

Aglomerações Industriais: A indústria calçadista de Birigüi nos anos 90.

Marco Aurélio Barbosa de Souza¹
Economista
Mestre em Economia
Professor – FATEB e UNIESP - Birigüi

1 – Introdução

O estudo das concentrações geográficas de empresas tem despertado o interesse recente de pesquisadores brasileiros². O tema não é novo, porém, sua abordagem vem recebendo novas roupagens. Os trabalhos que resgatam o estudo pioneiro de Marshall (1920), têm orientado o foco de análise para as vantagens competitivas de empresas inseridas em aglomerações industriais. Essas estruturas produtivas, formadas por empresas localizadas em um espaço geográfico delimitado e que desenvolvem localmente a sua cadeia produtiva junto a um conjunto de empresas fornecedoras e prestadoras de serviços, foram chamadas por diversos nomes: aglomerações industriais, distritos industriais, arranjos produtivos locais, sistemas locais de produção e *clusters*.

O presente trabalho tem como foco o estudo das vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais. As explicações das vantagens dos aglomerados são de duas naturezas. A primeira, procura resgatar os trabalhos pioneiros de Marshall (1920) e aponta que as vantagens das aglomerações são decorrentes do desenvolvimento de três elementos: o mercado de trabalho especializado, o conjunto de fornecedores e o conhecimento acumulado transmitido de geração em geração. Esses três elementos são chamados de economias externas. Já a segunda, aponta as facilidades para a instauração de uma cooperação local entre empresas, fornecedores e instituições, pela proximidade entre eles. A presença de economias externas e de algumas formas de cooperação permite o desenvolvimento de uma eficiência coletiva, fatores que diferenciam as empresas aglomeradas das que estão isoladas, e constituem a fonte de sua competitividade.

No intuito de analisar detalhadamente o tema em questão realizou-se um estudo da aglomeração produtora de calçados infantis de Birigüi (SP).

A aglomeração calçadista de Birigüi originou-se no final da década de 50 e apresentou um rápido crescimento até os anos 80 (Souza, 2004). De uma produção de 148 mil pares/ano, em 1962, passou para 30 milhões de pares/ano, em 1989, acarretando o aumento do número de empregados,

¹ O autor agradece à FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) pela bolsa de estudo concedida durante a realização da pesquisa que fundamentou, a dissertação de mestrado defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Economia, área de concentração História Econômica, da Faculdade de Ciências e Letras da Unesp, Campus Araraquara.

² Vários estudos de casos podem ser encontrados na “Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais” (Redesist) do Instituto de Economia da UFRJ, que pode ser acessada através do *site* (www.ie.ufrj.br/redesist).

de 62 trabalhadores, em 1962, para 12.238, em 1989. Entre os anos 60 e 80, época de origem, formação e consolidação do aglomerado, as vantagens geradas pelas empresas locais foram oriundas de economias externas, pois nenhuma forma de interação e cooperação entre as empresas foi desenvolvida. Nesse período, uma mão-de-obra especializada foi formada e vários fornecedores iniciaram atividades, indicando a formação de uma atmosfera industrial propícia para o desenvolvimento da atividade calçadista na cidade de Birigüi.

Porém, a partir dos anos 90, a crise enfrentada pelo pólo calçadista desenvolverá uma nova configuração na aglomeração calçadista de Birigüi, gerando formas de cooperação entre as empresas de calçados e as instituições da cidade, inseridas em uma estratégia coletiva de sobrevivência frente à crise. É nesse período, portanto, que ocorre a formação de uma eficiência coletiva em Birigüi, união das economias externas com algumas formas de cooperação.

2 - A crise da indústria brasileira e os reflexos na indústria de calçado nacional

A década de 90 foi marcada pelo processo de abertura econômica, comercial e financeira, que começou no governo Fernando Collor, em 1990, e ampliou-se no governo de Fernando Henrique Cardoso a partir de 1994. A abertura econômica teve grande impacto na indústria brasileira e refletiu-se na indústria de calçado nacional.

