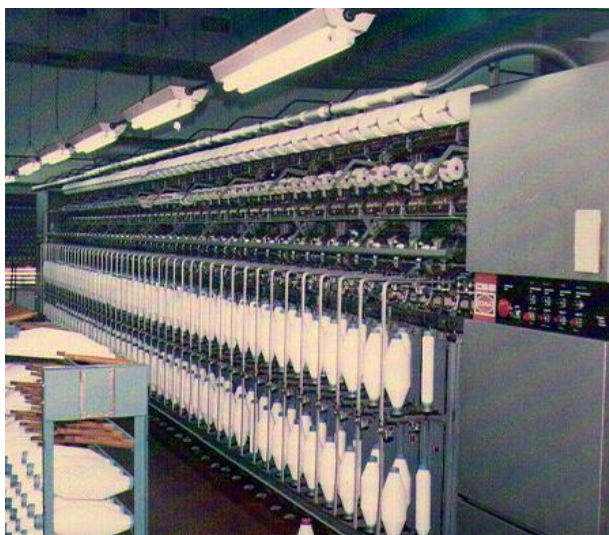
uma máquina que fechava ponto. Essas máquinas de desenho já chegaram aqui fazendo o punho e a meia, então, ao invés de uma pessoa fazer, por exemplo, 30 pés por hora, ela fazia 60 pares por hora, porque ela não tinha que colocar o punho na coroa, só tinha que olhar a meia. Então, acho que foi essa a grande mudança que houve na Lupo, a chegada das máquinas Nagata, que são japonesas, justamente com esse perfil. Foi esse o salto, inclusive de produtividade.

O desenvolvimento tecnológico seguiu durante os anos 1990:

Aí elas saem desse computador mecânico, que é esse tambor perfurado, e entra no semi-eletrônico. O que é esse semi-eletrônico? Ela continua com esses tambores, mas onde entra e onde sai, passa a não ser mais por corrente física, e sim por uma memória de computador. Foi o primeiro momento em que a gente começa a sentir a eletrônica entrando nos teares.

Do semi-eletrônico foi para o totalmente eletrônico e depois entrou na era digital, onde basicamente a parte mecânica ficou restrita a uma parte muito pequena e todo o comando da máquina é feito por uma CPU, como um computador mesmo. O parque industrial da Lupo é um parque muito moderno.

Figura 13 – Máquina informatizada empregada na produção de meias na Lupo



Fonte: LUPO¹⁴.

Nas décadas de 1980 e 1990, a Lupo modernizou seu maquinário, incorporando máquinas informatizadas na produção. Essa modernização, conjugada com a reestruturação produtiva, permitiu que a Lupo sobrevivesse diante da “abertura econômica” neoliberal.

¹⁴Disponível em: <site.lupo.com.br/lupo/linha-do-tempo/#periodo/4>

2.4.3 Reestruturação produtiva

Com a “abertura econômica” e o consequente acirramento da competição contra indústrias estrangeiras, que tinham vantagens por serem mais desenvolvidas, as indústrias nacionais foram forçadas a realizar a chamada “reestruturação produtiva”, sob risco de terem de fechar as portas. Essa resposta faz parte da tendência monopolizadora do capitalismo; muitas pequenas e médias indústrias nacionais foram compradas por estrangeiras porque não conseguiram competir, seja por questões tecnológicas ou por de organização.

Na prática, a Lupo vinha realizando sua reestruturação desde o fim da década de 1970, quando as relações trabalhistas começavam a ser alteradas no sentido da “flexibilização”, mas esse processo se acelerou na década de 1980, quando começou a terceirizar parte da fabricação de meias. Apesar de sempre ter buscado a otimização da produção e a maximização de seus lucros, a empresa começou, neste momento, a reorganizar o trabalho com o intuito de evitar qualquer “perda de tempo”. Isso gerou impactos importantes na produção e também na relação empregador-empregado, ou capital-trabalho. A empresa começou a buscar no exterior, mais especificamente no Japão, alternativas à sua forma de gestão que pudessem lhe trazer maiores ganhos.

Durante a década anterior, no Japão, tinha surgido um modelo de gestão e produção que viria a se contrapor ao modelo fordista surgido na primeira metade do século XX. O fordismo, que procurava produzir cada vez mais e precisava de uma também crescente demanda, conseguiu se manter até o momento em que teria que enfrentar uma grande crise, a de 1973, conhecida como “crise do petróleo”. Neste momento, aponta Harvey (2008), ficou claro que o modelo era demasiadamente rígido para conseguir lidar com as contradições e, consequentemente, com as crises do capitalismo. Com a capacidade de investimento e conquista de novos mercados jogadas no chão, as empresas passaram a buscar um modelo que fosse capaz de recuperar, mesmo que um pouco, a taxa de lucro perdida. Foi neste momento que os olhos dos países centrais se viraram para o Japão, onde nascia, dentro da fábrica da Toyota, o “toyotismo”.

Esse modelo, buscando a eliminação total do “tempo morto” na produção, prezava pela participação do trabalhador em diferentes etapas da produção, pela criação de Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) e o controle dos estoques, com a produção Just in Time, ou seja, conforme a demanda. Tudo isso foi pensado para

aumentar a produtividade do trabalho e, conseqüentemente, a taxa de lucro. O toyotismo previa também a “flexibilização” das relações trabalhistas, ou seja, a precarização do trabalho através de perdas de direitos, redução salarial e terceirização. Foi inaugurado um regime de acumulação chamado de “acumulação flexível”. Para Harvey (2008, p. 140):

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. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado “setor de serviços”.

Wood Jr. (1992) afirmou que:

(...) junto com características do padrão de produção fordista, [as indústrias estadunidenses] vão iniciar um novo tipo de acumulação e produção no sistema capitalista que é a chamada acumulação flexível. Diante da crise do fordismo, as empresas capitalistas vão buscar, na incorporação de algumas características do modelo japonês, saídas para a queda do nível de produtividade e acumulação, essas saídas terão como consequência um profundo processo de flexibilização do mundo do trabalho (WOOD Jr., 1992, p.75).

No Brasil, a aplicação do modelo toyotista nas fábricas coincide, não por acaso, com a aceitação da cartilha neoliberal de abertura econômica por parte do Estado, ambas tendo se radicalizado nas décadas de 1980 e 1990. A Lupo, que sempre foi vanguarda em questões tecnológicas por conta de suas constantes viagens para o exterior, organizou pelo menos três viagens de seus gestores, durante os anos 1980, para o Japão para estudar o modelo de produção e gestão que estava sendo aplicado. Uma delas, feita em 1982, “trouxe como consequência uma visão de produção que começou a ser difundida: a de produção em células” (LORENZO; CAIRES, s/d, p.24). Uma tentativa de instalar a “produção em células” aconteceu em 1986, mas os conflitos por conta da diferença salarial entre os trabalhadores a impediram de prosperar. Brandão e Telarolli (1998, p.163) contam que:

O Japão passou a fazer parte do epicentro industrial com o desenvolvimento de tecnologia avançadíssima no setor. Em agosto de 1984, as máquinas japonesas, altamente sofisticadas, para meias esportivas, masculinas clássicas e infantis, aportaram na ML2. Passou a ser necessário estar atualizado com tudo o que acontecia no Japão, a cada temporada, e assim, em 1986, Elvio Júnior, Wilson A. Scremin, Gerente de Desenvolvimento Industrial, e João Baptista dos Santos, chefe do Laboratório de Desenvolvimento de Produtos, passaram dois meses fazendo rigoroso levantamento do que havia lá em matéria de geração de equipamentos (BRANDÃO; TELAROLLI, 1998, p. 163).

A tradição de realizar as férias coletivas e viajar com os funcionários para Santos, que começou em 1937, foi abandonada 40 anos depois. Na década de 1980, a empresa, que já tinha terceirizado serviços como segurança e limpeza, começou a terceirizar parte da produção, deixando parte dos funcionários e funcionárias em condições de trabalho mais precárias. A Lupo estava mudando sua forma de relacionar com seus trabalhadores e até mesmo com a cidade de Araraquara.

Assim, se até a década de 70 podia-se gozar, ainda, de alguns resquícios do paternalismo e do clientelismo que marcou as relações de trabalho na empresa nas suas primeiras décadas de existência, agora os trabalhadores enfrentavam uma nova realidade. Mais do que nunca, valiam os números, os cálculos racionais de eficiência, de elevação dos índices de produtividade, num padrão de relacionamento cada vez mais frio e impessoal.

Paradoxalmente a esse movimento de racionalização e imposição de um relacionamento impessoal, difundia-se na empresa, nesse tempo, a ideologia da participação com a implantação de técnicas e/ou modelos importados de outras regiões do mundo, como o Cartão de Participação implantado em 1983, mais ou menos, e os CCQs (Círculos de Controle de Qualidade). A implantação desses métodos, na medida em que esbarravam no padrão autoritário com o qual a empresa conduzia as relações de trabalho no seu interior, não passaram de modismos desaparecerem logo depois de, ao contrário do que esperava a empresa, atuarem com canais de reivindicações dos trabalhadores. Essas técnicas importadas particularmente do Japão, em um momento em que as relações de trabalho no Brasil enfrentavam as fortes pressões do movimento sindical que estava em plena efervescência, tinham por um lado o objetivo de inserir a empresa nesta nova lógica de mercado (CAIRES, 1999, p.8).

Segundo Lorenzo e Caires (2010, p. 87), a Lupo buscou a:

(...) intensificação da automação, diversificação de produtos, redução drástica da mão-de-obra e melhorias nas condições de comercialização, responsáveis pelo aumento da produtividade da empresa. Na reestruturação buscaram-se não só bons produtos, mas a implantação de um sistema de produção que se caracterizou pela

gestão mais integrada entre produção, tipos de produtos, estoques possíveis e vendas, principalmente (LORENZO; CAIRES, 2010, p. 87).

A terceirização dentro da Lupo começou a partir dos serviços que não estão diretamente ligados à fabricação. A empresa terceirizou, entre 1981 e 1982, o refeitório e, mais tarde, o transporte de seus funcionários. Entre 1985 e 1986, foram terceirizados os serviços de limpeza, conservação predial e transporte de meias (CAIRES, 1999, p.155-156).

Em 1989, essa terceirização subiu um degrau e atingiu a própria fabricação de meias, o que se deu da seguinte forma: a Lupo incentivou alguns de seus ex-funcionários a abrirem pequenas fábricas de meias simples, que não precisavam de máquinas eletrônicas para serem produzidas, e passou a contratá-las. Segundo Caires (1999, p. 180) “o trabalho do terceirista, na realidade em estudo, consistia em elaborar apenas uma parte do processo de trabalho realizado na empresa contratante”. No total, foram seis “fabriquinhas” que tinham entre 30 e 75 trabalhadores, em sua maioria ex-funcionárias da Lupo, e chegavam a produzir, nas máquinas mono cilindro da década de 1920, 10 mil dúzias de pares por mês, apenas uma parte não sendo destinada à Lupo (CAIRES, 1999). No único caso em que a produção não era de meias simples, as máquinas foram cedidas pela Lupo à “fabriquinha” em regime de comodato. Segundo Caires (1999, p. 178), “a grande indústria fornecia para os terceiros a matéria-prima, os equipamentos bem como o *know how* necessário para a produção de meias”. Através das cláusulas contratuais que exigiam qualidade idêntica à da fábrica principal, entre outras coisas, a Lupo tinha o controle sobre o tudo o que acontecia dentro das terceirizadas.

Apesar de produzir o produto semi acabado, na medida em que todo o processo de planejamento, concepção e desenvolvimento continua centralizado nas mãos da empresa contratante, o “parceiro” estava muito distante de ser considerado empresário autônomo, dissipando assim o sonho do trabalho por conta própria, razão que levou a maioria dos terceiristas a investir neste projeto.

A ausência de autonomia destes “empresários”, confirmada pela subordinação a que estavam submetidos, transformava-os também em vítimas de um processo e espécie de brinquedo nas mãos da grande indústria que usa e descarta seus trabalhos no momento que melhor lhe convém.

A realidade observada demonstrou que estas pequenas fábricas que funcionavam como células ou ilhas de produção da empresa contratante, tinham suas vidas completamente atreladas a ela. Desta

forma, qualquer decisão tomada por aquela as afetava diretamente (CAIRES, 1999, p.181).

A autora (op. cit.), que estudou especificamente a terceirização da Lupo, afirma que os proprietários das empresas contratadas, as “fabriquinhas”, não foram de todo beneficiados pelos contratos que mantinham com a grande empresa e tinham, por diversos motivos e em diversos momentos, uma margem de lucro reduzida.

Além das despesas com pessoal, aluguel dos prédios, consumo de água e de energia elétrica, telefone, salários e encargos sociais e patronais em geral, os “empresários” tinham que arcar com as despesas de reposição de agulhas e manutenção das máquinas, o que reduzia significativamente suas margens de rendimento (CAIRES, 1999, p. 182).

A extrema dependência das “fabriquinhas” em relação à Lupo as levou a situações difíceis e que as prejudicou diretamente.

Estas situações verificadas em outras ocasiões levaram alguns “empresários” terceiristas a um processo de descontrole financeiro, resultando em endividamentos com bancos em tempos de juros altos, o que acabou comprometendo sobremaneira a saúde financeira da empresa, implicando em dívidas que se prolongam até hoje (CAIRES, 1999, p.182).

A situação das trabalhadoras das fábricas terceirizadas também foi muito afetada, principalmente pela perda de direitos trabalhistas e redução salarial.

Nas empresas terceirizadas, inicialmente, o padrão de remuneração assegura apenas o pagamento das horas trabalhadas de acordo com o piso da categoria, apenas em algumas delas, depois de reivindicações das trabalhadoras, é garantido o prêmio variável de produção. Na medida em que os “patrões” terceiristas não dispõem de condições para manter os serviços e os benefícios sociais “oferecidos” pela empresa contratante, o salário das trabalhadoras se restringe apenas ao piso da categoria, não garantindo sequer o prêmio variável de produção. Isto vai resultar em uma redução significativa dos seus salários, e na medida em que é por elas sentida, transforma-se no item mais enfatizado (CAIRES, 1999, p. 206).

“O salário é muito pouco, muito mesmo. Mal dá prá gente comprar o que precisa: comida, um remédio, essas coisas. Roupas faz tempo que não compro, sapato... E ainda não tem médico, convênios, nada, nada...” (CAIRES, 1999, p. 207), relatou uma operadora de máquinas de uma das terceirizadas. Além disso, o ritmo de

trabalho imposto dentro das terceirizadas era mais exaustivo e as condições de trabalho mais precárias do que na própria Lupo.

Na medida em que o contrato de prestação de serviços firmado com o terceirista permite à empresa contratante impor as metas de produção, bem como auditar sobre a qualidade das meias produzidas, tal fato tal fato tem colaborado para que as pressões exercidas sobre os “empresários” recaiam diretamente sobre as trabalhadoras, aumentando a exploração no interior destas fábricas.

(...)

Esse ritmo de trabalho torna-se ainda mais acelerado na medida em que o trabalho não se limita à função de vigia das máquinas, mas inclui também outros afazeres não vistos como parte integrante da função das trabalhadoras:

“Mas não é só isso que eu tenho que fazer, eu tenho que trocar o fio, eu tenho que limpar o chão, eu tenho que limpar a máquina. Tem um certo tipo de meia que eu tenho que separar lá mesmo, porque eles precisam das meias...” (Op. Máquinas/Empresa D) (CAIRES, 1999, p. 211- 212).

Como dissemos, as “fabriquinhas” também ofereciam condições de trabalho mais precárias do que a Lupo. A maioria delas não contava com refeitórios ou ambulatórios e, em algumas delas, faltava até mesmo água potável.

Na medida em que as fábricas terceirizadas foram constituídas em espaços construídos não para funcionar fábricas, mas oficinas mecânicas, supermercados, serralherias, olarias, etc., as condições ambientais deixavam muito a desejar, apresentando-se de forma precária.

Não foi difícil verificar nas empresas visitadas que as condições exigidas pelas normas de segurança, higiene e medicina do trabalho não eram cumpridas, ou eram cumpridas precariamente (CAIRES, 1999, p. 215).

Apesar de cerca de 10% da produção ter sido terceirizada, a prática não conseguiu sobreviver mais do que uma década. Caires (1999, p. 284) aponta que a chegada de máquinas automatizadas e outros equipamentos eletrônicos fez com que a produtividade na Lupo fosse muito maior do que nas empresas terceirizadas, e por isso o processo de terceirização começou a enfraquecer. Em 1996, quatro contratos foram rompidos, permanecendo apenas outros dois em atividade. Algumas das fábricas destruíram suas máquinas e mandaram para fundição. As outras fábricas foram se fechando nos anos seguintes.

Alegando ter adquirido tecnologia moderna, ou seja, máquinas eletrônicas que passariam a fazer o produto confeccionado pelos terceiristas com custo muito menor, usando mais uma vez de sua posição privilegiada, a empresa decide rescindir o contrato que mantinha com os terceiristas (CAIRES, 1999, p.284-285).

Os trabalhadores e trabalhadoras, que mais uma vez se encontram na situação de desemprego, chegaram a montar, em 1998, a Cooperativa Auto Gestionária Industrial de Trabalhadores Têxteis de Araraquara (COOPERARA) como alternativa. A Lupo, segundo os relatos de Caires (1999), tentou desmobilizar a criação da Cooperativa, se engajando apenas com a cessão de algumas máquinas. A COOPERARA contou, em 1999, com 25 cooperadas, que trabalhavam, de maneira autônoma, na fabricação de diversos produtos. Não ficou claro quando a organização foi extinta.

Atualmente, 99% dos produtos da Lupo são de fabricação própria, sendo terceirizados apenas aqueles que não vale a pena economicamente começar a fabricar, como lenços masculinos. Mazzeu acredita que a Lupo “não é uma empresa que tem a visão de querer crescer só como marca, ela quer crescer como marca e como indústria. Ela tem esse viés industrial”. O diretor superintendente comentou que os avanços tecnológicos também trouxeram alterações na configuração de hierarquia e poder dentro da Lupo. Com as máquinas mecânicas, ou seja, não automatizadas, os mecânicos eram muito valorizados dentro da fábrica - ainda mais por ser uma empresa no interior do estado de São Paulo. Esse poder dos mecânicos foi herdado pelos especialistas em informática e tecnologia da informação.

Carlos Alberto Mazzeu disse também que mesmo os trabalhos menos complexos foram afetados pelo avanço tecnológico. Com o antigo modelo fordista, o funcionário deveria exercer apenas uma única função, sem pensar ou entender um conjunto maior de processos. A partir da década de 1980, como já mostramos, essa visão começou a ser substituída por outra, o toyotismo, que exige dos funcionários uma maior participação em outras funções e processos existentes na fábrica. Conforme Mazzeu¹⁵:

A evolução da indústria provocou uma necessidade de novas pessoas, novos conhecimentos, o que forçou uma grande parte das pessoas que trabalhavam aqui a voltar a estudar. Você observa que o nosso interior tem um poder intelectual maior, que é por causa das

¹⁵ Em entrevista concedida ao autor em 15/12/2020

exigências. De 1980 para cá, você precisa ter estudo. Então houve uma corrida para as escolas, o que força o enriquecimento da própria cultura da cidade, as pessoas começaram a ser diferentes, começaram a estudar mais.

No passado, a gente colocou um telecurso de primeiro e segundo grau aqui porque tinha muita gente analfabeta aqui dentro da empresa. E gente analfabeta que conseguia sobreviver. Hoje, uma pessoa analfabeta não consegue fazer nada. A empresa entendeu que o segundo grau era o mínimo que a pessoa precisava ter para conseguir desempenhar dentro da empresa um bom trabalho.

Além de todas as transformações internas à fábrica, a empresa também passou a adotar, a partir da segunda metade da década de 1990, uma nova estratégia de comercialização, com consequente expansão da empresa para novos mercados.

2.5 Quinto período: a partir dos anos 2000

No começo dos anos 2000, novas mudanças colocaram a Lupo no rumo que a trouxe para onde está atualmente. Observamos que a empresa dominou outros mercados além do de meias, como o de cuecas e lingerie sem costura, e abriu outras frentes de comercialização, como as lojas franqueadas e as de exclusividade. Ademais, em 2016 a Lupo comprou seu maior concorrente, o Grupo Scalina, dono das marcas TriFil e Scala.

A produção de cuecas, como já informamos, começou no final da década de 1980, mas era vendida com o nome “Eureka” por receio de que ela ainda não tivesse a mesma qualidade dos demais produtos Lupo. Anos mais tarde, a Lupo colocou o próprio nome nas cuecas e aumentou sua produção. Segundo Carlos Alberto Mazzeu, a empresa domina 26% do mercado brasileiro de cuecas.

A fabricação de lingerie sem costura começou na mesma época, mas a linha tinha o nome “Loba”. A preocupação da empresa era de que o nome “Lupo” carregava um estigma masculino. Em entrevista à coluna Painel S.A., da Folha de S.Paulo, publicada no dia 17 de abril de 2021, a presidente da Lupo, Liliana Aufiero, relatou a escolha e a oferta de compra da linha de meia-calça feita por uma concorrente.

Um pouquinho antes de 1988 a meia calça surgiu. ‘Mas vai sair com o nome Lupo? Lupo é nome de homem, marca de homem’. E foi criado o nome ‘meia da Loba’. E o ‘meia da Loba’ decolou, foi muito bem aceito, a ponto de um concorrente nosso que fazia meia calça ter me ligado pedindo para eu ceder o nome Loba para ele que ele pagaria

10% para nós. ‘Mas como é que é isso? Você vai fazer e eu não, e eu paro?’ 30 anos depois e nós compramos, foi a TriFil. (CUNHA, 2020)

Os Gráficos 1 e 2, apresentados no subcapítulo anterior, mostram algumas características e tendências do novo período da Lupo. O primeiro mostra que a empresa voltou a fazer contratações em 1999, voltando a ultrapassar a marca de 1.500 funcionários entre 2002 e 2003. Em 2007, último ano abrangido pelo gráfico, são quase 3 mil empregados. Apesar de não dispormos do número exato de funcionários da empresa por ano, é possível fazer uma estimativa a partir da quantidade de empregados no setor de confecção de vestuário e acessórios de Araraquara, cujos dados são do Ministério do Trabalho e do Emprego. Em 2007, a Lupo contava com cerca de 2.900 empregados, enquanto todo o setor contratava 3.143 trabalhadores. Isso significa que a Lupo empregava 92% do setor. Mantida a proporção, a Lupo ultrapassou a marca de 3 mil funcionários em 2008 e de 4 mil em 2010¹⁶. Em 2019, a Lupo empregava 4.254 pessoas (LUPO, 2020). Em 2020, este número cresceu para 5.100 empregados (LUPO, 2021).

O Gráfico 2 mostra que a fabricação de meias voltou a crescer depois de 1995, e assim se manteve até 2007, quando já era superior a 720 milhões de unidades por ano. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da Lupo 2017-2020, publicado em 2020, a fabricação de meias representa 32% do total. Ela é seguida pela fabricação de cuecas (26%), lingerie (19%), meias-calça (12%), roupas esportivas (9%) e pijamas (2%). Essa divisão não engloba a produção de máscaras para proteção contra a Covid-19.

A fabricação das máscaras de pano começou no primeiro semestre de 2020, após um pedido de doação feito pela Santa Casa de Araraquara, conforme contou Carlos Alberto Mazzeu em entrevista ao autor. Em dezembro de 2020 já tinham sido produzidas 12 milhões de unidades. Um ano depois do começo da produção, a Lupo fabrica 250 mil máscaras por dia. Mazzeu disse:

A gente estava aqui, estava começando a pandemia, a gente já tinha parado a empresa porque não dava mais para trabalhar, Araraquara já estava parada. A gente ajuda muito a Santa Casa, então a gente recebeu um pedido de lá: “olha, vocês não conseguem fazer máscara? A gente não consegue comprar”. Era aquela máscara de TNT. A gente ficou com aquela máscara aqui em cima da mesa, pensando, e não conseguia sair aquilo lá, a gente não tinha conhecimento. Até

¹⁶ A comparação pode ser feita na Tabela 3.

que no final de semana veio luz à uma pessoa daqui que deu a solução para a gente fazer uma máscara daquela. O grupo de engenheiros veio aqui na empresa num domingo e desenvolveu essa máquina para dobrar o TNT e cortar na medida certa. Aí no domingo e na segunda nós fizemos e na terça-feira entregamos a máscara de TNT. A gente não conhecia o material, fomos comprar o material aqui na cidade de Ibitinga, o cara foi ensinando a gente como que fazia. Foi um negócio completamente de maluco. Só sei que no final da semana a gente tava fazendo a máscara de TNT e ficou incrível, as pessoas falando “pô, a sua máscara é melhor do que a do mercado”. Então a gente começou a fornecer a máscara para a Santa Casa.

Então a nossa máquina tava tão boa que o que a gente tava produzindo era muito para a Santa Casa e a gente começou a ajudar as outras Santas Casas, como a de São Carlos, esse tipo de coisa... Não era para vender, a gente tava fazendo porque queria ajudar.

Aí a Liliana, na sua inquietude, veio e falou “caramba, se a gente consegue fazer essa máscara de TNT, que que a gente consegue fazer com esse monte de máquina que a gente tem parado?”. E foi o ponto de partida para a gente começar a desenvolver nas máquinas. Junto com isso, a gente tem um relacionamento muito intenso com o pessoal da Rhodia, que já tinha um fio bactericida e transformou esse fio em algo maior, que conseguia desativar o vírus, se transformou em um fio viral. A gente pegou esse fio e começou a desenvolver máscara aqui. As primeiras máscaras que nós desenvolvemos nós entregamos gratuitamente para a Rhodia para dar para os funcionários. E aí virou essa coisa fantástica que é fazer essas máscaras, temos essa produção gigante todos os dias. A gente não consegue dar conta dos pedidos. É um negócio muito novo.

O que a máscara deixa claro é que essa busca por inovação, desde que surgiu a empresa, continua viva, nunca parou. Mas isso não é tão percebido pelo consumidor. Por exemplo, nós temos roupas que são feitas por fios biocerâmicos, que pega o aquecimento do seu corpo e transforma em ondas de infravermelho e devolve para o seu corpo, ajudando na circulação, na redução da celulite, e assim por diante.

O crescimento na produção que observamos no começo do século foi amparado por uma nova estratégia de vendas da Lupo. Em 1994, a empresa abriu sua primeira loja própria, no Shopping D, em São Paulo. A ideia, como contou Carlos Alberto Mazzeu, era tentar mostrar para o consumidor mais do portfólio da Lupo. Depois, foi aberta uma unidade em Araraquara, no quarteirão onde ficava a “fábrica velha”, ou ML1. Dez anos mais tarde, em 2004, já seriam mais de 100 lojas franqueadas espalhadas pelo país. Esse modelo garante mais de 25% das vendas atuais da Lupo. Para Mazzeu:

Chegou um momento em que a gente não conseguia enxergar o portfólio da Lupo no varejo. Então, o pensamento foi abrir algumas lojas para mostrar a coleção da Lupo. E nisso elas têm uma importância até hoje.

Na minha opinião, foi o que fortaleceu ainda mais a marca, porque começou a fazer muita diferença ter lojas com a fachada Lupo. De alguma forma começou a marcar o consumidor.

Além das franquias, a Lupo criou um modelo de exclusividade, na qual o varejista não poderia vender os produtos concorrentes. O modelo é chamado de “Tudo Lupo” e é focado em pequenas cidades. Segundo Carlos Alberto Mazzeu:

Não é uma franquia, mas é uma loja que para os produtos Lupo ele não pode vender o do concorrente, só pode vender outra coisa qualquer desde que a Lupo não produza. Então ele tem uma fachada com a marca Lupo, mas endossando o nome dele, como “Loja do Luizinho, by Lupo”.

Em 2019, eram 383 franquias das lojas Lupo e 102 exclusivas, somando 485 lojas. Em 2020, segundo as Demonstrações Financeiras da Lupo, eram 405 franquias e 123 exclusivas, totalizando 528 lojas. O crescimento foi de 8% em um ano. O Grupo Scalina, concorrente comprado pela Lupo em 2016, também tinha, em 2020, 71 lojas franqueadas e 46 no modelo de exclusividade. No total, o Grupo Lupo contava com 645 lojas espalhadas pelo país, que corresponderam a 27% do seu faturamento no ano.

Figura 14 - Distribuição das lojas Lupo em 2021



Fonte: LUPO¹⁷.

¹⁷ Disponível em: <site.lupo.com.br/lojas> Acesso em: 09/06/2021

Como já dissemos, a compra da Scalina é outro marco importante para o período vivido pela Lupo. Trata-se da compra da maior concorrente e líder nacional de fabricação de lingerie e outros produtos femininos, sob as marcas TriFil e Scala. Tendo sido fundada em 1963, a empresa mudou-se para Itabuna (BA) na década de 1990, em um movimento em conjunto com outras fábricas de confecção de vestuário e têxteis. Atualmente, a Scalina tem mais de 2.400 funcionários (SOUZA; SANTOS; PAZ, 2019).

Figura 15 – Liliana Aufiero na fábrica da Lupo



Fonte: CUNHA, 2021.

Liliana Aufiero, pretsidente da Lupo, caminhando pela fábrica. Desde a década de 1980, a Lupo passou pelas máquinas semi-eletrônicas e eletrônicas e agora conta com as digitais. Carlos Alberto Mazzeu afirma que “o parque industrial da Lupo é muto moderno”.

Figura 16 – Vista aérea da ML2, atual fábrica da Lupo



Fonte: CUNHA, 2021.

**Tabela 3 - Empregos do setor de vestuário de Araraquara e a Lupo
(1991 - 2018)**

Ano	Empregos Formais	Empregos da Indústria	Empregos Vestuário	Empregos Lupo	Lupo ou vestuário/Indústria
1991	39869	9360	-	≈2050	21,90%
1992	37822	8354	-	≈2000	23,94%
1993	39393	8857	-	≈1500	16,93%
1994	40112	8855	-	≈1200	13,55%
1995	40253	9040	-	≈1350	14,93%
1996	42592	8925	-	≈1150	12,88%
1997	40192	8312	-	≈1150	13,83%
1998	37344	7385	-	≈1125	15,23%
1999	38475	7847	-	≈1200	15,29%
2000	41361	7066	-	≈1400	19,81%
2001	43962	7431	-	≈1450	19,51%
2002	46171	8709	-	≈1480	16,99%
2003	45809	10769	-	≈1750	16,25%
2004	47608	10609	-	≈1800	16,96%
2005	52081	9423	-	≈2100	22,28%
2006	55786	13322	2650	≈2400	18,01%
2007	58822	15103	3143	≈2900	19,20%
2008	62023	15956	3592	-	22,51%*
2009	66035	17950	3845	-	21,42%*
2010	67259	16664	4588	-	27,53%*
2011	76983	20380	4687	-	22,99%*
2012	74989	18088	4517	-	24,97%*
2013	75373	18289	4946	-	27,04%*
2014	77332	17098	5169	-	30,23%*
2015	75143	16340	5045	-	30,87%*

2016	74035	14991	4520	-	30,15%*
2017	72525	14776	4883	-	33,04%*
2018	73882	14652	4812	-	32,84%*

Fonte: MTE, Lorenzo e Caires (s/d). Organização: Pedro Bianco (2021).

*Por termos usado o número de trabalhadores do setor de vestuário, o percentual final fica levemente inchado.

3. O desenvolvimento econômico de Araraquara e região

A produção de café no estado de São Paulo foi a primeira atividade econômica a ter predominância de relações capitalistas. As atividades que a antecederam, como a produção de cana-de-açúcar e a de subsistência, não eram capazes, por sua própria natureza, de gerar desenvolvimento econômico e crescimento industrial. Foi, portanto, quando o café começou a ser predominante e o trabalho assalariado, de maneira geral, substituir a escravidão e a produção para subsistência, que a atividade industrial, voltada para o abastecimento regional, começou a florescer (CANO, 1981). Essa também é a história de Araraquara.

Segundo Lorenzo (1979, p. 27-28), “a fixação efetiva do homem nessa área [Araraquara] vai ocorrer no início do século XIX e está associada à tentativa de implantação da lavoura de cana-de-açúcar e à atividade criatória”. Em 1817, a freguesia de São Bento de Araraquara, subordinada à vila de Itú, era habitada por 200 pessoas (CORREA, 1963, p. 50 apud LORENZO, 1979). As lavouras de cana-de-açúcar surgiram rapidamente na região e coexistiram por décadas com as fazendas de subsistência. As duas atividades, por não carregarem relações capitalistas, segundo Wilson Cano (1981) e Lorenzo (1979), não criaram um mercado interno robusto (CANO, 1981; LORENZO, 1979).

Em 1852, havia 1.176 escravizados em Araraquara, que trabalhavam em 16 fazendas de cana (CORREA, 1963, p.76 apud LORENZO, 1979); em 1874 seriam 1.417 escravizados e 5.711 trabalhadores livres, totalizando uma população de 7.128 pessoas (FRANÇA, 1915, p. 18).

Quando chegou na região, entre as décadas de 1830 e 1850, o café ainda estava em seu período escravista, mas já enfrentava problemas relacionados à mão de obra. Outro problema era o do escoamento da produção, uma vez que Araraquara se encontra há mais de 270 km de distância de São Paulo e 350 km de Santos. Sem uma solução fácil para esses dois problemas, o crescimento da produção cafeeira foi freado até meados de 1880. “Até os fins da década de 70 e na de 80 persistiam ainda os problemas de mão-de-obra e dos transportes” (LORENZO, 1979, p.33). Em 1864, foram produzidas 2.000 arrobas de café em Araraquara, número que subiu para 2.880 em 1865 (CORREA, 1963, p.78 apud LORENZ, 1979). O cálculo feito por Lorenzo (1979, p.33) aponta que “a contribuição da região (Araraquara e São Carlos)” na produção total do estado “estava abaixo da metade média por município”.

Os dois problemas, falta de mão-de-obra e dificuldade com o escoamento, começaram a ser solucionados na década de 1880, com a construção de estradas de ferro ligando a região à malha ferroviária do estado, que já vinha se desenhando desde as décadas de 1850 e 1860. Em São Carlos, cidade vizinha de Araraquara, a estação ferroviária foi construída em 1884, enquanto em Araraquara isso aconteceu em 1885. Foi a partir deste momento que o café pôde se desenvolver mais rapidamente na região, agora com a predominância das relações capitalistas. Lorenzo (1979, p.33) afirma que “o café só vai se transformar definitivamente na principal atividade econômica” da região após a chegada da Estrada de Ferro. “Com a chegada da ferrovia e de um grande número de imigrantes, ficam solucionados os problemas de mão-de-obra para a lavoura e dos transportes do produto, ligando mais eficientemente a região com as zonas exportadoras” (LORENZO, 1979, p.33)

Os imigrantes europeus que chegavam na cidade trabalharam tanto nos cafezais quanto nas atividades econômicas que surgiram no seu entorno, como foi o caso da família Lupo, que chegou em Araraquara em 1888 e conseguiu, a princípio, abrir uma relojoaria. Segundo Wilson Cano (1981), isso só foi possível porque a produção de café já era predominantemente capitalista.

Antes da estrada de ferro, os cafeicultores da região tentaram outras formas de conseguir mão-de-obra livre para trabalhar em suas lavouras. Em 1865, eles entraram em contato com o Cônsul dos Estados Unidos no Brasil para tentar levar 30 famílias, imigradas por causa da guerra de secessão, para Araraquara, mas sem sucesso. Em São Carlos, os cafeicultores conseguiram, em 1876, financiar a vinda de 100 famílias alemãs.

Os cafeicultores araraquarenses também se empenharam para trazer a estrada de ferro até a cidade, o que mostra uma consciência de sua necessidade. O Álbum de Araraquara (FRANÇA, 1915), editado pela Câmara Municipal, conta que, na década de 1870, as ferrovias já ligavam algumas cidades, como Campinas e Rio Claro, com o litoral, e, por isso, “as cidades do interior começaram a reclamar, com natural impaciência, a ligação ferroviária”. A primeira tentativa de fazer a construção em Araraquara foi em 1873, com uma linha que ligaria Rio Claro e “Cuyabá”, “passando por São Carlos e Araraquara”, mas ela fracassou e a ligação entre Rio Claro e a capital do Mato Grosso do Sul aconteceu por outro caminho. Figuras araraquarenses tentaram insistir na ideia, mas, “devido á politica adversa” (FRANÇA, 1915, p. 48), também não conseguiram.

Em 1878, deputados provinciais apresentaram um projeto para fazer a ligação férrea entre Rio Claro e Araraquara. “A Companhia Paulista, que tinha direito de preferência, declarou não desistir desse direito, ententendo entretanto inoportuna a construção da estrada e assim o projecto foi regeitado” (FRANÇA, 1915, p. 49), conta o Álbum.

Anos depois, a Companhia Paulista de Estradas de Ferro realizou estudos para levar a ferrovia até São Carlos, mas o governo provincial os rejeitou e a Companhia desistiu do plano. Somente em 1880, depois que os direitos do trajeto foram transferidos até as mãos do Conde do Pinhal, que a ferrovia chegou à São Carlos, através da Companhia Rio-Claro de Estradas de Ferro. Para estender a via até Araraquara, Conde do Pinhal reuniu fazendeiros da cidade e disse que eles precisariam desembolsar uma quantia de dinheiro para a construção.