De acordo com Carneiro (2002), a abertura comercial e a desnacionalização da propriedade privada foram as medidas com maior impacto no setor produtivo. A eliminação das barreiras alfandegárias foi a primeira medida que gerou reflexos negativos no setor produtivo. O chamado anexo C, lista organizada pelo governo, registrava cerca de 1.300 produtos com a importação proibida, em razão da produção de similar nacional. O anexo C – foi abolido no período. Segundo Miranda (2001), em 1990, a maior parte das barreiras não tarifárias foi extinta e estabeleceu-se um cronograma de redução das tarifas de importação para vigorar entre 1991 e 1994, contribuindo para que a proteção industrial fosse drasticamente reduzida. A consequência desse conjunto de medidas foi o baixo crescimento da economia brasileira durante a década de 1990.

Nesse contexto, a indústria de calçado nacional, que apresentara um desempenho positivo na década de 80, sofreu com as consequências negativas do período, ao deparar-se com o crescimento vertiginoso das importações de calçados provenientes principalmente do Sudeste Asiático (Coreia do Sul, Tailândia, China, Indonésia, Filipinas, Hong Kong, Taiwan e Singapura). Esse quadro agravou-se a partir de 1994 com o início do Plano Real e com a sobrevalorização da moeda nacional, que barateou as importações e encareceu as exportações. Conseqüentemente, as empresas nacionais foram forçadas a se reestruturarem durante a década de 90, buscando mecanismos de proteção. Conforme mostra Miranda (2001), essa reestruturação foi centrada em

quatro eixos básicos: concentração nas atividades de maior competência; redução da integração vertical; reorganização e compactação dos processos e *layouts* de plantas e profissionalização da gestão empresarial com a redução das hierarquias e níveis organizativos.

Ao conjunto de estratégias pode-se acrescentar uma quinta, a maior interação entre as empresas, principalmente, entre as firmas aglomeradas. Souza *et alli* (2001) afirmam que uma das formas de sobrevivência das empresas num ambiente competitivo é a inserção em “modelos comunitários”, nos quais as pequenas e médias empresas formam organizações coletivas e cooperativas para aumentar suas chances de manutenção de posições no mercado. A cooperação entre empresas, principalmente, entre pequenas e médias, e instituições locais ocorreu na aglomeração calçadista de Birigüi. No período em análise, as empresas de calçados, juntamente com uma associação de classe, iniciaram esforços conjuntos de união como uma estratégia coletiva para enfrentar a crise dos anos 90. Antes de apresentar as características dessa cooperação, é necessário mostrar a crise do aglomerado nos anos 90.

3 – Pedras no caminho: A aglomeração calçadista de Birigüi na década de 90

Nos anos 90, o desenvolvimento da indústria de calçados de Birigüi foi interrompido em alguns momentos por crises que atingiram à indústria, principalmente, durante a implantação dos dois planos econômicos do período.

De acordo com o presidente do Sindicato da Indústria do Calçado e Vestuário de Birigüi (SICVB), Marco Antônio Oliveira, os impactos decorrentes do Plano Collor começaram a ser sentidos a partir de setembro e outubro de 1990³. No primeiro semestre do ano, um otimismo tinha contagiado o ambiente produtivo do aglomerado, apesar de as empresas não terem vendido nenhum par de calçados durante os primeiros 30 dias do Plano Collor. Segundo o presidente do SICVB, entre 15 de abril e 15 maio, as fábricas de calçados da cidade contrataram 900 trabalhadores e ainda precisavam de mais 500⁴.

No entanto, no último quadrimestre do ano, o aumento da taxa de juros e o enxugamento do crédito provocaram cancelamentos e quedas nos pedidos das fábricas de calçados do município, desencadeando uma crise generalizada. Além disso, muitas empresas estavam com dificuldades para receber as duplicatas vencidas. Segundo Amauri César Bini, ex-proprietário da empresa de calçados Carbi, as dificuldades enfrentadas por sua empresa durante o Plano Collor levaram a uma paralisação e, posteriormente, ao fechamento da fábrica⁵. A principal dificuldade era a falta de capital de giro. A empresa tinha fechado uma grande venda de calçados para o grupo Pão de

³ Entrevista realizada pelo jornal “Folha da Região” de 02/11/1990 com o presidente do SICVB.

⁴ Folha da Região de 27/05/1990.

⁵ Entrevista concedida pelo sócio-proprietário da empresas de calçados Carbi, Amauri César Bini, em 16/02/2004.