“O capital foi logo tomado e a promessa cumprida, sendo inaugurada a estrada em Araraquara em 18 de Janeiro de 1885. Foi ainda uma prova de que Araraquara é uma terra rica e de patriotas” (FRANÇA, 1915, 50).

Foi, além disso, a prova de que a estrada de ferro era extremamente necessária para o crescimento das lavouras de café e que os cafeicultores estavam empenhados em realizar sua construção. Wilson Cano (1981, p.34;50) afirma que as ferrovias contribuíram “poderosamente para a expansão do processo de acumulação do complexo”, “ao rebaixar os custos da produção cafeeira, diminuindo os gastos com transporte, anteriormente feitos por tropas muares”. O autor calcula que os custos de exportação de café foram rebaixados em 20%.

Em 1836, Araraquara produziu 440 arrobas de café; em 1854, foram 2.000 arrobas; no ano de 1886, já com a ferrovia, esse número cresceu para 140.000 arrobas. Em 1920, a produção foi de 410.320 arrobas de café; em 1935, foram 439.125 arrobas (MILLIET, 1938 apud. LORENZO, 1979).

Lorenzo (1979, p. 35) acrescenta que:

Tendo sido organizada, em sua maior parte, pelos próprios fazendeiros de café, a ferrovia pode ser vista como uma nova oportunidade de inversão dos lucros da atividade cafeeira; por outro lado, em decorrência de sua alta lucratividade, transformou-se ele em uma nova fonte de lucros, os quais ampliavam ainda mais os excedentes dos fazendeiros.

As “novas fontes de lucro” seriam a exploração da linha de ferro e a criação de oficinas mecânicas.

Como as ferrovias requerem um grande aparato em termos de construção e reparos mecânicos, é fácil compreender sua importância, nos primórdios de nossa industrialização, quando instalaram importantes oficinas de reparo, construção e montagem, promovendo, inclusive, treinamento e habilitação da mão-de-obra. (CANO, 1981, p. 53)

3.1 O complexo cafeeiro e a indústria nascente de Araraquara

“À medida que os problemas de mão-de-obra e transportes foram solucionados, a produção de café de São Paulo começou a crescer”, afirma Lorenzo (1979, p. 35). As relações capitalistas estabelecidas com a chegada dos imigrantes e a abolição da escravidão foram indispensáveis para a formação de um mercado interno que, por sua vez, é fundamental para o desenvolvimento econômico e o crescimento industrial.

Lorenzo (1979, p.73) explica que “em decorrência da dinâmica da expansão cafeeira e das necessidades requeridas pelo bom desempenho da acumulação no café, fazia-se necessário o aparecimento e a manutenção da atividade industrial”.

Segundo Milton Santos (2020, p.36),

São Paulo conseguiu uma expansão máxima da produção de café numa fase em que havia mercado para esse produto, porque o nível de vida estava em elevação na Europa e nos Estados Unidos. Os recursos obtidos permitiram uma realização econômica diversificada na área cafeeira. Como os preços eram favoráveis e o volume da produção crescia rapidamente, parte do salário podia ser liberada para um consumo mais amplo. Ao mesmo tempo, a industrialização nascente se fez numa fase em que os progressos técnicos eram menos rápidos, de sorte que o tempo de vida de uma fábrica era maior e a cada necessidade de aumentar a produção uma outra fábrica era agregada.

Uma vez que todas as atividades econômicas que surgiram neste período estavam subordinadas e dependiam do café, Wilson Cano (1981), denominou esse sistema de “complexo cafeeiro”. O autor aponta as atividades que compõem o complexo (CANO, 1981, p.20-21):

i) produção de café;

- ii) agricultura de alimentos e produção de matérias-primas;
- iii) atividade industrial, nos segmentos do beneficiamento, produção de sacarias de juta e demais compartimentos produtivos, com destaque para a indústria têxtil;
- iv) sistema ferroviário;
- v) sistema bancário;
- vi) atividade do comércio de exportação e de importação;
- vii) atividades criadoras de infraestruturas;
- viii) atividade do estado.

Essas atividades aparecem em Araraquara a partir da segunda metade do século XIX, entre 1886 e 1910 (LORENZO, 1979, p. 47). Nos primeiros anos do século XX, foi construída em Araraquara uma rede elétrica e, em 1907, as redes de água encanada e de esgoto. Essas estruturas decorrem do desenvolvimento do complexo cafeeiro e, ao mesmo tempo, servirão de base para um posterior crescimento industrial no estado de São Paulo.

As primeiras hidrelétricas da região foram construídas em São Carlos, mas em 1912 foi construída a Usina do Chibarro, em Araraquara. Em 1910 a região contava com duas usinas com potência instalada de 3.200 HP; dez anos mais tarde a potência seria de 10.728 HP (LORENZO, 1997).

Assim como Wilson Cano (1981), a autora Helena Lorenzo (1979) divide as atividades industriais surgidas no contexto do complexo cafeeiro em três tipos. O primeiro é o de beneficiamento do café e o segundo é o da produção de sacarias de juta. Ambos tinham como objetivo primeiro aumentar a margem de lucro de seus proprietários, que eram cafeicultores

“O terceiro grupo compreende os demais subsetores industriais, que nessa etapa de desenvolvimento correspondem à produção de bens de consumo corrente” (LORENZO, 1979, 51). Aqui estamos falando de indústrias têxteis, oficinas mecânicas, fábricas de aguardente, fábricas de alimentos, entre outras. Esse grupo, por ser inteiramente capitalista, também ampliava o mercado interno do qual se beneficiava. Wilson Cano (1981, p.50) aponta que “o regime de salários permitiu, ainda, o surgimento de uma ampla camada social com poder aquisitivo capaz de dilatar o mercado para bens de consumo corrente, ampliando, dessa forma, as oportunidades internas de inversão no complexo”.

O terceiro grupo preenche a importante função de complementar a manutenção da força de trabalho do complexo, além de produzir alguns poucos bens de produção. Quando de sua instalação, recebe um mercado criado previamente pelo complexo e, ao entrar em funcionamento e crescer, amplia seu próprio mercado (CANO, 1981, p.80).

Lorenzo (1979, p. 50-51) destaca que “a participação desses três segmentos na indústria paulista ocorreu gradativamente. Tendo-se iniciado a partir da produção de bens mais simples, para o consumo, tendeu, à medida que se ampliava o complexo, à elaboração de bens de produção”.

As primeiras máquinas de beneficiamento de café foram instaladas em Araraquara no fim do século XIX. Estas podiam ser encontradas nas grandes fazendas de café e eram voltadas para o uso exclusivo de seu proprietário. Anos depois, as máquinas de beneficiamento começaram a ser instaladas na área urbanizada da cidade, para que elas pudessem atender mais fazendas e ser outra fonte de lucros para o seu proprietário.

Após 1907, com a chegada da energia elétrica na região, aumentou o número de máquinas de beneficiamento no meio urbano, e em 1910 existiam 25 unidades, das quais 17 localizadas em Araraquara e 8 localizadas em São Carlos. Essa expansão, além de ter sido suscitada pela facilidade decorrente da presença da energia elétrica, pode ainda ser caracterizada pelo interesse dos fazendeiros, alguns dos quais já possuíam máquinas em suas fazendas, em instalar-se na cidade para beneficiar outros cafés (LORENZO, 1979, p. 54).

Sobre o beneficiamento de café, Wilson Cano (1981, p.79) afirmou:

(...) diminui os custos de produção de café e aumenta a produtividade, poupando mão-de-obra, melhorando a qualidade do produto e de seu preço de venda. Ao reduzir os custos e ampliar os lucros da atividade nuclear, esse compartimento também ampliava o excedente do complexo, introduzia nova tecnologia, ao mesmo tempo em que proporcionava novas oportunidades de inversão (CANO, 1981, p.79).

Foi a partir de 1910 que a atividade industrial em Araraquara começou a crescer de forma significativa, principalmente a de bens de consumo não durável. No começo da década, a cidade tinha 40 estabelecimentos industriais, sendo 16 de beneficiamento de café, seis oficinas mecânicas, quatro fábricas de cervejas, quatro fábricas de macarrão, três fábricas de aguardente, três fábricas de ladrilhos, duas fábricas de móveis, uma fábrica de açúcar e álcool e uma fábrica de velas (LORENZO,

1979, 147). A cidade, que recebera na primeira década do século XX a energia elétrica e a água encanada, já contava com a infraestrutura necessária para o posterior crescimento industrial.

No ano de 1920, eram 126 estabelecimentos, ainda mais diversificados. As principais atividades eram a produção de aguardente, com 21 estabelecimentos, oficinas mecânicas, com 16, beneficiamento de café, com os mesmos 16 do começo da década, fabricação de móveis, com 13, e fabricação de pães e macarrão, com 12 estabelecimentos (LORENZO, 1979). Wilson Cano (1981, p. 254) afirma que é justamente entre 1907 e 1919 “que a indústria paulista dá seu ‘grande salto’ quantitativo, crescendo (em termos nominais) na proporção de 1:8,5 ao passo que a indústria do resto do país crescia na proporção de 1:3,5”. O autor afirma que foi nesse período em que se consolidou a concentração industrial no Brasil.

Durante esses anos, firmam-se e diversificam-se as atividades iniciadas na região desde os primeiros anos do século, ou seja, segmentos industriais diretamente vinculados às atividades agrícolas regionais, segmentos industriais indiretamente ligados à agricultura e segmentos destinados a satisfazer algumas necessidades mais imediatas de consumo da população local (LORENZO, 1979, p. 56).

Lorenzo (1979, p.66) acrescenta que “(...) pelo fato de estarem voltadas ao consumo local e de necessitarem de pouco capital para seu funcionamento, de uma certa forma tornavam-se menos vulneráveis às crises que frequentemente abalavam a lavoura de café”.

Apesar de florescerem naturalmente com a dinâmica do complexo cafeeiro, as indústrias de transformação também contaram com a ajuda do Estado. A Câmara Municipal de Araraquara tentou de várias formas incentivar o surgimento de indústrias têxteis na cidade. Em 1908, uma lei garantia isenção fiscal e aporte financeiro para os que investissem em fábricas com pelo menos 25 teares. Segundo Lorenzo (1979, p. 62), a falta de matéria prima, no caso algodão, impediu com que algumas das tentativas fossem bem sucedidas, enquanto novas altas no café, que voltava a atrair a atenção dos capitalistas, impediram as demais.

Na década de 1920, o crescimento industrial continuou, mas com ritmo menos acelerado. A cidade passou de 126 fábricas, em 1920, para 141, em 1930, mantendo o sentido da diversificação restrita ao setor de produção de bens de consumo não durável (LORENZO, 1979). De maneira geral, o que predominava, até esse momento,

eram as indústrias “tradicionais” (LORENZO, 1979), com poucos funcionários ou nenhum funcionário, como quando a própria família era quem produzia, e de produção semi-artesanal. Mesmo que o surgimento e o desenvolvimento dessas fábricas criassem um impulso próprio no sentido do crescimento do mercado interno e, conseqüentemente, industrial, elas continuavam subordinadas à economia cafeeira, cujo crescimento ditava (às vezes de maneira mais indireta) o ritmo do complexo econômico existente. É exatamente nesse contexto que surgiu a fábrica de meias da Lupo.

Cano (1981) acrescenta que as indústrias que foram criadas no interior do estado de São Paulo, assim como nas demais regiões distantes da capital paulista, eram beneficiadas, do ponto de vista da concorrência, por uma “proteção” em relação aos produtos importados ou produzidos nas grandes indústrias de São Paulo. Assim como não comprava dessas regiões, ou o fazia de forma reduzida, também não vendia para seus mercados.

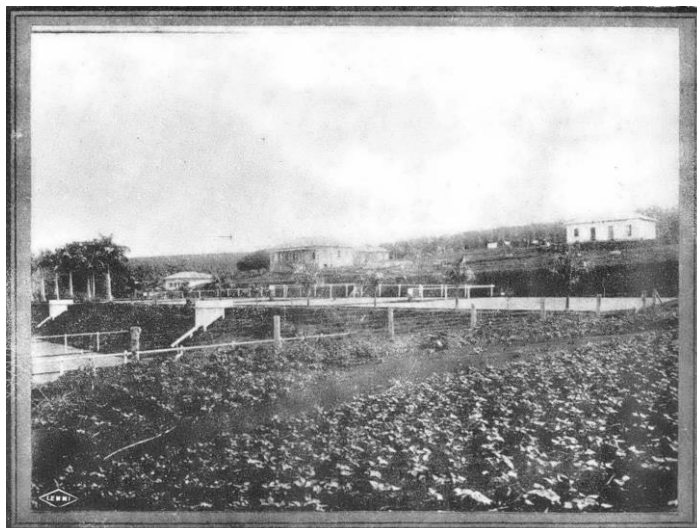
(...) as dificuldades ou grandes distâncias para o acesso no sentido litoral-interior criavam barreiras naturais adicionais que reforçavam a proteção (por custos diferenciais de transporte) às atividades industriais aí localizadas, abrigando-as tanto na competição com os produtos importados quanto da concorrência com produtos nacionais de outras regiões ou mesmo de locais da mesma região, porém relativamente mais distanciados.

(...)

Se bem que essa margem extra de proteção proporcionasse uma formação industrial diversificada, ao mesmo tempo, restringia essa indústria aos mercados locais. Dito de outra forma: se bem que os altos custos de transporte no sentido litoral-interior criassem aquela margem extra de proteção, esses mesmos custos, no sentido interior-litoral, impediam a conquista de mercados exteriores àquelas localidades, restringindo assim a possível ampliação de tais indústrias (CANO, 1981, p.198-199).

Essa situação, por outro lado, acabou expondo mais as indústrias de Araraquara às dificuldades enfrentadas pela economia cafeeira com a crise de 1929.

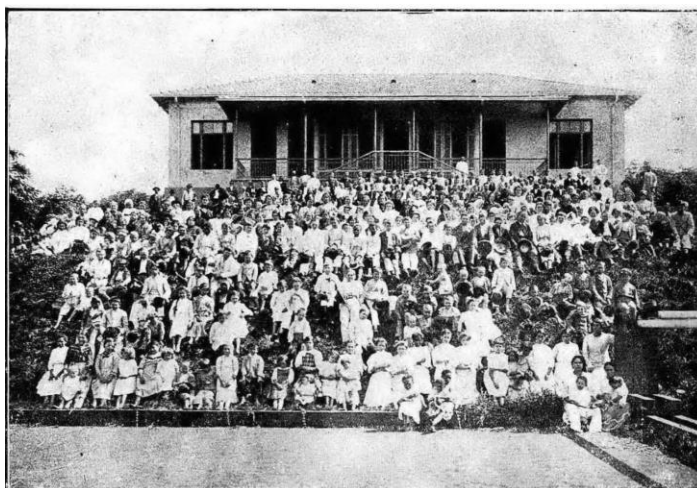
Figura 17 – Produção de café em Araraquara (1915)



Fonte: França, 1915.

Plantação de café na fazenda “Alpes”, do influente Bento de Abreu Sampaio Vida, no antigo distrito de Santa Lúcia, em Araraquara. Bento de Abreu, que deu nome a uma avenida em Araraquara, foi vereador entre 1808 e 1816 e deputado estadual, entre 1925 e 1927.

Figura 18 – Trabalhadores da fazenda Alpes



Fonte: França, 1915.

3.2 A indústria depois de 1929

Ao estudar a história da empresa Lupo, não observamos uma mudança após a crise de 1929, ou mesmo após a revolução de 1930, que significasse uma nova fase

na história da empresa, uma vez que continuaram predominando as mesmas características na produção, na tecnologia e na gestão. Entretanto, quando olhamos para a economia araraquarense como um todo, é fácil reconhecer que a crise afetou e transformou a situação industrial da cidade.

Ainda que tenha continuado crescendo e sendo predominante na região, a produção de café “foi perdendo a sua hegemonia e dando lugar ao desenvolvimento de outras atividades agrícolas, dentre as quais a cana, o arroz, milho, feijão, e o algodão” (LORENZO, 1979, p.79).

Ao lado disso, a indústria da região de Araraquara começou a definhar. “Durante esses anos (30-40) na região, houve uma redução tanto nas atividades existentes quanto no número de estabelecimentos industriais” (LORENZO, 1979, p.79). Das 141 fábricas que existiam em 1930, 54 foram extintas, enquanto apenas 34 novas foram instaladas, chegando em 1940 com 121 indústrias (LORENZO, p. 147). Segundo o Censo Industrial de 1940, eram 118 indústrias naquele ano. Para Lorenzo (1979, p.80), “os principais fatores que explicam o fechamento dessas empresas estão associados à desorganização das condições criadas pela economia cafeeira, decorrente da crise de 1929”. Os industriais da época reclamavam que dois problemas poderiam os levar à falência: altos impostos e a chegada da concorrência. O primeiro reflete diretamente a diminuição na venda de seus produtos, que se tentava compensar com a diminuição nos custos.

O problema da concorrência decorre da situação oposta vivida pelas fábricas de Araraquara e as da cidade de São Paulo e entorno. Enquanto as primeiras sofriam com a decadência do café, as indústrias de São Paulo começaram a aumentar sua produção (com base na capacidade produtiva adquirida na década de 1920) e dominar os mercados das demais regiões do estado e do país. Segundo Lorenzo (1979, p.83), “nos anos entre 1930 e 1940, a questão da concorrência com produtos de outras áreas próximas à capital será o principal elemento responsável pelo desaparecimento de empresas na região”.

Do pequeno tamanho da indústria local decorreu sua precária capacidade de acumulação de capital, que permitisse transformações técnicas e um desenvolvimento que viabilizasse enfrentar a concorrência com produtos de fora. Por essas razões, a indústria local tendeu ao desaparecimento tão logo se desorganizou a economia cafeeira. Assim, a região, no que diz respeito à produção de bens para

consumo, foi-se configurando como área de mercado para produtos vindos de fora (LORENZO, 1979, p.85).

As principais atividades que sobreviveram à crise foram: carpintaria, fábricas de móveis, olarias e fábricas de alimentos (LORENZO, 1979, p.83). A Lupo, apesar da queda na produção e nas vendas, conseguiu sobreviver e se diferenciar das fabricantes de meias de São Paulo através da qualidade de seu produto, atingida através de viagens internacionais e atualização das técnicas, que se diferenciava no mercado.

Nos últimos anos da década de 1930, mas especialmente a partir da década de 1940, outras atividades agrícolas começaram a se expandir na cidade, mas desta vez com forte apelo tecnológico, configurando as agroindústrias. “À medida que após 1930 as atividades agrícolas locais foram-se diversificando e expandindo, a agro-indústria passará a desempenhar um papel de principal e mais importante atividade industrial da área” (LORENZO, 1979, p.86). O carro-chefe dessa mudança foi a produção de cana-de-açúcar, voltada para a produção de açúcar e de álcool, sobre o que comentaremos mais para frente.