Açúcar, no entanto, o bloqueio dos recursos da fábrica inviabilizou a produção e as vendas. Segundo o empresário, o dinheiro das vendas foi depositado na conta da empresa, mas foi retido pelo governo federal, impossibilitando o início da produção.

A queda acentuada do emprego entre 1989 e 1990 evidencia a crise ocorrida no começo dos anos 90 (vide tabela 1). No ano de 1989, as empresas de calçados da cidade empregavam 12.238 trabalhadores e no ano de 1990 o número de empregados foi reduzido para 8.445, o que representa uma queda de 3.793 postos de trabalhos ou 31%. Outro indicador foi a queda na produção diária de calçados. Em 1989, a produção era de 138 mil pares/dia e, em 1990, reduziu para 120 mil pares/dia, registrando uma queda de 15%⁶. Ressalta-se que a queda da produção só não foi maior por causa do bom desempenho das empresas no primeiro semestre de 1990, no entanto, no segundo semestre (entre outubro e dezembro) a paralisação e o fechamento de várias empresas causaram uma queda na produção de 80% em relação ao começo do ano⁷.

Tabela 1 – Número de empregados de Birigüi entre 1989 e 1999

| Anos | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|----------------------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Número de empregados | 12.238 | 8.445 | 8.464 | 10.754 | 12.133 | 13.634 | 8.923 | 9.765 | 8.270 | 9.482 | 12.385 |

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da Rais/MTb (1989-1999).

No governo de Fernando Henrique Cardoso, com a implantação do Plano Real, houve um agravamento das condições da indústria nacional, devido, principalmente, a sobrevalorização cambial. A indústria de calçados, que já vinha sentindo os reflexos negativos da primeira fase liberalizante iniciada no governo Collor, teve sua situação agravada com o novo governo.

Note-se que no começo do novo plano econômico, por volta do segundo semestre de 1994, as empresas de calçados de Birigüi aumentaram as vendas de calçados. Esse crescimento de vendas ocorreu devido ao aumento do poder aquisitivo da população brasileira decorrente da queda da inflação. Alguns empresários da cidade consideraram o ano de 1994 como um dos melhores períodos para vendas dos últimos cinco anos⁸. Um exemplo foi o caso da Calçados Menopé que, em épocas normais, produzia cerca de 4.000 pares de calçados por dia e, durante o primeiro semestre do Plano Real, aumentou em 28% sua produção passando para 5.500 pares/dia⁹. Na Calçados Kolli's, logo após o início da nova política econômica, ocorreu também um crescimento de 20% na comercialização dos calçados. Segundo o vice-presidente do SICVB e proprietário da empresa de calçados Klin, Carlos Alberto Mestriner, o aquecimento das vendas de calçados atingiu quase todas

⁶ Dados fornecidos pelo Presidente do SICVB, Marco Antônio de Oliveira, em entrevista ao jornal "Folha da Região" de 16/01/1991.

⁷ Informação fornecida pelo presidente do SICVB a "Folha da Região" de 07/04/1991.

⁸ "Folha da Região" de 18/12/1994.

⁹ "Folha da Região" de 18/12/1994.

as 250 empresas que formavam o parque produtivo de Birigüi. O aumento da produção dessas fábricas mostra o aumento do consumo ocorrido no começo do Plano Real.

No entanto, no início de 1995, a indústria de calçados começou a sentir os efeitos negativos da política econômica. O exemplo da empresa de calçados Menopé, uma das firmas que experimentaram um aumento da produção de calçados no começo do plano, mostra a gravidade da crise. A empresa enfrentou uma crise no início de 1995 que acarretou uma redução de 47% de seu quadro de trabalhadores, passando de 380 para 200 empregados e, por falta de recursos financeiros, pagou a rescisão de 22 empregados com tênis para crianças e adultos fabricados pela própria empresa¹⁰. As fábricas de calçados Kiuty e Popi, duas das cinco maiores do município, enfrentaram as mesmas dificuldades. Na primeira, o número de empregados passou de 1900 para 1360, acarretando uma queda de 29%; já na Popi, 400 trabalhadores foram dispensados entre fevereiro e abril de 1995¹¹. A empresa de calçados Tip Toe, produtora de calçados infantis, juvenis e adultos, chegou a ter no primeiro trimestre de 1994 uma produção de 4.500 pares/dia e empregava 300 trabalhadores. No mês de maio de 1995 sua produção reduziu-se para 1.500 pares/dia confeccionados por 180 empregados.

As dificuldades acarretadas pela sobrevalorização cambial foram de tamanha envergadura que uma empresa produtora de calçados infantis de Birigüi optou por importar calçados infantis da China¹². A estratégia da empresa consistia em adquirir calçados chineses, que vinham sem marca, colocando posteriormente uma etiqueta com a marca dela e, algumas vezes, os calçados já vinham com uma marca que a empresa havia licenciado. Esta empresa adquiriu por semana um *container* de calçados com cerca de 40.000 pares, que eram vendidos a preços bem mais competitivos que os fabricados na própria cidade. Durante o tempo em que o real ficou sobrevalorizado, a firma utilizou-se dessa estratégia e experimentou um crescimento elevado, saltando para uma posição de destaque entre as fábricas da cidade e consolidando-se entre as cinco maiores no final da década.

A crise desencadeada a partir de 1995 foi expressa, também, num manifesto entregue pelo SICVB à Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) em julho, daquele ano, no qual o Sindicato comentava que o referido período foi “o pior momento econômico vivido pelo nosso parque industrial em 40 anos de existência”¹³. Até a igreja católica uniu-se aos empresários e à Prefeitura para organizar o Feirão das Indústrias do Calçado de Birigüi (I FIBI), realizada entre os dias 7 a 11 de setembro de 1995, no salão da igreja Imaculada Conceição¹⁴. O objetivo da feira,

¹⁰ “Folha da Região” de 13/05 e 7/7 de 1995.

¹¹ “Folha da Região” de 13/05/1995.

¹² Informação levantada em pesquisa de campo no dia 27/04/2004. Optou-se por não divulgar o nome da empresa.

¹³ Folha da Região de 16/07/1995.

¹⁴ Na realidade, a primeira Feira Industrial de Birigüi (FIBI), foi realizada no ano de 1972 na escola estadual prof^ª Stélio Machado Loureiro, segundo pesquisa no jornal “O Birigüense” de 27/08/1972. Nesta edição o jornal comentou que alunos da referida escola foram até a capital paulista para divulgarem a realização da feira na TV Tupi e nos jornais da capital. Esta informação revela, portanto, as dificuldades das empresas de calçados da cidade que retomaram, 23 anos

segundo Nalbero Vedovotto, ex-diretor de qualidade do (SICVB), era ajudar os empresários nas vendas de seus produtos para que eles pudessem pagar seus fornecedores e seus trabalhadores¹⁵. Participaram dessa feira 56 empresas, sendo oito de confecções, uma de cinto, uma de bolsa e 46 de calçados. Já em dezembro do mesmo ano foi realizado a II FIBI.

As dificuldades do período refletiram de forma mais intensiva na queda do número de empregados, que foi mais acentuada que a ocorrida no começo dos anos 90. Em levantamento realizado pelo Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Birigüi, observa-se que, no primeiro semestre de 1995, foram feitas 3.891 rescisões de contrato, sendo que o maior volume ocorreu entre o dia primeiro de junho e dez de julho, quando foram registradas 1.901 demissões¹⁶. O resultado final foi a queda substancial da mão-de-obra empregada nas fábricas entre 1994 e 1995 (vide figura 1).



Figura 1 – Página do jornal comentando a crise do setor de calçados em 1995. **Fonte:** Folha da Região de 13/05/1995.

Em 1994, quando começou o Plano Real, a indústria de calçados de Birigüi empregava 13.634 trabalhadores e, no ano de 1995, esse número caiu para 8.923, o que corresponde a uma diminuição de 4.711 postos de trabalho, ou seja, 34%.