Figura 19 – Vista da Rua do Commercio (1908)



Fonte: Almeida, 1948.

A foto, de 1908, mostra a Rua do Commercio (atual 9 de julho), esquina com a Av. Feijó. Nessa rua, em 1921, a família Lupo começou a fabricar meias.

Figura 20 – Vista da Rua do Commercio (1915)



Fonte: França, 1915.

Outra foto da Rua do Commercio.

Figura 21 – Vista da Av. Brasil



Fonte: França, 1915.

Fotografia publicada em 1915, registra a Av. Brasil, passando por cima do Córrego da Servidão (canalizado na década de 1960). No fim da rua, a Estação Ferroviária, inaugurada em 1885.

Figura 22 e 23 – Vista parcial de Araraquara (1948 e 2021)

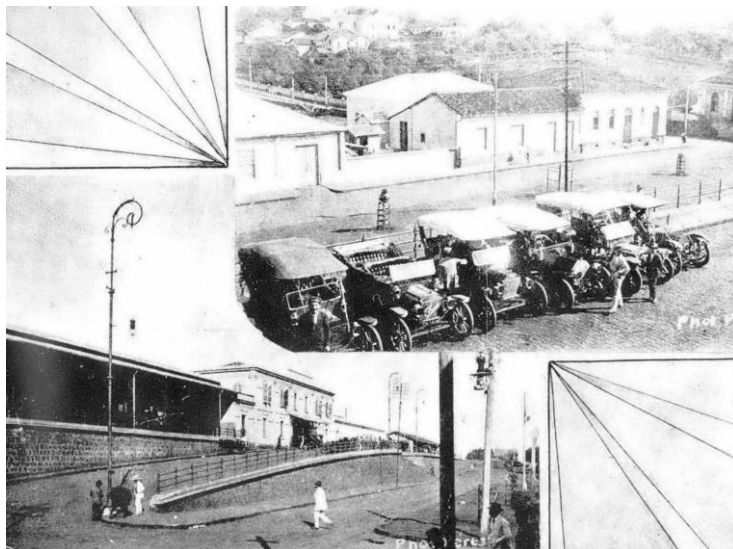


Fonte: Almeida, 1948 e acervo da família, Bianco, 2021.

A primeira fotografia, publicada em 1948, mostra a Avenida Brasil do ponto de vista da escadaria da estação ferroviária. Ao fundo, a pequena torre que se destaca é a Igreja Matriz. Na segunda fotografia, tirada do mesmo lugar, mas em 2021, podemos os prédios que foram construídos na região central de Araraquara e a Igreja Matriz, que passou por uma reforma e ampliação na década de 1960.

É possível observar que as construções em frente à estação ferroviária ainda são as mesmas. Na década de 1940, a da esquerda era um hotel – que hoje se encontra abandonado – e a da direita era da Companhia Paulista de Laticínios – e hoje é um botequim.

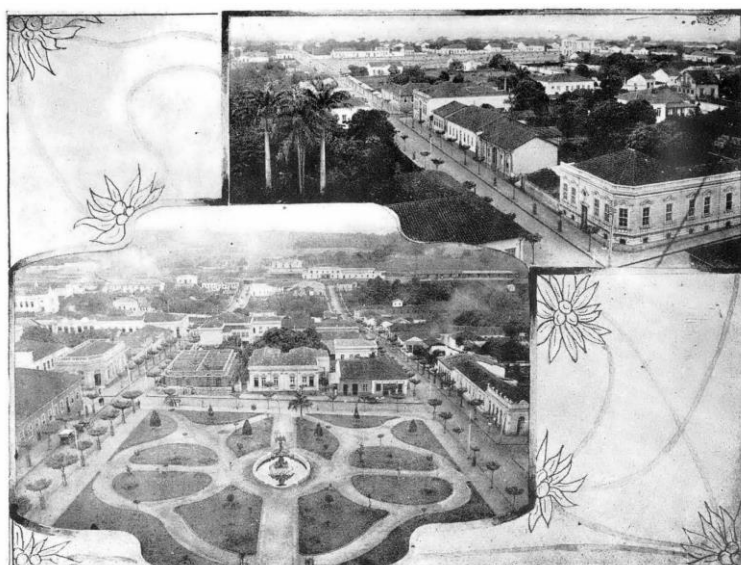
Figura 24 – Estação Ferroviária de Araraquara



Fonte: França, 1915.

No canto inferior esquerdo, a entrada para a Estação Ferroviária. A escadaria de onde foram tiradas as fotos anteriores fica ao fundo, atrás do poste escuro. No canto superior direito, a vista contrária, mostrando o estacionamento da Estação e a rua em frente.

Figura 25 – Praça da Igreja Matriz



Fonte: França, 1915.

Foto tirada da torre da Igreja Matriz. A rua à direita da Praça é a Av. Brasil e ao fim dela temos a Estação Ferroviária.

3.3 A indústria depois de 1940

Nos anos 1940, Araraquara voltou a se desenvolver industrialmente. No início da década, como mostrou LORENZO (1979), eram 121 fábricas; 10 anos mais tarde, em 1950, passaram a ser 152 fábricas, que empregavam 3.196 pessoas. Em 1960, 220 fábricas empregavam 3.576. Em 1970, as 261 fábricas contavam com 3.886 empregados. No ano de 1980, eram 266 fábricas com 8.285 pessoas empregadas (Censos Industriais de 1940, 1950, 1960, 1970 e 1980).

Esse aumento de cerca de 5 mil operários em 10 anos, observado entre 1970 e 1980, foi causado pelo crescimento de diversos setores. Destarte, o setor de mecânica, que tinha 148 trabalhadores em 1970, passou a ter 2.775, em 1980. Além disso, o setor de produção de alimentos passou de 1.120 operários, em 1970, para 2.085, em 1980. Por fim, o setor têxtil, no qual as pesquisas colocavam a Lupo, passou de 736 operários para 1.839 nesses dez anos (Censos Industriais 1970, 1980). A Lupo é a grande protagonista do crescimento do setor têxtil de Araraquara na década de 1970, pois passou de menos de mil funcionários em 1975 para mais de dois mil no início da década seguinte.

Em 1970, em relação ao valor da produção anual, podemos destacar cinco setores da indústria araraquarense que superaram os Cr\$ 10 milhões: produção de alimentos; têxtil; bebidas; metalurgia; e química (Censo Industrial, 1970).

Em 1980, as predominantes eram: produção de alimentos; mecânica; química; têxtil; e metalurgia. Portanto, a produção de bebidas foi substituída pela atividade mecânica. O setor de bebidas parece ter murchado nesses 10 anos, uma vez que passou de 9 estabelecimentos, em 1970, para apenas 2, em 1980¹⁸. Como mostramos, novos setores, de maior complexidade e valor agregado, surgiram e se desenvolveram em Araraquara, como é o caso da metalurgia e da indústria química. De qualquer forma, o grosso da indústria da cidade continuou sendo voltada para a produção de bens de consumo não durável.

¹⁸ Por terem sobrado apenas duas fábricas, os dados de valor de produção e valor de transformação são omitidos nas pesquisas. Mesmo assim, fica afastada a hipótese de que elas tenham sido muito relevantes para a economia araraquarense, uma vez que a diferença entre os valores descritos por setor e o valor total da cidade (que inclui os omitidos) é de menos de 1%, em 1980.

Tabela 4 - Número de indústrias e de funcionários (1910 - 1980)

Ano	Indústrias	Trabalhadores industriais
1910	40	-
1920	126	-
1930	141	-
1940	118	-
1950	152	3.196
1960	220	3.576
1970	261	3.886
1980	252	8.285

Fonte: Censos Industriais - IBGE; Lorenzo (1979). Organização: Pedro Bianco (2021)

A década de 1980 foi marcada por uma intensa crise econômica mundial, que também afetou o Brasil. Neste momento, como em toda crise, as fábricas buscaram, de maneira individualizada, reduzir os custos de produção - como a realocação territorial das fábricas e a terceirização da produção. Assim como a aquisição de empresas menores, esses mecanismos também resultam na centralização, ou monopolização, do capital. Lencioni (1996, p.80), afirma que “nos momentos em que os lucros se vêem mais ameaçados, cria-se um vasto campo para as estratégias de centralização”. A autora observa que essa questão está no cerne da reestruturação produtiva, que descrevemos no capítulo anterior. Lencioni (1991) destaca que a reorganização espacial das indústrias no estado de São Paulo, que se interiorizaram (ainda que de maneira restrita), é resultado, ainda, da centralização do capital industrial e que o não entendimento dessa condição pode levar a uma compreensão equivocada do movimento das indústrias paulistas iniciado na década de 1980.

A consolidação da dispersão de indústrias a partir da Capital é apenas uma aparente descentralização industrial, pois o fortalecimento desta implantação no entorno da Região Metropolitana de São Paulo significa, e ao mesmo tempo acompanha, um processo de concentração e centralização das atividades econômicas.

À medida que se consolida a dispersão da indústria ao redor da Capital, o processo de concentração aparece descaracterizado, dada a aparência menos densa de uma aglomeração em escala ainda maior.

Ao nosso ver, o processo de concentração passa a ser obscurecido porque é apreendido como descentralização industrial: assim capta-se o processo como se fosse mero entorno ou transbordamento da

Capital, ficando o caráter concentracionista do processo sócio-espacial, encoberto (LENCIONI, 1991, p.51).

Nosso objeto de estudo, a Lupo, começou a praticar a terceirização nos anos 1980, subcontratando pequenas fábricas da cidade. Na década seguinte, atingida por uma forte crise, a família Lupo chegou a considerar vender a empresa para uma concorrente. O plano não foi executado porque, com uma mudança na gestão, a empresa foi capaz de recuperar o crescimento e o lucro.

Na década de 1990, primeira em que foram postas em prática as políticas econômicas neoliberais, que tratam da abertura econômica, diminuição do investimento estatal e flexibilização das relações de trabalho, a quantidade de trabalhadores das indústrias de Araraquara diminuiu. Como pudemos ver no caso da Lupo, essa queda pode não estar relacionada a uma decadência do setor industrial, justamente por se tratar de um período em que novas tecnologias, como a informática, e formas de gestão, como o toyotismo, foram implantados nas fábricas brasileiras. Pela falta de dados específicos das indústrias de Araraquara, como Valor Adicionado e até mesmo quantidade de funcionários por tipo industrial, fica impossível identificar o movimento real vivido na cidade durante a década.

Os dados que dispomos são principalmente relacionados a quantidade de fábricas e a quantidade de trabalhadores de todas as indústrias de Araraquara. Pode ser observada uma queda na quantidade de trabalhadores da indústria durante toda a década de 1990. Em 1991, quando as demissões na Lupo, por exemplo, já tinham começado, eram 9.360 trabalhadores na indústria na cidade, que correspondiam a 23,48% do total de trabalhadores formais de Araraquara. Em 2000, os 7.066 trabalhadores industriais correspondiam a 17,08% daquele total. Em 2005, último ano do qual não dispomos de dados específicos sobre cada tipo industrial, são 9.423 trabalhadores da indústria, correspondendo a 18,09% do total de trabalhadores formais.

A partir de 2003, os dados de Valor de Transformação Industrial (VTI) específicos de cada tipo industrial, organizados por município, voltam a ser divulgados. A partir de 2006, temos os dados da quantidade de estabelecimentos industriais e de trabalhadores de cada tipo industrial da cidade. Esses dados são divulgados pelo Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE) (disponíveis em: <www.imp.seade.gov.br/> Acesso no dia 19/04/2021).

Tabela 5: Número de indústrias e de operários em Araraquara (1991-2018)

Ano	Indústrias	Trabalhadores na indústria	% no total de trabalhadores
1991	-	9.360	23,48%
1995	-	9.040	22,46%
2000	-	7.066	17,08%
2005	-	9.423	18,09%
2006	395	13.322	23,90%
2010	426	16.664	24,80%
2015	510	16.340	21,75%
2018	517	14.652	19,83%

Fonte: Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE). Organização: Pedro Bianco (2021)

A análise desses dados mostra que quatro setores da indústria se destacam sobre os demais, considerando a quantidade de trabalhadores e o VTI. São eles: fabricação de produtos alimentícios; confecção de artigos do vestuário e acessórios¹⁹; fabricação de máquinas e equipamentos; e fabricação de bebidas. Os três primeiros já apresentam uma quantidade alta de funcionários no setor, sendo os três únicos que contam com mais de mil funcionários. No caso da produção de bebidas, que tinha apenas 267 funcionários, em 2006, o destaque se dá por conta da sua grande participação no Valor de Transformação Industrial. O VTI da produção de bebidas foi o segundo maior de Araraquara, atingindo R\$ 149.854.000, atrás apenas da fabricação de produtos alimentícios, que teve um VTI de R\$ 516.333.000.

Quanto ao VTI, a comparação entre 2003 e 2016, primeiro e último anos do século XXI para os quais dispomos de informações, vemos que os quatro tipos industriais predominantes são os mesmos, havendo apenas mudança na hierarquia. Em 2003, a ordem era: fabricação de produtos alimentícios; fabricação de bebidas; fabricação de máquinas e equipamentos; e confecção de artigos de vestuário. Em 2016, passa a ser: fabricação de produtos alimentícios; fabricação de máquinas e equipamentos; confecção de artigos de vestuário; e fabricação de bebidas. Vemos, portanto, a ascensão da produção de máquinas e equipamentos e confecção de

¹⁹ A empresa Lupo, que até a década de 1980 era colocada como indústria têxtil, passa a ser considerada do setor de confecção de vestuário.

artigos de vestuário em relação à produção de bebidas. No período de 13 anos, o VTI da fabricação de produtos alimentícios cresceu 97%, o da fabricação de máquinas e equipamentos aumentou 258% e a confecção de artigos de vestuário cresceu 438%. Enquanto isso, a fabricação de bebidas cresceu apenas 6%.

Em relação à quantidade de funcionários, o movimento foi outro. Em 2006, a ordem era: fabricação de produtos alimentícios; fabricação de máquinas e equipamentos; confecção de artigos de vestuário. 12 anos mais tarde, em 2018, o setor de vestuário assumiu a liderança, deixando em segundo lugar a fabricação de produtos alimentícios e de máquinas e equipamentos. Assim como na década de 1990 a Lupo foi decisiva para a diminuição na quantidade de empregos formais na indústria Araraquarense, nos anos 2000 ela foi fundamental para o crescimento. Este setor saltou de 2.650 funcionários, em 2006, para 4.812, em 2018, com grande participação da Lupo²⁰ (crescimento de 81%). Por outro lado, os dois outros tipos industriais passaram a ter menos empregados. O setor de fabricação de produtos alimentícios contava com 3.653 empregados, em 2006, mas esse número caiu para 2.776 doze anos mais tarde (queda de 24%); na fabricação de máquinas e equipamentos, esse número era de 2.732, em 2006, passou a ser de 2.161, em 2018 (queda de 20%).

Para entender a situação de Araraquara, devemos analisar os dados do setor industrial inteiro e a sua projeção em relação à economia da cidade. Os dados referentes ao Valor Adicionado mostram que a atividade predominante na cidade são os serviços, o que não é nenhuma surpresa. Esse setor, em 2002, já correspondia a 65,1% do Valor Adicionado de Araraquara. Em 2018, esse valor chegou ao seu auge: 78,7%. Esse crescimento se deu, principalmente, pela queda relativa da indústria, que despencou de 31%, em 2002, para 20,19%, em 2018. A agropecuária, cujo valor adicionado é condicionado pelas variações do preço internacional das commodities, caiu de 3,91%, em 2002, para 1,11%, em 2018.

²⁰ Se o tamanho da empresa em relação ao setor continuou com a mesma proporção que tinha em 2006, a Lupo contribuiu com 4.320 postos de trabalho em 2018.

Tabela 6 - Quantidade de trabalhadores por tipo industrial em Araraquara (2006-2018)

Tipo industrial	2006	2010	2015	2018
Alimentícios	3.653	4.433	3.731	2.776
Bebidas	267	x	185	177
Fumo	x	-	59	77
Têxteis	92	59	67	111
Vestuário	2.650	4.588	5.045	4.812
Artefatos de couro	8	x	3	3
Produtos de madeira	60	70	70	56
Celulose e papel	47	73	94	169
Materiais de impressão	92	76	156	102
Derivados de petróleo	x	x	8	6
Produtos químicos	166	184	216	259
Farmacêuticos	x	x	1	1
Borracha e plástico	220	220	452	467
Minerais não metálicos	116	225	234	170
Metalurgia	114	84	25	23
Produtos de metal	592	888	875	814
Equipamentos de informática	22	18	19	28
Aparelhos eletrônicos	137	82	85	38
Máquinas e equipamentos	2.732	3.691	2.927	2.161
Veículos automotores	456	594	406	626
Outros equip. de transporte	x	-	132	227
Móveis	61	116	179	177
Produtos diversos	157	217	246	252
Reparação de máquinas	339	246	258	162
Total Indústria*	13.322	16.664 (+25%)	16.340 (-1,9%)	14.652 (-10,3%)

Fonte: Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE)²¹. Organização: Pedro Bianco (2021)

* contando com os valores omitidos

²¹ Disponível em: <www.imp.seade.gov.br/> Acesso em: 19/04/2021

As variações mais importantes, pelo montante relacionado, na Tabela 6 são nos setores produtores de alimentos, artigos de vestuário e máquinas e equipamentos. O setor de alimentos, que se pronunciava como o maior empregador em Araraquara, em 2006, teve queda de 24% para 2018. Vestuário, puxado principalmente pela Lupo, teve crescimento de 81% nos empregos gerados. A produção de máquinas e equipamentos passou a gerar 20% a menos de emprego no período.