Outra consequência imediata da crise foi o surgimento de empresas produtoras de calçados para outras, as chamadas subcontratadas, unidades fabris que produzem o calçado infantil por inteiro para as empresas da cidade¹⁷. Segundo Nalberto Vedovotto, a instalação das subcontratadas pode estar relacionada à crise vivida pelo parque produtivo de Birigüi entre os anos de 1994 e 1996. Nesse período, muitas empresas da cidade, na tentativa de se manterem no mercado começaram a confeccionar calçados para outras empresas, na esperança de retornarem depois com sua produção própria. No entanto, muitas acabaram entrando num círculo vicioso e permaneceram na condição de

depois, a idéia de realizar uma feira para vender calçados a preços mais reduzidos para os consumidores da cidade e região.

¹⁵Folha da Região de 07/09/1995.

¹⁶Folha da Região de 16/07/1995.

¹⁷ Optou-se por chamar de subcontratadas as empresas que produzem calçados por inteiro para outras. Entre os empresários essas empresas são conhecidas como “terceirizadas”.

subcontratadas por tempo indeterminado. Entre as causas da permanência dessas firmas como produtoras de calçados para outras, destacam-se: a falta de capacidade para manter sua estrutura de vendas aberta (canais de comercialização), as dificuldades em gerenciar sua marca própria e o ciclo de endividamento causado pela atividade de fabricação de calçados para terceiros. Além disso, o trauma causado pelas dificuldades enfrentadas no começo dos anos 90, fez com que os empresários achassem mais seguro permanecer como produtores para terceiros, pois não teriam que se preocupar com outras esferas da atividade industrial como o desenvolvimento de novos produtos, vendas, distribuição e propaganda.

A instalação das subcontratadas e a permanência delas por um período longo podem ser exemplificadas acompanhando o caso daquela firma que importou calçado chinês. A empresa não possuía uma estrutura produtiva com condições de atender à demanda de calçados, quando a política cambial mudou com a desvalorização do real, em janeiro de 1999, que por sua vez, inviabilizou a manutenção da importação dos calçados chineses. Para atender seus compradores, a empresa subcontratou outras fábricas que haviam fechado ou estavam enfrentando dificuldades no período. As empresas tornaram-se produtoras de calçados para ela, permitindo a continuidade do atendimento a sua clientela e a manutenção de uma produção elevada.

Os dados coletados na Prefeitura de Birigüi mostram que, a partir de 1995, esse tipo de empresa começou a ser instalada. Da segunda metade da década de 90 em diante ocorreu a implantação de várias fábricas com a denominação “indústria de calçados e industrialização para terceiros”. Antes de 1995, as empresas de calçados instaladas no município recebiam o registro de “indústria e comércio de calçados”¹⁸.

Tabela 2 – Empresas de calçados classificadas como “industrialização para terceiros” instaladas entre 1995 e 1999

| Ano | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Número de empresas | 1 | 2 | 11 | 3 | 7 |

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do livro de registro de inscrição industrial, comercial e prestação de serviços da Prefeitura Municipal de Birigüi.

O número de empresas que realizam produção fabril para terceiros aumentou entre 1995 e 1999, com destaque para o ano de 1997, com a instalação de 11 empresas. Das 43 fábricas de calçados que iniciaram atividades em 1997, 25% eram empresas dessa natureza. Esse número aumenta para 43% no ano de 1999, o que indica uma ampliação desse processo. As empresas subcontratadas têm uma participação importante na produção do aglomerado. Segundo Nalberto Vedovotto, as firmas que produzem calçados para terceiros representavam no ano 2000, 18% do

¹⁸ As empresas instaladas com a denominação “indústria de calçados e industrialização para terceiros” foram arroladas como subcontratadas. No entanto, a inscrição na Prefeitura não garante que essas empresas sejam produtoras exclusivas de calçados para terceiros, pois algumas podem ser um híbrido de subcontratadas e empresas com produção própria.

volume de calçados produzidos diariamente em Birigüi que foi de 309.280 pares/dia entre outubro e novembro. Isto resultaria em uma produção de mais ou menos 55.000 pares/dia.

As dificuldades apresentadas trouxeram como principal conseqüência a adoção de várias estratégias defensivas, dentre as quais se destaca a estratégia coletiva de aproximação, interação e cooperação entre o SICVB e as empresas de calçados.

4 – A formação da eficiência coletiva em Birigüi

Durante a década de 90, em decorrência das dificuldades enfrentadas pelas empresas de calçados do município, observa-se uma participação mais ativa do Sindicato das Indústrias do Calçados e Vestuário de Birigüi (SICVB) na busca de mecanismos para a modernização e aumento da competitividade das empresas locais.

Segundo Nalberto Vedovotto, foram duas as iniciativas lideradas pelo SICVB no começo dos anos 90. A primeira, em parceria com o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP), foi a constituição de uma central de compras que reuniu 24 pequenas e médias empresas. Segundo o representante do SEBRAE, Farid Yázigi, a central de compras foi criada sob a forma jurídica de empresa e com depósito e estrutura administrativa para a compra de matéria-prima para todas as empresas¹⁹. O objetivo era a aquisição de insumos, componentes e matérias-primas em conjunto para reduzir o preço em até 15%, segundo estimativa realizada, em decorrência do maior volume. Após o amadurecimento da iniciativa, as empresas também poderiam adquirir máquinas e equipamentos para serem utilizados em conjunto. Essa cooperação para a aquisição de componentes e insumos para fabricação de calçados já existia desde 1993 entre alguns empresários da cidade, mas de modo informal. De acordo com Vedovotto, essa iniciativa não deu certo devido ao individualismo de alguns participantes que negociavam isoladamente a compra de insumos e componentes com os fornecedores. Essa atitude desencorajou alguns fornecedores a participarem das próximas cotações de preços, levando ao fracasso em 1995.

A segunda iniciativa, também em parceria com o SEBRAE, foi a montagem de um pólo de modernização tecnológica, voltado principalmente para pequenas e médias empresas em 1994. No início, 27 empresas participaram. O objetivo era realizar consultorias gratuitas para os empresários, buscando uma maior profissionalização na gestão empresarial, principalmente nas áreas de finanças, *marketing* e produção, áreas em que as empresas tinham maiores dificuldades, conforme pesquisa realizada pelo SICVB.

Segundo Roberto Ferraz Amaral, consultor do SEBRAE e participante do projeto, os fabricantes de calçados poderiam trazer para discussão problemas relacionados às áreas com

¹⁹ Entrevista dada pelo representante do SEBRAE, Farid Yázigi, a Folha da Região em março de 1994.

maiores dificuldades, recebendo uma consultoria gratuita e, ainda, um diagnóstico completo de sua empresa²⁰. O objetivo era descobrir, por meio de diagnósticos individuais, problemas em comum e encontrar soluções que poderiam ser compartilhadas entre as empresas da cidade. Os consultores se reuniam com os empresários as quintas e sextas-feiras nas dependências da Faculdade de Tecnologia de Birigüi (FATEB) e ficavam disponíveis para os interessados no mesmo local durante todo o dia. Três consultores do SEBRAE foram alocados para realizar essas consultorias, cada um especializado em uma área, sendo um de administração e finanças, um de marketing e o outro de produção. O consultor responsável pela área de administração e finanças apontou dificuldades relacionadas à falta de gestão dos recursos financeiros, à ausência de controles financeiros, ao amadorismo dos sócios proprietários, à falta de treinamento de pessoal e de informatização²¹. O segundo consultor, responsável pela área de *marketing*, apontou problemas na falta de orientação mercadológica, na ausência de um controle de qualidade e nas dificuldades relacionadas à falta de uma política de propaganda voltada para seus principais centros consumidores. O terceiro, e último consultor, apontou problemas no controle da produção e na falta de um Planejamento e Controle de Produção (PCP), entre outros. Segundo Vedovotto (1996), a pequena participação das empresas inviabilizou a iniciativa.

A iniciativa, que apresentou um resultado positivo para as empresas, tanto do ponto de vista individual como coletivo, foi o “Programa Empresarial Birigüense pela Qualidade Total” que teve início em 1996. De acordo com Vedovotto (1996), a busca por melhorias na qualidade dos calçados produzidos em Birigüi iniciou-se em 1995, quando o Sindicato entrou em contato com a Fundação Cristiano Ottoni com o objetivo de agendar uma palestra com um especialista da área. A referida fundação se destacava no cenário empresarial pelo trabalho que estava desenvolvendo na área de qualidade total, e contava com o Professor Vicente Falconi, destaque no Brasil como um dos mais importantes ideólogos do programa de qualidade total (Vedovotto, 1996). A palestra foi realizada no dia 7 de maio de 1996 e contou com a presença de grande número de representantes de empresas. Em seguida, os representantes das empresas foram convidados a participar do programa de qualidade total. A idéia de se realizar um programa mais amplo com as empresas da cidade coincidiu com a eleição para presidente do sindicato de Carlos Alberto Mestriner, proprietário da empresa de calçados Klin. Com experiência positiva em gestão e investimento em qualidade total, a empresa Klin colocou-se à disposição dos empresários da cidade, sua infra-estrutura e o coordenador de seu programa para auxiliar na implementação da qualidade total.