Tabela 7 - Estabelecimentos industriais por tipo (2006-2018)

Tipo industrial	2006	2010	2015	2018
Alimentícios	38	61	69	78
Bebidas	5	2	3	3
Fumo	1	-	1	1
Têxteis	4	6	8	7
Vestuário	49	47	47	37
Artefatos de couro	5	2	3	3
Produtos de madeira	15	13	16	15
Celulose e papel	3	5	6	9
Materiais de impressão	16	13	13	14
Derivados de petróleo	1	1	2	1
Produtos químicos	20	20	19	18
Farmacêuticos	2	1	1	1
Borracha	13	14	24	21
Minerais não metálicos	27	25	27	23
Metalurgia	10	9	5	4
Produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	48	52	61	66
Equipamentos de informática	4	4	3	4
Aparelhos eletrônicos	8	7	13	11
Máquinas e equipamentos	57	55	52	53
Veículos automotores	8	7	9	12

Outros equipamentos de transporte	1	-	2	5
Móveis	15	19	29	30
Produtos diversos	19	23	28	29
Reparação de máquinas	11	21	42	42
Total Indústria	380	407	483	487

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)²². Organização: Pedro Bianco (2021)

Tabela 8 - Valor de Transformação Industrial (VTI) por tipo industrial (2003-2016) (em milhares de reais)

Tipo industrial	2003	2005	2006	2010	2015	2016
Alimentícios	501.042	393.867	516.333	748.337	853.506	990.466
Bebidas	122.218	193.922	149.854	77.122	140.633	130.254
Têxteis	134	152	154	118	251	243
Vestuário	44.226	57.917	85.609	201.104	230.167	238.335
Artefatos de Couros	-	-	-	-	-	-
Produtos de Madeira	365	600	469	802	568	458
Celulose e papel	1.650	1.701	1.823	4.023	5.781	6.164
Materiais de impressão	1.547	1.765	1.128	441	9.540	11.092
Derivados do Petróleo	-	-	-	-	-	-
Biocombustíveis	-	-	-	51	-	-
Químicos	17.240	14.150	13.671	24.829	50.827	56.369
Farmacêuticos	-	-	-	-	-	-
Borracha e plástico	6.379	9.155	7.578	6.929	21.772	22.860
Minerais não metálicos	568	502	634	11.180	17.763	11.230
Metalurgia	-	-	-	-	-	-
Produtos de metal	13.815	23.449	21.259	34.328	31.147	32.828
Equip. de informática	-	-	-	-	1.851	2.212

²² Disponível em: <www.imp.seade.gov.br/> Acesso em: 19/04/2021.

Máquinas, aparelhos e materiais elétricos	1.958	3.361	12.231	2.870	4.013	2.957
Máquinas e equipamentos	80.197	205.428	140.271	370.808	348.534	287.380
Veículos automotores	33.352	49.787	64.360	117.396	84.754	80.688
Outros equip. de transporte	-	-	-	-	106	120
Móveis	645	343	293	140	3.651	4.081

Fonte: IBGE; Secretaria da Fazenda e Planejamento do Estado de São Paulo; e Fundação Seade²³

Organização: Pedro Bianco (2021)

Tabela 9 - Valor Adicionado por setor da economia (em milhares de reais)

Ano	Indústria	%	Agropecuária	%	Serviços	%	Adm. Pública	%
2002	599.064,51	31	75.536	3,91	1.258.139,61	65,1	228.727,47	11,83
2005	815.621,89	31,27	93.339	3,58	1.699.345,66	65,15	297.998,60	11,42
2010	1.430.350,14	29,69	110.716	2,3	3.276.287,63	68,01	553.050,28	11,48
2015	1.522.906,27	20,92	87.064	1,2	5.668.141,15	77,88	884.790,79	12,16
2018	1.691.653,08	20,19	92.963	1,11	6.594.744,31	78,7	1.003.150,61	11,97

Fonte: IBGE; Fundação Seade²⁴. Organização: Pedro Bianco (2021)

Como pode-se observar na Tabela 9, o movimento geral da economia araraquense foi de crescimento da importância relativa do setor de serviços, que cresceu 13 pontos entre 2002 e 2018, em detrimento da indústria, que perdeu 11 pontos, e da agropecuária, que perdeu dois pontos.

3.4 A agroindústria

Na década de 1930, tanto a produção de café quanto as atividades industriais na cidade de Araraquara sofreram com a crise; muitas fábricas fecharam e a taxa de lucro na produção de café estava decaindo. Nas décadas de 1940 e 1950, a produção de cana-de-açúcar passou a ser uma alternativa para os capitalistas da cidade. Analisamos o desenvolvimento dessa economia agroindustrial porque entendemos

²³ Disponível em: <www.imp.seade.gov.br/> Acesso em: 19/04/2021.

²⁴ Disponível em: <www.imp.seade.gov.br/> Acesso em: 19/04/2021.

que ele trouxe mudanças significativas para a configuração econômica e geográfica de Araraquara e região, onde a Lupo está inserida. No momento em que o polo principal do desenvolvimento econômico do Brasil estava nas indústrias, outros mecanismos também ajudaram a desenvolver economicamente a região.

A cana-de-açúcar já era produzida em Araraquara antes mesmo da chegada do café, mas o seu plantio e as usinas para produção de açúcar foram apenas complementares desde que o café tomou conta da região, na segunda metade do século XIX. Entretanto, na década de 1940, em decorrência da 2ª Guerra Mundial e seus efeitos no comércio internacional e nas safras de beterraba na Europa, a economia canavieira voltou a ser pujante, enquanto a cafeeira murchava. Bray (1986, p.43 apud. FERREIRA, 1987) pontua que o desenvolvimento da economia açucareira “não dependeu das crises sucessivas do café, mas sim do deslocamento contínuo dos lucros dos cafeicultores para o negócio da industrialização do açúcar”.

Nesta época, a produção de cana-de-açúcar ainda acontecia principalmente na região nordeste, como continuidade da produção do século XIX. As ações do Estado, através do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), aconteciam no sentido de manter a hegemonia nordestina, mas isso não impediu o crescimento da produção de cana-de-açúcar no estado de São Paulo.

Todavia, o Centro-Sul paulatinamente esforçava-se em deixar os custos de produção da tonelada de cana tão baixo, até tornar o custo do transporte insignificante, sendo que com essas e outras medidas de incentivo acabou por levar o Estado de São Paulo aos mais elevados escalões da produção nacional (FERREIRA, 1987, p. 24).

Aqui trataremos da economia açucareira de toda a “região canavieira de Araraquara”, como os próprios órgãos de planejamento faziam. Essa regionalização reunia os seguintes municípios: Araraquara, São Carlos, Ibaté, Ribeirão Bonito, Américo Brasiliense, Dourado, Santa Lúcia, Rincão, Boa Esperança do Sul, Nova Europa, Tabatinga, Matão, Dobrada, Santa Ernestina e Taquaritinga. Apesar de ter o município de Araraquara como principal pólo, muitas das grandes e importantes usinas são localizadas nos municípios vizinhos. Ferreira (1987, p.24), considera que até a década de 1950 a produção de cana na região de Araraquara crescia lentamente, “existindo apenas duas usinas quando do término da Segunda Grande Guerra”. Na década de 1940, as duas usinas da região de Araraquara, Tamoio

e Itaquerê, eram responsáveis por uma participação superior a 11% da cana plantada em todo o estado de São Paulo (FERREIRA, 1987).

Com a Segunda Guerra Mundial e a interrupção do comércio de cabotagem, o Centro-Sul ficou sub-abastecido de açúcar. Para resolver o problema, o IAA começou a incentivar, através da abertura de cotas para produção, o surgimento de novas usinas na região. As medidas foram iniciadas em 1942. Em 1947, se beneficiando desta liberação, “implementaram-se quatro novas usinas na região: Chibarro, Santa Cruz, Maria Izabel e Zanin, interessadas na produção de açúcar e álcool para o crescente mercado consumidor, representado pelas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro” (FERREIRA, 1987, p.32).

Na safra de 1940-1941, a região de Araraquara, com suas duas usinas, produziu 305.578 sacas de 60kg de açúcar. Dez anos mais tarde, na safra 1950-1951, a produção das seis usinas, lideradas pela tradicional Usina do Tamoio, produziram 634.122 sacas de 60kg do produto (FERREIRA, 1987). O crescimento foi de 107,5%.

“Quando esses novos grupos partem para a atividade canavieira, eles determinam o fim do café plantado no final do século passado, propiciando espaço para a cana-de-açúcar, cujo mercado consumidor era próspero e convidativo” (FERREIRA, 1987, p.33-34). A década de 1950, por sua vez, foi marcada pela expansão dessa agroindústria na região, que chegou a ter 11 usinas de açúcar e álcool.

Para Ferreira (1987), as ações do Estado brasileiro continuaram privilegiando a produção açucareira nordestina, mas o rápido crescimento dessa produção na região Centro-Sul acabou por forçá-lo a abrir mão dos mecanismos de proteção regional, em 1957. As cotas de produção, que eram distribuídas de maneira desigual entre as usinas e os estados, beneficiando, como dissemos, a produção nordestina, agora passaram a ser distribuídas de acordo com a capacidade de produção de cada usina. A expansão na produção também foi favorecida pela quebra da safra europeia de beterrabas (que também produz açúcar) e pelos conflitos políticos em Cuba, que era grande produtora de cana.

Na década de 1960, novos mecanismos de incentivo fizeram com que o plantio de cana-de-açúcar e produção de açúcar e álcool continuassem se expandindo no interior de São Paulo. A região de Araraquara passou de uma produção de 2.308.371 sacas de 60kg de açúcar, na safra 1960-1961, para 3.998.223 sacas, entre 1970-1971, com um aumento de 73,2%. A produção de álcool, que fora, entre 1950 e 1951,

de 6.512.000 litros, passou a ser de 31.672.000 litros dez anos mais tarde (crescimento de 380,86%) e atingiu 59.538.000 litros na safra de 1970 e 1971 (crescimento de 87,98%) (FERREIRA, 1987).

Tabela 10: Produção de açúcar e álcool na Região Canavieira de Araraquara (1940-1981)

Safra	Açúcar (x60kg)	Variação	Álcool (x1.000L)	Variação
1940/41	305.578	-	-	-
1945/46	364.729	19,35%	-	-
1950/51	634.122	73,86%	6.512	-
1955/56	1.070.319	68,78%	14.001	115%
1960/61	2.308.371	115,67%	31.672	126,21%
1965/66	4.122.648	78,59%	52.190	64,78%
1970/71	3.998.223	-3,02%	59.538	14,08%
1975/76	5.207.190	30,24%	39.758	-33,22%
1980/81	6.768.566	29,98%	228.974	475,91%

Fonte: Ferreira (1987). Organização: Pedro Bianco (2021).

A principal mudança ocorrida nos primeiros anos da década de 1970 foi no sentido da monopolização através da incorporação das pequenas usinas, que forçavam o custo de produção da cana para cima, pelas grandes. Na região de Araraquara, oito usinas foram incorporadas por outras, em um claro exemplo de centralização do capital ocorrido no setor. O planejamento elaborado favoreceu o crescimento da produção no estado de São Paulo com incentivos para a compra de equipamentos mais modernos.

O Plano de Racionalização da Agro-Indústria Açucareira teve grande repercussão em todo o Estado de São Paulo, vindo a ser o principal responsável, na década de 70, pelo encerramento de 23 usinas de cana-de-açúcar por todo o interior do Estado, contra apenas 04 novas usinas implantadas no mesmo período (FERREIRA, 1987, p. 57).

Em 1975 foi criado outro programa que impactou intensamente a produção de cana-de-açúcar em todo o país, o Programa Nacional do Álcool (Proálcool). O Proálcool foi criado a fim de financiar a modernização da produção de álcool anidro

carburante como forma de enfrentamento da crise do petróleo de 1973. No decorrer da primeira fase do programa, que aconteceu entre 1975 e 1979, São Paulo recebeu 30% dos recursos. A segunda fase do programa, entre 1980 e 1985, priorizou os investimentos na região oeste do estado de São Paulo.

No final da década de 70, apresentaram-se muitas modificações na região canavieira de Araraquara, havendo na produção açucareira predomínio nos primeiros cinco anos safras, referentes ao grande volume-produção endereçado ao mercado exterior, existindo um rendimento constante nos últimos cinco anos safras da década. No que tange à produção alcooleira, a região apresentava a mesma produção da década passada até a safra 1976/77 (51.274.000 litros), entretanto, a partir do Proálcool a produção elevar-se-ia continuamente, findando o período com 228.974.000 litros/ano (FERREIRA, 1987, p.104).

O resultado do programa, considerando suas duas fases, foi de crescimento no plantio de cana-de-açúcar, com queda na produção de açúcar e aumento na produção de álcool. Quatro novas usinas “autônomas”, que são as que produzem apenas álcool, foram criadas na região de Araraquara ao longo do período. Devemos pontuar também que os programas entre as décadas de 1970 e 1980 favoreciam as usinas em detrimento dos fornecedores de cana-de-açúcar, o que fez com que estes últimos perdessem peso relativo na produção total, e também acelerava o processo de concentração de terras.

Em 1990, um decreto da Presidência da República extingue o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), pondo fim às políticas de intervenção e incentivo ao plantio de cana-de-açúcar. De qualquer forma, a produção cresceu e novas usinas surgiram, principalmente filiadas a outras já existentes, ou passaram da produção exclusiva de álcool para também produzir açúcar. Na safra 1992/93 havia 135 usinas no estado de São Paulo, considerando todos os tipos; esse número cresceu para 194 em 2006/07 (FERREIRA, 2009). O advento dos motores “flex” e a crise de 2008, apontam Mendonça e Queda (2018), incentivaram o fortalecimento da produção canavieira no Brasil.

No final do século XX, mais especificamente depois de 1999, o setor canavieiro começa a passar por intensas transformações, que partem da desregulamentação e da entrada de capitais estrangeiros no país, principalmente no sentido das fusões, concentrando ainda mais o capital e monopolizando o setor, e da “internacionalização” das Usinas, que foram compradas por empresas estrangeiras.

Várias fusões, aquisições e formação de novos grupos empresariais marcam a região de Araraquara a partir de 2005, processo facilitado pela captação de recursos através da abertura de capital na bolsa de valores, consequência natural da abertura de mercado, e com as parcerias com grupos estrangeiros (MENDONÇA; QUEDA, 2018, p.17).

Ferreira e Alves (2009) acrescentam que neste momento “são grandes grupos economicamente viáveis incorporando usinas economicamente viáveis”, diferente do que aconteceu na década de 1960, quando as usinas que estavam falindo eram compradas por outras mais fortes.

Atualmente, a cana-de-açúcar continua sendo o principal produto agrícola da Região de Governo de Araraquara²⁵, seguido pela produção de laranja. Segundo a pesquisa de Produção Agrícola Municipal (PAM), do IBGE, a economia canavieira rendeu para a região de Araraquara, em 1995, R\$ 163 milhões, enquanto o valor da produção da laranja foi de R\$ 113 milhões. Na série histórica do PAM, apenas nos anos de 2002, 2003, 2004 e 2005 a produção de milho foi superior, em reais, à de cana-de-açúcar. Em 2016, a produção de milho na região foi de R\$ 443 milhões. Este montante, se corrigido pela inflação, significa uma queda real no valor da produção do milho (Pesquisa Agrícola Municipal, IBGE).

Pelo lado da cana-de-açúcar, o crescimento foi real. Em 2016, o valor da produção de cana-de-açúcar na região de Araraquara foi de R\$ 1.695.040.000. O crescimento em relação a 1995 foi de 937,01%, enquanto a inflação no período, segundo o índice IPCA (IBGE) foi de 369,84%. Como podemos ver na Tabela 12, o valor da produção cresceu de maneira desproporcional às toneladas colhidas, mostrando uma valorização do produto no mercado internacional.

Quando se trata especificamente do município de Araraquara, a situação não é diferente. A Tabela 13, que reúne os produtos agrícolas de Araraquara, mostra que a cana-de-açúcar é, de longe, o mais importante. O segundo produto mais importante é a laranja, mas cuja produção significa, em reais, menos de 10% da cana. A Tabela 14 revela que a produção cresceu em maior medida do que a área colhida, assim como o valor da produção cresceu em maior proporção do que as duas variáveis. A

²⁵ A Região de Governo de Araraquara, que é a regionalização administrativa, inclui os municípios de Araraquara, São Carlos, Matão, Boa Esperança do Sul, Borborema, Cândido Rodrigues, Dobrada, Fernando Prestes, Gavião Peixoto, Ibitinga, Itápolis, Motuca, Nova Europa, Rincão, Santa Ernestina, Santa Lúcia, Tabatinga, Taquaritinga e Trabiçu. Portanto, engloba municípios que não eram da “região canavieira”, assim como não deixa de fora alguns que lá estavam organizados.

maior produção de cana foi em 2010, quando atingiu 4,1 milhões de toneladas. Esse valor caiu para 2,8 milhões de toneladas em 2015 e voltou a subir para 3 milhões em 2016 (Pesquisa Agrícola Municipal, IBGE, 2010; 2015; 2016).

**Tabela 11 - Valor da produção agrícola na Região de Governo de Araraquara
(em milhares de reais)**

Períodos	Amendoim	Cana-de-Açúcar	Laranja	Soja	Leite	Milho
1995	4.655	163.455	113.500	1.541	7.448	6.238
2000	8.675	259.306	117.980	2.651	8.521	12.831
2005	18.376	542.148	566.970	10.975	10.366	19.115
2010	18.222	805.204	608.769	5.225	11.506	14.005
2015	51.340	1.360.493	303.314	10.475	11.259	22.507
2016	90.919	1.695.040	443.539	22.914	8.346	40.268

Fonte: PAM - IBGE²⁶. Organização: Pedro Bianco (2021)

**Tabela 12 - Produção de Cana-de-açúcar na Região de Governo de Araraquara
(1990-2016)**

Anos	Área colhida	Toneladas	Valor (x1000 R\$)	R\$/T
1990	132.779	10.021.320	-	-
1995	191.029	14.859.570	163.455.000	11,00
2000	199.677	14.535.008	259.306.000	17,84
2005	218.472	17.729.288	542.148.000	30,58
2010	251.885	24.055.260	805.204.000	33,47
2015	317.065	24.213.383	1.360.493.000	56,19
2016	334.334	27.331.512	1.695.040.000	62,02

Fonte: PAM – IBGE²⁷. Organização: Pedro Bianco (2021).

²⁶ Disponível em: <www.imp.seade.gov.br/> Acesso em: 19/04/2021.

²⁷ Disponível em: <www.imp.seade.gov.br/> Acesso em: 19/04/2021.

Tabela 13 - Produção agrícola de Araraquara (1995-2016)
(em milhares de reais)

Ano	Amendoim	Cana-de-Açúcar	Laranja	Soja	Leite	Milho
1995	331	27.500	13.860	288	1.225	800
2000	883	39.962	9.047	415	1.080	1.287
2005	682	86.101	44.826	1.920	1.316	1.764
2010	1.275	145.775	39.000	1.580	2.520	2.030
2015	5.813	176.700	5.380	2.520	1.941	2.113
2016	6.138	184.954	11.422	3.600	1.121	5.064

Fonte: PAM - IBGE²⁸. Organização: Pedro Bianco (2021).

Na Tabela 15 podemos observar que Araraquara cumpre um papel de destaque, sendo o segundo maior produtor dentre os municípios em questão. É superada apenas pelo município de Itápolis (ele não era parte da antiga “região canavieira de Araraquara”), que produziu 3,3 milhões de toneladas de cana durante o ano. As outras regiões de governo que se destacaram na produção de cana-de-açúcar em 2016 foram: Ribeirão Preto (R\$ 2.653.967.000), Barretos (R\$ 2.508.423.000), São José do Rio Preto (R\$ 2.073.068.000), Presidente Prudente (R\$ 1.790.031.000), Araçatuba (R\$ 1.622.122.000) e Franca (R\$ 1.394.382.000) (PAM - IBGE).

Tabela 14 - Produção de Cana-de-açúcar em Araraquara (1990-2016)

Anos	Área colhida (he)	Produção (toneladas)	Valor (x1.000 R\$)
1990	33.000	2.310.000	-
1995	34.000	2.500.000	27.500
2000	32.000	2.240.000	39.962
2005	32.470	2.690.646	86.101
2010	32.000	4.165.000	145.775
2015	38.000	2.850.000	176.700
2016	38.000	3.040.000	184.954

Fonte: PAM – IBGE²⁹. Organização: Pedro Bianco (2021).

²⁸ Disponível em: <www.imp.seade.gov.br/> Acesso em: 19/04/2021.

²⁹ Disponível em: <www.imp.seade.gov.br/> Acesso em 19/04/2021.

Tabela 15 - Produção de Cana-de-açúcar por município da Região de Governo de Araraquara (2017)

Cidade	Toneladas	Valor (x1000 R\$)
Araraquara	2.260.290	166.098,781
São Carlos	2.001.903	134.846,966
Matão	1.368.468	100.286,059
Boa Esperança do Sul	1.953.107	144.680,195
Borborema	1.850.644	127.910,290
Cândido Rodrigues	251.453	18.951,391
Dobrada	670.237	54.044,133
Fernando Prestes	830.738	70.451,733
Gavião Peixoto	863.705	63.317,670
Ibitinga	2.189.241	165.909,620
Itápolis	3.334.677	233.241,724
Motuca	611.419	36.802,206
Nova Europa	879.150	61.756,828
Rincão	474.849	29.626,884
Santa Ernestina	420.840	32.491,825
Santa Lúcia	635.965	33.043,621
Tabatinga	1.263.331	87.887,678
Taquaritinga	2.536.804	178.324,115
Trabiju	45.052	3.037,886
Total	24.441.873	1.742.709,605

Fonte: Censo Agropecuário, 2017, IBGE. Organização: Pedro Bianco (2021)

3.5 O crescimento urbano de Araraquara

Araraquara foi fundada por conta das plantações de cana-de-açúcar, mas enquanto essa produção predominou, o crescimento da cidade foi pequeno e de pouca importância. Além de não estar em seu auge naquele momento, as características dessa produção, que era fundamentalmente escravista, não exigiam - e por isso não impulsionavam - um alto grau de urbanização. O primeiro salto no crescimento urbano de Araraquara aconteceu na década de 1880, quando da

chegada da ferrovia na cidade, que permitiu a chegada de imigrantes e maior dinamismo para a economia cafeeira. Entretanto, a urbanização da cidade só evoluiu quando a economia cafeeira, através do complexo cafeeiro, possibilitou o surgimento de indústrias e a criação da infraestrutura necessária para esta. No começo do século XX, Araraquara já contava com rede elétrica e de esgoto. Segundo Fernandes e Negreiros (2004, p.27),

Urbanização, enquanto fenômeno relevante para a consolidação de relações sociais capitalistas, só tem início quando a indústria substitui a produção agroexportadora como motor da acumulação, quando o antagonismo campo-cidade é minimizado e quando é desencadeada a efetiva integração do mercado nacional (FERNANDES; NEGREIROS, 2004, p.27).

Em Araraquara, esse processo pode ser observado nos mapas da cidade no século XIX e começo do século XX, além da análise dos dados que vamos expor. Os mapas da cidade entre 1820 e 1880 mostram um baixo crescimento da cidade no período. Entretanto, com a chegada das ferrovias, em 1885, e o desenvolvimento econômico, pode-se observar que a cidade evoluiu mais rapidamente entre 1880 e 1890 e nas décadas seguintes. Como mencionado anteriormente, foi um primeiro salto no crescimento da cidade. A cidade cresceu e se urbanizou, mas a maior parte da população continuava vivendo em zonas rurais até a década de 1940, espelhando um padrão nacional. A indústria de Araraquara, nesse ínterim, viveu diferentes situações, mas, de maneira geral, como demonstrado nos subcapítulos anteriores, houve crescimento industrial baseado nas indústrias de bens de consumo não durável. A partir da década de 1940, outro setor que se desenvolveu com velocidade foi o agroindustrial, mas seu forte apelo tecnológico não exigia uma grande massa de trabalhadores, que continuaram se mudando para as regiões urbanas da cidade.

No ano de 1900, quando a cidade já recebia imigrantes europeus, o município, contando todas as vilas (ou distritos) que o compunham, tinha 28.900 habitantes. Em 1910, esse número cresceu para 37.630 e, em 1920, atingiu 48.119. No ano de 1934 (a partir do qual há dados sobre a população urbana), Araraquara tinha uma população de 66.916 pessoas, 28.493 das quais viviam no meio urbano, ou seja, 42,6% do total. A população urbana cresceu em desproporção com a população em todas as décadas seguintes, até que entre 1940 e 1950 Araraquara passou a ter mais população urbana do que rural, algo que só ocorrerá em escala nacional na passagem

da década de 1960 para a de 1970. Em 1950, os Censos registraram 62.688 habitantes, dos quais 36.476 (58,2%) viviam no meio urbano. A década em que a população urbana mais cresceu (relativamente ao total) foi a de 1970, quando passou de 84,2% para 92,7% (crescimento de 8,5 pontos percentuais).

Foi durante o século XX que a maior parte dos distritos de Araraquara se tornou independente, o que chegou a representar, entre 1940 e 1950, uma diminuição da população da cidade. Em 1948, o maior dos distritos, Rincão, que tinha uma população de cerca de 5.200 pessoas, realizou um plebiscito e se tornou independente de Araraquara. Na década de 1950, foi a vez de Santa Lúcia, com 3.378 habitantes; em 1964, Américo Brasiliense, de 5.368 habitantes, foi elevado a cidade. Na década de 1990, Gavião Peixoto e Motuca, que tinham, em 2000, 4.126 e 3.871 habitantes, respectivamente, também se tornaram independentes administrativamente (Censos 1950, 1960, 1970, 2000).

Tabela 16 - População de Araraquara (1890 – 2010)

Ano	Urbana	Total	População Urbana (%)
1890	-	8.151	-
1900	-	28.900	-
1910	-	37.630	-
1920	-	48.119	-
1934	28.493	66.916	42,6
1940	33.172	67.724	48,9
1950	36.476	62.688	58,2
1960	60.591	82.898	73,1
1970	84.580	100.438	84,2
1980	118.778	128.109	92,7
1991	156.465	166.731	93,8
2000	173.569	182.471	95,1
2010	202.730	208.662	97,1

Fonte: Censo Demográficos 1890 a 2010 e Recenseamento Demográfico de São Paulo 1934 (1936)

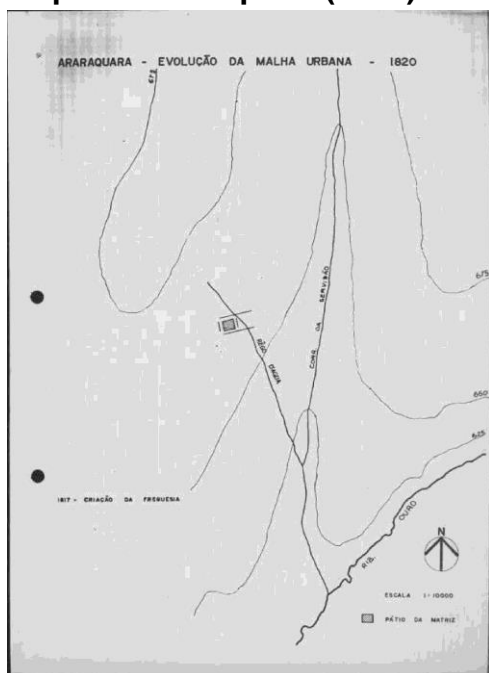
As autoras Ana Cristina Fernandes e Rovena Negreiros (2004) sublinham que o “colapso” do modelo desenvolvimentista significou, também, uma mudança no padrão de urbanização brasileiro. O estado parou de planejar o desenvolvimento econômico a nível nacional e interregional; nacionalmente o planejamento foi substituído pela abertura econômica, no plano regional foi substituída pela guerra fiscal entre estados e municípios.

Na ausência de política regional e de crescimento industrial, uma formação de capital em declínio e a deterioração de investimentos públicos têm empurrado as regiões e cidades menos vantajosas à localização industrial para um leilão de benefícios variados e oferta de mão de obra barata e “dócil” para atração de investimentos privados. Dessa forma, pode-se dizer que as reformas recentes reforçaram a concentração de renda na sociedade brasileira (FERNANDES; NEGREIRO, 2004, p.45).

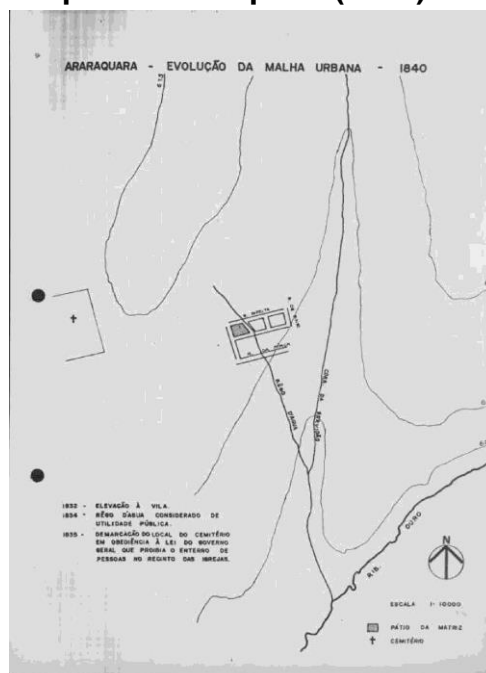
Na década de 1990, até mesmo a Lupo cogitou transferir sua fábrica para o nordeste, mas o plano não foi concretizado porque a estrutura da empresa em Araraquara já estava bem estabelecida. Além da mudança na rede de distribuição e de toda a transferência da planta fabril, novos funcionários, tanto operários quanto do campo técnico, teriam que ser contratados. Neste mesmo momento, a TriFil, que foi mais tarde comprada pela Lupo, foi transferida de São Paulo para Itabuna (BA).

Para manter as indústrias antigas e trazer novas, Araraquara entrou nessa guerra fiscal. Não mergulhamos na pesquisa de quais e de quanto foram as isenções fiscais, mas identificamos algumas na década de 1990, inclusive a doação de um terreno para a construção de uma fábrica de bebidas, a Kaiser, que hoje em dia pertence à Heineken. A prática se estende até os dias de hoje. Em 2015, a Prefeitura de Araraquara criou cinco tipos de benefícios fiscais para que uma fábrica de trens, a Hyundai-Rotem, fosse instalada na cidade.

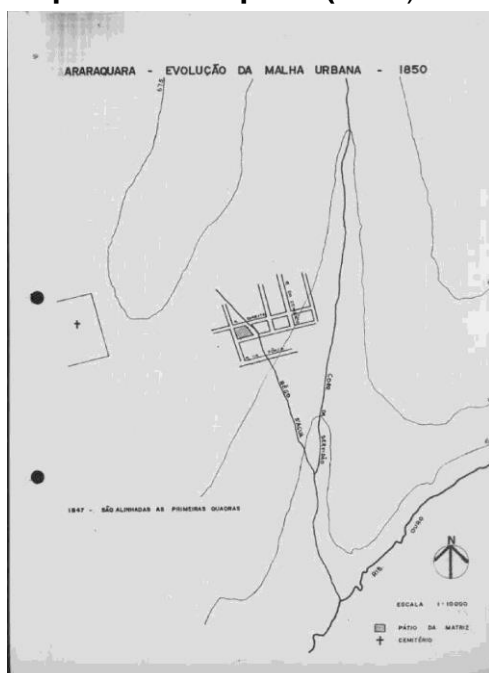
A seguir, expomos uma sequência de mapas da cidade de Araraquara, abarcando um período de mais de cem anos de história, entre 1820 e 1929, década em que a fábrica Lupo surge na cidade (1921). Como se pode observar na sequência de mapas, o crescimento da mancha urbana do município durante o século XIX foi lento, destacando-se as duas últimas décadas, em que o crescimento, como dito anteriormente, torna-se mais expressivo por conta da chegada da ferrovia.

Mapa 1 - Araraquara (1820)

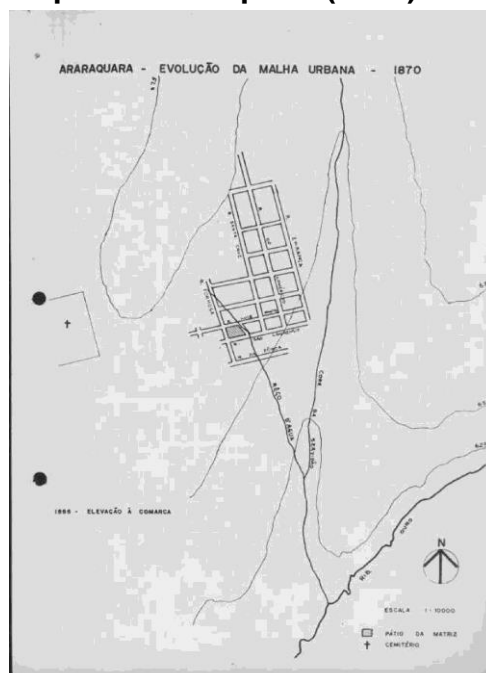
Fonte: Prefeitura de Araraquara

Mapa 2 - Araraquara (1840)

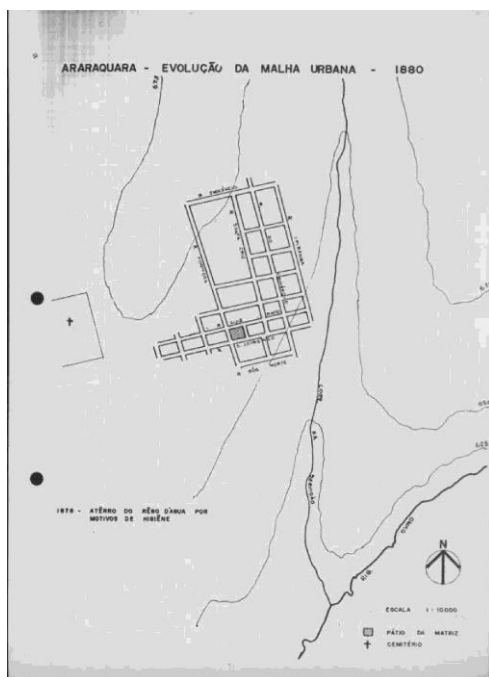
Fonte: Prefeitura de Araraquara

Mapa 3 - Araraquara (1850)

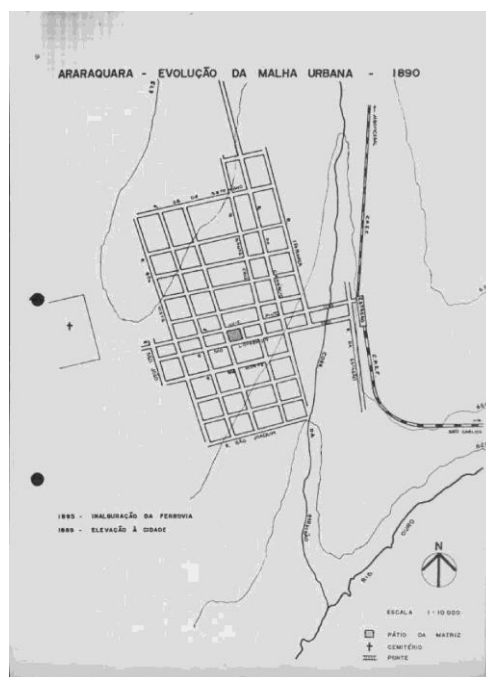
Fonte: Prefeitura de Araraquara

Mapa 4 - Araraquara (1870)

Fonte: Prefeitura de Araraquara

Mapa 5 - Araraquara (1880)

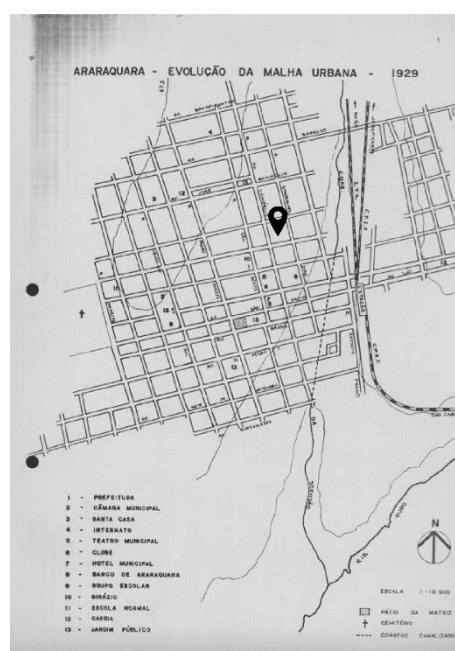
Fonte: Prefeitura de Araraquara

Mapa 6 - Araraquara (1890)

Fonte: Prefeitura de Araraquara

Mapa 7 - Araraquara (1900)

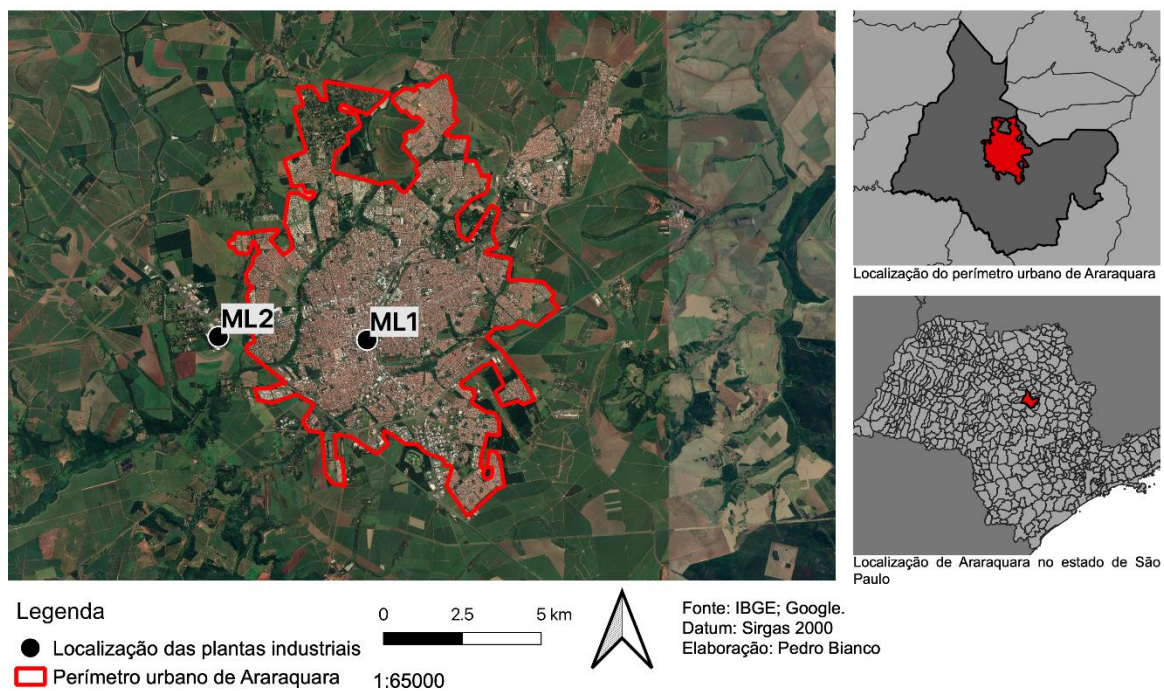
Fonte: Prefeitura de Araraquara

Mapa 8 - Araraquara (1929)

Fonte: Prefeitura de Araraquara

A seta indica o quarteirão em que foi fundada a fábrica da Lupo, em 1921.

Mapa 9 - Localização das fábricas ML1 e ML2 em Araraquara (SP)



4 A Lupo e sua estratégia territorial

Como pudemos ver nos capítulos anteriores, a Lupo foi parte de uma intensa e profunda transformação na cidade de Araraquara. A industrialização e a urbanização mudaram por completo as características da região, que passou ter papel destacado na produção industrial do estado de São Paulo e até mesmo no país. A história da Lupo é reflexo da história da industrialização brasileira, sob as condições específicas de uma empresa que surge em uma pequena cidade, e se desenvolve junto com ela, no interior do estado de São Paulo. No 1º capítulo, discutimos a formação da empresa e propomos uma periodização que sintetiza as principais transformações da Lupo nos últimos 100 anos, levando em conta aspectos produtivos, organizacionais, tecnológicos e de outras ordens. No 2º capítulo, nos debruçamos sobre Araraquara e região, resgatando sua industrialização e urbanização, analisando as mudanças em sua estrutura econômica e traçando os paralelos existentes com a economia nacional.

Fica claro que nos últimos 100 anos Araraquara mudou de posição relativa na hierarquia urbana brasileira e paulista, ao passo que a Lupo passou de uma empresa tradicional e com atuação apenas nas cidades próximas para uma das maiores empresas de confecção do país, com atuação até mesmo fora do país. A Lupo sempre se mostrou disposta a estar a par do que acontecia nos maiores centros industriais no mundo. Datam da década de 1920 as primeiras viagens de funcionários da Lupo, ou membros da família, para observar o que havia de mais avançado em termos tecnológicos, técnicos, produtivos e administrativos em países europeus. Ao mesmo tempo, a empresa continua na mesma cidade em que foi fundada e tem forte apelo no imaginário araraquarense. Deve-se ressaltar que, desde a década de 1920, a Lupo é muito importante no emprego das mulheres da cidade. Tendo crescido e se projetado a partir de Araraquara para todo o país, é possível observar que a Lupo transformou, ao longo dos seus 100 anos, sua lógica territorial.

Milton Santos (2020, p.290-292) afirma que

Podemos também considerar a existência de divisões do trabalho segundo lógicas escalares diversas, desde a local até a global, passando pela nacional. Simplificando, dir-se-á que certas atividades, ou empresas, ocupam o território a partir de lógicas globais, outras operam segundo lógicas que não ultrapassam as fronteiras nacionais (...), enquanto ainda outras, como as atividades do circuito inferior da

economia, são limitadas a áreas menores, frequentemente intra-urbana.

(...) Na realidade, o que se verifica é uma dialética entre divisões do trabalho (sejam elas vistas do ponto de vista escalar ou de um ponto de vista das empresas) que disputam o território.

(...)

Cada empresa, cada ramo da produção produz, paralelamente, uma lógica territorial. Como já vimos, esta é visível por meio do que se pode considerar uma topologia, isto é, a distribuição no território dos pontos de interesse para a operação dessa empresa.

No presente capítulo, vamos discutir os aspectos centrais dos cinco períodos da história da Lupo e relacioná-los com o contexto nacional da industrialização brasileira e com os sistemas técnicos hegemônicos - e com os meios geográficos deles decorrentes.

No primeiro período, entre 1921 e 1937, a Lupo estabeleceu muitos princípios a partir dos quais continuou atuando por muitas décadas. Nos 16 anos englobados, a Lupo passou de uma empresa tradicional, cujo produto era fabricado pela própria família na sala de estar, para uma pequena empresa de porte regional, com mais de 50 funcionários. Já enfatizamos que logo em seus primeiros anos a Lupo optou por produzir meias que se diferenciavam pela qualidade no mercado nacional e percebeu que isso só aconteceria caso trouxesse para o país as melhores matérias-primas, o mais moderno maquinário e as mais sofisticadas técnicas.

Como foi comum nas indústrias brasileiras por muitas décadas, a Lupo praticava a “verticalização” da produção. Segundo Romero (2003, p.21), a verticalização consiste em “agregar diversas fases de sua cadeia produtiva, aumentando assim o número de produtos ou processos intermediários para uso próprio”. A maximização dos ganhos, até meados do século XX, se dava justamente pelo controle dos processos produtivos, da incorporação de processo dentro da empresa e, conseqüentemente, centralização dos lucros. Isso era possível, e até mesmo necessário, devido à precariedade da indústria brasileira e a falta de integração do mercado nacional, isto é, valia mais a pena, do ponto de vista dos lucros, criar um novo setor dentro da fábrica do que comprar de outros fabricantes ou fornecedores.

A integração vertical, porém, possui custos administrativos elevados e caracteriza-se por ser uma estratégia complexa e de risco. Se por um lado é difícil se implantar, por outro é duro de se reverter. Mesmo assim, as empresas do século XX que decidiram se verticalizar tiveram de certa forma seus “anos dourados” (ROMERO, 2003, p.21).

Romero (2003) explica que a verticalização pode ocorrer em dois “sentidos”. O primeiro caso é a da “integração para trás”, que é quando a empresa “começa a desempenhar fases ou atividades de seu processo que anteriormente eram feitas por seus fornecedores” (ROMERO, 2003, p.21). Também existe a “verticalização para frente”, ou “em direção ao cliente”, quando a empresa engloba processos de distribuição e venda. Durante as suas seis primeiras décadas de existência, a Lupo praticou uma ostensiva verticalização para trás.

A verticalização esteve muito ligada ao modelo fordista de produção, ao passo que o objetivo deste era a produção em massa de produtos pouco diversificados, o que facilitava a internalização de processos. A eventual mudança nessa lógica, décadas mais tarde, levou as indústrias de todo o mundo a diminuírem seu grau de verticalização.

A Lupo quase ultrapassou a marca de 100 funcionários ainda na década de 1920, mas foi afetada pela crise econômica mundial de 1929, que penetrou no Brasil a partir da queda no preço do café. Apesar de não ser possível precisar, pela falta de documentos, a empresa provavelmente chegou aos 100 funcionários em meados da década de 1930. Em menos de 20 anos desde sua fundação, a fábrica tinha deixado a sala de estar da família Lupo e já ocupava um grande espaço no terreno atrás da casa, em uma instalação de dois andares. Passou, também, de uma empresa tradicional e familiar, com distribuição feita apenas no entorno de Araraquara, para uma empresa de maior porte e com uma lógica territorial mais extensa.

Na segunda metade da década de 1940, quando ocupava a ML1, a Lupo era a maior fabricante de meias masculinas do país, com participação em grande parte do mercado nacional. A possibilidade concreta de se lançar como uma das grandes fábricas de confecção do país, tendo pouco mais de 20 anos desde sua fundação, demonstra que as estratégias adotadas pela empresa foram bem-sucedidas.

As condições para que a Lupo se projetasse nacionalmente também surgiram no decorrer do século XX. Até 1930, a principal atividade econômica no Brasil era a produção de café para exportação. Esse modelo, além de não criar condições para que o país se industrializasse, não era propício para a integração do mercado nacional, como discutido por Wilson Cano (1985; 2005). Milton Santos (2010, p.38) fala que “uma topologia marcada por desconexões decorre, sobretudo, de uma vida circunscrita às regiões, embora orientada para satisfazer a necessidades de matérias-

primas além dos mares”. A mudança na política econômica nacional, que passou a favorecer a industrialização, teve efeitos positivos na integração do mercado nacional.

O caminho percorrido até a integração nacional é importante, inclusive, para a difusão do meio geográfico que Milton Santos (2020) chamou de “meio técnico”, sucessor do “meio natural”. O meio natural, “é marcado pelos tempos lentos da natureza comandando as ações humanas” (SANTOS; SILVEIRA, 2020, p.27), enquanto o meio técnico é a “emergência do espaço mecanizado. São as lógicas e os tempos humanos impondo-se à natureza” (2020, p.31). O autor divide a difusão do meio técnico no Brasil em três momentos.

No primeiro podemos falar do território brasileiro como um arquipélago, contendo um subsistema que seria o arquipélago mecanizado (...). Depois, a própria circulação se mecaniza e a industrialização se manifesta. É somente num terceiro momento que esses pontos e manchas são ligados pelas extensões das ferrovias e pela implantação de rodovias nacionais, criando-se as bases para uma integração do mercado e do território (SANTOS; SILVEIRA, 2020, p.31).

Para Santos e Silveira (2020, p.36), o período entre o começo do século XX e a década de 1940 configura um “período de transição” entre “o período anterior, herança da época colonial pré-mecânica, e a verdadeira integração nacional”. “É então que se estabelece uma rede brasileira de cidades, com uma hierarquia nacional e com os primórdios da precedência do urbanismo interior sobre o urbanismo de fachada” (SANTOS; SILVEIRA, 2020, p. 37).

Essa indústria em desenvolvimento, particularmente a partir da revolução de 1932, precisava ampliar o seu mercado. A extinção de barreiras à circulação de mercadorias entre os Estados da União marcou um avanço fundamental no processo de integração econômica do espaço nacional. (...) Essa integração começou pela região circunvizinha ao Estado de São Paulo, pois as relações comerciais eram facilitadas pela existência de um embrião de transportes modernos em rede e a relativa proximidade dos mercados permitia um tráfego marítimo mais intenso (SANTOS; SILVEIRA, 2020, p. 42).

Santos e Silveira (2020, p.43) sublinham que mesmo essa integração aconteceu de maneira desigual no território brasileiro. “Criavam-se, então, as condições de formação do que é hoje a região polarizada do país. Foi um momento

preliminar da integração territorial, dado por uma integração regional do Sudeste e do Sul”. Os autores afirmam que as questões regionais

(...) só podem ser analisadas conjuntamente dentro dos quadros nacional e internacional: a política cambial que favorece a indústria em detrimento das demais atividades econômicas, a modernização do aparelho estatal indispensável à modernização da economia nacional, sua melhor inserção na economia internacional e as facilidades abertas à entrada do capital estrangeiro.

A modernização do país, já iniciada sob o regime de Getúlio Vargas, facilitara a concentração econômica e espacial. A rápida expansão da indústria no “centro” passava a exigir mais mercados, não apenas fora mas também dentro do país (SANTOS; SILVEIRA, 2020, p.43-44).

Segundo Milton Santos (2020), com o fim da 2ª Guerra Mundial acontece a difusão da “unicidade técnica”, que mais tarde seria uma das bases para a globalização.

O movimento de unificação, que corresponde à própria natureza do capitalismo, se acelera, para hoje alcançar o seu ápice, com a predominância, em toda parte, de um único sistema técnico, base material da globalização (SANTOS, 2020, p.125).

Santos (2020, p.126) afirma que “pode-se falar de unicidade técnica pelo fato de que os sistemas técnicos hegemônicos são cada vez mais integrados, formando conjuntos de instrumentos que operam de forma conexa”. Um reflexo desse movimento, na Lupo, foi a chegada, em 1947, dos fios sintéticos produzidos pela estadunidense Du Pont. A Lupo foi a primeira empresa brasileira a receber o material sintético para testes e logo conseguiu a autorização da DuPont para o seu uso na produção. Entretanto, a fabricação de meias-calça, entre outros artigos femininos, com o náilon foi tímida até a década de 1960. Nos anos 1970, algumas multinacionais produtoras de fios e outros materiais sintéticos chegaram ao Brasil e popularizaram ainda mais o seu uso.

Ao longo da década de 1970 houve a entrada de investidores estrangeiros que priorizavam a produção de fibras e filamentos artificiais e sintéticos para responder pela demanda do setor do vestuário por tecidos de tergal e lycra. Podemos citar dentre as empresas abertas neste período: as americanas Sudamtex e a Celanese, a brasileira e japonesa Saffron-Teijin, a franco-suiça Rhodia, a italiana Fiação brasileira de Rayon e a brasileira e alemã

Companhia Brasileira de Sintéticos (FUJITA; JORENTE, 2015, p. 160).

Outro exemplo que corrobora para o entendimento da unicidade técnica é a chegada do toyotismo no Brasil. Na década de 1980, a Lupo começou a buscar inspiração para suas formas de produção e de gestão no Japão, onde surgiu esse modelo de gestão. A empresa buscou aplicar a maior parte dos pontos do modelo japonês, como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), a produção em células, entre outros. O mais impactante para a empresa foi a flexibilização do trabalho, em grande parte expresso pela terceirização. Algumas dessas práticas foram abandonadas porque os trabalhadores não se adaptaram ou porque não surtiu o efeito desejado. Milton Santos (2020, p.127) diz que a unicidade técnica mundial não significa que “o passado foi varrido”. Pelo contrário, a história, inclusive a história da técnica, se faz presente nos diferentes lugares. “A herança material permanece, em proporções diferentes, segundo as civilizações, os países, as regiões. E, sobre esses restos de uma sucessão de elaborações, vai se sobreimpor o novo conjunto de técnicas característico do período atual” (SANTOS, 2020, p.127).

A terceirização começou na Lupo nos serviços de alimentação, transporte, limpeza e segurança, entre 1981 e 1986. Isso é o que Romero (2003, p.48) chama de “terceirização periférica”. O objetivo mais direto é a redução de custos de mão-de-obra, seja em salários ou direitos trabalhistas, uma vez que não se tem mais gastos com demissões, mas também tem efeito no descongestionamento da área administrativa da empresa. Essa estratégia, que se difundiu pelo mundo em uma década de aguda crise mundial (a década de 1970), é uma tentativa de aumentar a taxa de lucro da indústria. Em 1989, a Lupo começou a terceirizar parte da produção. Antigos funcionários da empresa, em acordo com ela, abriram as “fabriquinhas”, que eram contratadas para fornecer meias acabadas ou inacabadas. A maior parte da mão-de-obra das “fabriquinhas” era composta por mulheres que já tinham trabalhado na Lupo e que relatam diminuição salarial, perda de direitos trabalhistas e más condições de trabalho. Antunes e Druck (2013, p.219), afirmam que

Nesta última década no Brasil, o crescimento e a difusão da terceirização a reafirma como uma modalidade de gestão, organização e controle do trabalho num ambiente comandado pela lógica da acumulação financeira, que, no âmbito do processo de trabalho, das condições de trabalho e do mercado de trabalho, exige total flexibilidade em todos os níveis, instituindo um novo tipo de

precarização que passa a dirigir a relação capital-trabalho em todas as suas dimensões. E, num quadro em que a economia está comandada pela lógica financeira sustentada no curtíssimo prazo, as empresas do setor industrial buscam garantir seus altos lucros, exigindo e transferindo aos trabalhadores a pressão pela maximização do tempo, pelas altas taxas de produtividade, pela redução dos custos com o trabalho e pela “volatilidade” nas formas de inserção e de contratos. É o que sintetiza a terceirização, que, como nenhuma outra modalidade de gestão, garante e efetiva essa “urgência produtiva” determinada pelo processo de financeirização ao qual estão subordinados todos os setores de atividade, já que são também agentes e sócios acionistas do capital financeiro (ANTUNES; DRUCK, 2013, p.219).

A Lupo abandonou a terceirização da produção na década de 1990, devido, principalmente, ao atraso tecnológico nas “fabriquinhas”, que não tinham modernizado o seu maquinário. A terceirização continua, porém, sendo adotada por muitas empresas como estratégia para aumentar a taxa de lucro, que foi deteriorada com a financeirização resultante da mudança de política industrial e econômica no sentido do neoliberalismo. Antunes e Druck (2013, p.222) dizem que nos anos 2000 “a terceirização cresceu em todas as direções, destacadamente no setor público e nas empresas estatais”. No caso das empresas privadas, “atingiu as áreas nucleares das empresas e passou a usar novas modalidades, a exemplo das cooperativas, das empresas *pejotizadas* e do trabalho em domicílio, também chamado de teletrabalho” (ANTUNES; DRUCK, 2013, p.222). Em 2017, foi aprovada uma lei que permite, pela primeira vez, que sejam contratados funcionários terceirizados para atividades-fim, ou seja, que trabalham diretamente na atividade principal da empresa.

No fim da 2ª Guerra Mundial, surgiu um novo meio geográfico decorrente das novas tecnologias criadas. Esse meio geográfico, segundo Santos (2020), só veio a se difundir pelo mundo, de maneira desigual, na década de 1970. A informática e as novas tecnologias da informação passaram a ter forte influência na organização e divisão do trabalho.

O fim da guerra marca também o início de uma nova era dentro do percurso capitalista, com as perspectivas abertas pela revolução científico-técnica. Era o momento de lançar a semente da dominação do mundo pelas firmas multinacionais, preparando assim todos os espaços mundiais para uma nova aventura que, na escala mundial, só iria frutificar trinta anos depois (SANTOS, 2020, p.47).

Na segunda metade dos anos 1980, a Lupo começou a importar as máquinas automatizadas e informatizadas que tinham sido criadas na década anterior e que faziam parte da produção do meio técnico-científico-informacional. Essa mudança ocasionou, nos primeiros anos da década de 1990, a demissão de pelo menos 1.000 funcionários da Lupo. Em 1994, a Lupo começou a investir em uma outra forma de comercialização, que a aproximava do cliente e favorecia a diversificação produtiva. A criação de lojas afiliadas logo se mostrou uma estratégia acertada e hoje significa pouco mais de $\frac{1}{3}$ das vendas da empresa. Essa estratégia demanda um investimento por parte daquele que será o dono da loja, mas aumenta o volume de vendas e a taxa de lucro da empresa. Foram abertas mais de 580 filiais da Lupo, em todos os estados do país, que operam em dois modelos de negócio diferentes, cada um mais adequado para uma situação. Esse movimento significa uma “verticalização para frente” (ROMERO, 2003).

Leite et al (2014) estudaram o “grau de verticalização” das indústrias de confecção brasileiras e sua relação com o total de vendas e lucro líquido. Por manter as atividades de malharia, beneficiamento, confecção e distribuição por varejo, a Lupo é considerada, pelo estudo, uma empresa com alto grau de verticalização³⁰. Em relação à média de vendas anual, a Lupo aparece em 7º lugar, sendo que todas as empresas mais bem ranqueadas que ela têm grau “altíssimo” de verticalização, à exceção de uma. No ranking das empresas pela média de lucro líquido, a Lupo ficou em 4º lugar, atrás apenas da Guararapes Confecções, Cia. Hering e São Paulo Alpargatas, todas com grau altíssimo de verticalização.

A empresa Lupo S.A. é uma empresa com um alto grau de verticalização, e diferente das outras que estão no mesmo grau de verticalização, obteve crescimento nas vendas em todos os anos estudados. Analisando o lucro líquido ajustado da empresa observamos que tiveram resultados positivos em todos os anos, sendo a de melhor desempenho nos anos de 2009, 2010 e 2011, nos dois indicadores. Provavelmente, isto aconteceu pela sua estratégia iniciada em 1994 com a abertura da primeira loja Lupo no Shopping D em São Paulo, voltada ao varejo (Leite et al, 2014, p.13).

O estudo conclui que:

³⁰ O estudo considera com alto grau de verticalização as empresas que mantêm quatro “áreas” de produção. Altíssimo, para eles, é quando se tem cinco ou mais áreas. São elas: fibras, fiação, tecelagem, malharia, beneficiamento e confecção.

O sucesso no setor têxtil depende do grau de verticalização da empresa, pois, nos mapas dos grupos estratégicos percebe-se que a participação de mercado é proporcional ao grau de verticalização, ou seja, à medida que cai a verticalização, cai a participação de mercado e vice-versa (Leite *et al*, 2014, p.12).

As empresas nacionais tiveram que realizar uma reestruturação produtiva para que pudessem continuar existindo frente à nova competição, muitas vezes desigual, instalada a partir da “abertura do mercado” decorrente da política neoliberal. Com o fim de políticas desenvolvimentistas e protecionistas, as fábricas brasileiras tiveram que disputar o mercado nacional com empresas estrangeiras. A importação de produtos fabricados na China começou a crescer desde a década de 1990, mas teve grande impulso nos anos 2000 e, em especial, depois da crise de 2008. Em 1996, os produtos chineses representavam 2,1% das importações brasileiras, dez anos mais tarde, em 2006, eram 8,7%. Em 2013, as importações vindas da China eram 15,6% do total (Funcex *apud* BUCCINI; FILHO, 2015).

Diante desse cenário, a Associação Brasileira de Indústrias Têxteis (ABIT) elaborou, em 2013, um documento manifestando preocupação com o crescimento da importação de artigos de vestuário e sugerindo ações, por parte do Estado, para proteger as indústrias e os empregos nacionais. Esses produtos importados vêm, em sua imensa maioria, da China. “A participação dos vestuários importados, especialmente da Ásia, vem crescendo de forma preocupante, ocupando o lugar dos produtos brasileiros nas grandes e pequenas lojas de varejo” (ABIT, 2013, p.22). E também: “Em 2012, em relação a 2011, a indústria nacional de vestuário registrou uma queda de produção de 28 mil toneladas, perda nas vendas no mercado interno de 22 mil toneladas, enquanto as importações cresceram 18 mil toneladas” (ABIT, 2013, p.27). Entre 2003 e 2012, a importação de artigos de vestuário cresceu de 14 mil toneladas, correspondendo a US\$ 100 milhões, para 115 mil toneladas, sendo US\$ 2,1 trilhões.

Os números mostram que a medida é URGENTE e INDISPENSÁVEL, e que a sua não adoção implicará na continuidade do prejuízo grave. Mantidas as condições atuais, estima-se que em 12 anos 60% do mercado nacional esteja tomado por importados, o que implicará no fechamento de muitas confecções e a perda de cerca de 300 mil empregos diretos na cadeia produtiva (ABIT, 2013, p.28).

A solução apresentada pela Associação foi a “salvaguarda” para o setor de confecções, ou seja, instalação de medidas protecionistas, que seriam justificadas por um “fato inesperado”. São propostas sobretaxas ou limites quantitativos para as importações. “A Salvaguarda permitirá o fortalecimento dessa indústria, por meio de ações e políticas de aumento de competitividade” (ABIT, 2013, p.26). O “fato inesperado” apresentado pela Associação para que possam, nas regras da Organização Mundial de Comércio, ser impostas medidas protetivas é a crise econômica de 2008 e suas consequências.

Crise mundial. A queda das importações de vestuário dos principais mercados compradores do mundo, Estados Unidos e União Europeia, gerou o aumento dos excedentes produtivos na Ásia que buscaram mercados alternativos de escoamento, provocando um surto de importação de vestuário no Brasil. (ABIT, 2013, p.26)

As medidas de salvaguarda não foram aplicadas. Pelo contrário, a política neoliberal avançou velozmente desde 2013, com ajustes fiscais, reduzindo a capacidade de investimento do Estado, e reformas como a da previdência e trabalhista, que atingem a qualidade de vida do trabalhador e o mercado interno.

Em 2020, a ABIT entrou com um pedido, junto ao Ministério da Economia, para que fosse investigada a prática de “dumping” no mercado de meias (quando um produtor vende uma mercadoria por um preço inferior ao internacional) por parte da China, Hong Kong e Paraguai³¹. Em parecer publicado em março de 2021, o Ministério da Economia considera, preliminarmente, que a China e Hong Kong praticaram dumping e afetaram a indústria brasileira, mas as conclusões só serão divulgadas em julho de 2021.

Um estudo feito pelo Instituto “Inteligência de Mercado” (IEMI), e que foi apresentado pela ABIT ao Ministério da Economia como parte da argumentação para tornar a fabricação de meias uma “indústria fragmentada”, mostra a retração do setor entre os anos de 2018 e 2019. Em 2018, eram 403 fábricas de meia no país, sendo “232 microempresas, assim consideradas aquelas contendo até 19 funcionários; 138 pequenas empresas, contando de 20 a 99 funcionários; 22 médias empresas, com 100 a 499 funcionários; e 11 grandes empresas, tendo cima de 500 funcionários”

³¹ Para que os prazos da investigação fossem estendidos, a fabricação nacional de meias passou a ser considerada “indústria fragmentada” (BRASIL, 2020).

(BRASIL, 2020). Em 2019, as 372 empresas (queda de 7,7%) eram divididas entre 200 microempresas, 151 pequenas empresas, 19 médias empresas e duas grandes empresas. A maior queda foi em relação às grandes empresas (500 funcionários ou mais), que passaram de 11 para apenas duas.

5 Considerações finais

Como pudemos ver ao longo do trabalho, a Lupo é a história viva do processo de industrialização de São Paulo e do Brasil. O olhar aprofundado sobre as bases em que a empresa se desenvolveu, relacionando-as sempre com as condições técnicas e econômicas - logo, geográficas - vigentes, pode nos ajudar a compreender alguns aspectos de processos mais abrangentes, como a própria industrialização.

O contexto econômico de seu surgimento, que identificamos como sendo o complexo cafeeiro, vigorou no estado de São Paulo entre o fim do século XIX e começo do século XX. Neste estágio inicial da industrialização do Brasil, outras fábricas ainda hoje conhecidas foram criadas. É o caso da Hering, fundada em 1880, em Blumenau (SC), sob o nome de Trikotwaren Fabrik Gerbrüder Hering, e da Karsten, datada de 1882, denominada Tecelagem Roeder, Karsten & Hadlich, na mesma cidade. Todas estas foram fundadas por imigrantes europeus chegados no Brasil por conta da expansão das plantações de café.

Por conta da fragilidade da indústria nacional do Brasil e da falta de integração territorial - ambos os problemas acentuados em uma fábrica do interior do estado de São Paulo -, a Lupo optou por praticar a verticalização. Essa estratégia também ocorreu em outras fábricas bem sucedidas do país.

Quando da crise de 1929, que fez despencar o preço do café, seguida da revolução de 1930, quando o governo federal mudou a política econômica e fez da indústria nacional para consumo interno o eixo central da economia nacional, as fábricas do interior paulista sofreram e não conseguiram se desenvolver no mesmo ritmo do restante do estado. Em Araraquara, o número de fábricas caiu de 141, em 1930, para 121, em 1940. Essa situação mostra que o desenvolvimento industrial no estado de São Paulo, que já era a região privilegiada, aconteceu de forma desigual e concentrada na capital. A Lupo sobreviveu esse período por conta de pré-acumulações e por ter uma concorrência fraca, ainda mais na confecção de meias de qualidade.

No final da década de 1930, a Lupo já tentava se projetar, com a construção da ML1, como uma empresa de porte regional e até nacional. Nos anos 1940, quando a região de Araraquara conseguiu ter o mesmo ritmo de crescimento industrial do restante do estado, a Lupo se tornou a maior fabricante de meias do país. Isso, aliado ao fato que a empresa mantinha uma tradição de viajar para o exterior para conhecer

as mais avançadas técnicas e tecnologias da produção de meias, fez com que a Lupo fosse escolhida pela Du Pont para ser pioneira na fabricação com fios sintéticos no Brasil. Consideramos esse fato como parte do processo de unificação técnica a que se refere Milton Santos (2020). A partir dessa transformação, a Lupo pôde dar, nas décadas de 1950 e 1960, um novo salto no crescimento de sua produção.

Nos anos 1980, enquanto o país vivia sua última década “desenvolvimentista”, que foi sucedida pelo período neoliberal, a empresa começou a desverticalizar sua produção através, principalmente, da terceirização. Outros pontos importantes dos direitos trabalhistas foram alterados na época. Nesta década e na seguinte, foram se realizando as mudanças pertencentes à reestruturação produtiva. Para além dos avanços tecnológicos, a Lupo estava inserida em um contexto econômico não propício às indústrias nacionais. Neste novo período da história brasileira, dominado pelas teses neoliberais, a indústria começou a perder relevância no PIB nacional e a tendência à concentração, ou monopolização, se acelerou.

No período mais recente da história da Lupo, que identificamos como tendo começado nos anos 2000, destacamos a relevância da nova estratégia de comercialização da empresa, baseada nas lojas franqueadas. A estratégia das lojas franqueadas foi pensada para dar maior visibilidade às outras linhas de produtos da Lupo, que não as de meias. Nas palavras de Carlos Alberto Mazzeu, diretor superintendente da empresa, “o pensamento foi abrir algumas lojas para mostrar a coleção da Lupo. E nisso elas têm uma importância até hoje”. Quer dizer, a forma de comercialização através de lojas franqueadas impulsiona a diversificação produtiva. Também ressaltamos a importância da aquisição do Grupo Scalina, que era um dos maiores concorrentes da Lupo, em 2016. Ainda que seus efeitos não tenham se revelado completamente, sabemos que a tendência monopolizadora se acelera em tempos de crise.

Por fim, esperamos ter evidenciado, também, ao longo das páginas anteriores, a importância local da Lupo para o município de Araraquara, onde a empresa mantém sua sede há cem anos, tendo sido - e, em alguma medida sendo até hoje - uma importante geradora de empregos, e também para a região e para o país, sendo uma das maiores fábricas de confecção do Brasil. A história da Lupo e de sua estratégia territorial muito nos diz sobre esse lugar no interior do estado de São Paulo e também sobre o Brasil, como procuramos demonstrar.

REFERÊNCIAS

ABDALLAH, Ariadne. Lupo: da quase falência ao topo do mercado. **Época Negócios**, 22 de janeiro de 2016. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/01/lupo-da-quase-falencia-ao-topo-do-mercado.html>. Acesso em: 12 de junho de 2021.

ABIT, Associação Brasileira da Indústria Têxtil. **Indústria têxtil e de confecções brasileira**: Cenários, desafios, perspectivas e demandas. Brasília, 2013.

ALMEIDA, Nelson Martins de. **Album de Araraquara 1948**. Araraquara: Câmara Municipal de Araraquara, 1948.

ANTUNES, Ricardo; DRUCK, Graça. A terceirização como regra? **Revista TST**, Brasília, v. 79, n. 4, out./dez. 2013.

BRANDÃO, Ignácio de Loyola; TELAROLLI, Rodolpho. **Addio bel campanile**: a saga dos Lupo. São Paulo: Global, 1998.

BRASIL. Circular nº 56, Secretaria de Comércio Exterior, 19 de agosto de 2020. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 160, p.45, 20 agosto 2020.

BRAY, S.C. A questão da formação do capital na agroindústria açucareira paulista nos fins do século XIX e início do século XX: o caso da Usina London. **Encontro nacional de Geografia Agrária**, 7, 1986, Belo Horizonte.

BUCCINI, Evandro Gamba; MENEZES FILHO, Naercio Aquino. O Impacto das Importações Chinesas sobre a Produtividade Setorial no Brasil. **Insper Working Paper**, São Paulo, v. 356, 2015.

CAIRES, Angela Cristina Ribeiro. A Lupo em Araraquara: revivendo a memória, retecendo a história (1921-1980). **Revista Uniara**, Araraquara, v. 18, n. 1, p. 25-42, jul. 2015.

CAIRES, Angela Cristina Ribeiro. **Fios Tecidos**: a malha da terceirização no setor têxtil em Araraquara. 1999. 332 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Sociologia, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Araraquara, 1999.

CANO, Wilson. **Desconcentração produtiva regional do Brasil: 1970-2005**. São Paulo: UNESP, 2008.

CANO, Wilson. **Desequilíbrios Regionais e Concentração Industrial: 1930-1970**. São Paulo: Global, 1985

CANO, Wilson. Getúlio Vargas e a formação e integração do mercado nacional. In: **Encontro Nacional da ANPUR**, 11, 2005, Salvador.

CANO, Wilson. **Raízes da concentração industrial em São Paulo**. 2. ed. São Paulo: T. A. Queiroz, 1981.

CUNHA, Joana. Preferiria que não tivesse fila por máscara e acabasse a pandemia, diz presidente da Lupo. **Folha de S.Paulo**, 17 de abril de 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2021/04/preferiria-que-nao-tivesse-fila-por-mascara-e-acabasse-a-pandemia-diz-presidente-da-lupo.shtml>. Acesso em: 12 de junho de 2021.

Divisão de Trabalho e mudanças na rede urbana brasileira. In: FERNANDES, Edésio; VALENÇA, Márcio M (Orgs.). **Brasil Urbano**. Rio de Janeiro, Mauad, 2004, p.25-56.

FERNANDES, Ana Cristina; NEGREIROS, Rovená. Desenvolvimento econômico, Divisão de Trabalho e mudanças na rede urbana brasileira. In: FERNANDES, Edésio; VALENÇA, Márcio M (Orgs.). **Brasil Urbano**. Rio de Janeiro, Mauad, 2004, p.25-56.

FERREIRA, Enéas Rente. **A formação da região canavieira de Araraquara**: o papel do Estado e das agro-indústrias do açúcar e do álcool no processo de organização do espaço. 1987. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Geografia, Instituto de Geociências e de Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Rio Claro, 1987.

FERREIRA, Enéas Rente; ALVES, Flamarion Dutra. Organização espacial da cana-de-açúcar no estado de São Paulo: Uma análise evolutiva. In: **Encontro de grupos de pesquisa: agricultura, desenvolvimento regional e transformações sócio-espaciais**. 5., 2009, Santa Maria.

FRANÇA, Antonio M. **Album de Araraquara 1915**. Araraquara: Câmara Municipal de Araraquara, 1915.

FUJITA, Renata Mayumi Lopes; JORENTE, Maria José. A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural. **Revista Modapalavra e-periódico**, Florianópolis, v. 8, n. 15, p. 1-2, jan./jul., 2015.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 12. ed. São Paulo: Nacional, 1974.

GOMES, Ciro. **Projeto nacional: o dever da esperança**. São Paulo: Leya, 2020.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo, Loyola, 2008.

LEITE, A. S. et al. Análise estrutural da indústria têxtil: mapeamento dos grupos estratégicos com relação ao grau de verticalização das empresas e seus respectivos lucros líquidos ajustados e faturamentos. In: **Congresso científico de têxtil e moda**. 4, 2014, São Paulo.

LENCIONI, S. A reestruturação da indústria têxtil no estado de São Paulo. São Paulo: **Revista do Departamento de Geografia**, v. 10, p. 79-90, 2011.

LENCIONI, Sandra. **Reestruturação urbana-industrial: centralização do capital e desconcentração da metrópole de São Paulo**. 1991. 287 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografia Humana, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

LORENZO, Helena Carvalho de. Eletricidade e modernização em São Paulo na década de 1920. In: LORENZO, Helena de Carvalho; COSTA, Wilma Peres da (org.). **A década de 1920 e as origens do Brasil moderno**. São Paulo: Unesp, 1997. p. 159-184.

LORENZO, Helena Carvalho de. **Origem e crescimento da indústria na região "Araraquara - São Carlos" (1900-1970)**. 1979. 181 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Sociais, FFLCH, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1979.

LORENZO, Helena Carvalho de; CAIRES, Angela Cristina Ribeiro. **A trajetória econômica e administrativa da Lupo S.A. em seus 85 anos de existência**. S/D.

LORENZO, Helena Carvalho de; CAIRES, Angela Cristina Ribeiro. Cultura empresarial e reestruturação produtiva na indústria brasileira: o caso da Lupo S.A.. **Revista Uniara**, Araraquara, v. 13, n. 1, p. 73-02, jul. 2010.

LUPO. **Relatório de Sustentabilidade**. Araraquara: 2020. Disponível em: <<https://site.lupo.com.br/lupo/sustentabilidade/>>

LUPO. **Relatório da Administração**. Araraquara: 2021. Disponível em: <www1.lupo.com.br/publicacoes-lupo/2020/>

MENDONÇA, Juliana de Aquino; QUEDA, Oriowaldo. A agroindústria canavieira na região de Araraquara: a formação das usinas e os efeitos do processo de desregulamentação. In: **Simpósio de reforma agrária e questões rurais**, 8, 2018, Araraquara.

ROMERO, Ana Paula Rangel da Costa. **Desdobramentos e tendências atuais da reestruturação industrial**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço: Técnica e tempo, Razão e Emoção**. 4. ed. São Paulo: Edusp, 2020.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, Maria Laura. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. 21. ed. Rio de Janeiro: Record, 2020.

SOUZA, Andressa Araújo; SANTOS, Camila Silva; PAZ, Rafaela Santos. Trabalho fabril e o processo de acumulação do capital nas indústrias têxteis do município de Itabuna/BA. In: **Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Geografia**, 13, 2019, São Paulo.

SOUZA, Nilson Araújo de. **Economia brasileira contemporânea: de Getúlio a Lula**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WOOD JUNIOR, Thomaz. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 32, p. 6-18, Set./Out., 1992.