O programa teve início em junho de 1996 com o curso “gerenciando a qualidade total na indústria”, com duração de 32 horas, realizada no prédio da FATEB, tendo a participação de 94

²⁰ Entrevista concedida por Roberto Ferraz do Amaral a Folha da Região de 24/07/1994.

²¹ As informações sobre o diagnóstico das dificuldades das empresas de calçados de Birigüi, feita pelos consultores do SEBRAE, foram extraídas da Folha da Região de 24/07/1994.

trabalhadores de 34 empresas de calçados da cidade, principalmente pequenas e médias. Na seqüência, formaram-se três grupos de trabalhos com as empresas interessadas. O primeiro, foi constituído pelas empresas Carnegie, Cracco, Dayfa, Fabical, Gragy, Jolene, Juquinha, L. A, Kidy, MAC, MarcEllsse, Pixote e Realce; o segundo, pelas firmas Caruse, Danzer, Fortschritt, Kádion, Kadú, Koket's, Loretta, MaiD`Jol, Menina, Pinóquio e Santo Antônio; e o terceiro grupo, pelas empresas Bejota, Biri, C & C, Finobel, Pécompé, Popi, Sica, Tiptoe, Tok-Stok e Ypo.

No conjunto das atividades realizadas pelos grupos constavam: apresentação do histórico de cada empresa; realização de um planejamento com discussão das metas a serem executadas em cada unidade; visita às empresas; realização de mesas-redondas e sugestões a serem aplicadas na unidade visitada (Vedovotto, 1996). A criação desses grupos trouxe subsequente desdobramentos importantes, pois a aproximação entre as empresas, por meio das visitas e trocas de informações, criou uma atmosfera mais propícia à cooperação entre elas. Segundo Vedovotto (1996), a importância do programa de qualidade iniciado em 1996 está relacionada às reuniões mensais de trabalho entre as empresas participantes. A troca de informações e de experiências positivas e mesmo negativas entre os empresários fez com que despertasse uma prática mais saudável de concorrência entre eles, pois passaram a compreender que, mesmo sendo concorrentes poderiam ser parceiros. Além disso, o desempenho positivo de alguma empresa, durante as reuniões de trabalho, induziu os empresários a melhorarem continuamente suas empresas. O desdobramento – do Programa de Qualidade Total – foi uma maior cooperação entre empresas concretizada no empréstimo de máquinas, equipamentos ou matérias-primas, bem como na troca de informações e visitas.

Portanto, o novo posicionamento das empresas gerou um embrião de cooperação local e elevou essa aglomeração a um estágio superior, em que as vantagens decorrentes de economias externas puras juntaram-se a àquelas geradas pela cooperação e criam uma eficiência coletiva. Desse modo, nessa fase crítica, o SICVB teve um papel importante na orientação das empresas para uma possível solução.

Apesar de a Central de Compras e o Pólo de Modernização Tecnológica não terem dado certo, essas primeiras iniciativas conjuntas entre as empresas e as instituições locais indicam um amadurecimento do aglomerado e um posicionamento diferente ao verificado nos anos 70 e 80. Isto é reforçado pela terceira experiência – Programa de Qualidade Total – que gerou resultados positivos individuais, a melhoria na qualidade dos calçados produzidos, e coletivos, a maior união entre as empresas.

Pesquisa realizada (Figueiras, 2000) com 30 empresas de calçados de Birigüi (grandes, médias e pequenas) mostra que os empresários creditam ao Programa de Qualidade Total o despertar para uma maior cooperação. Esse fato também é apontado em estudo posterior (Souza,

2001) e se comprova com a coleta e a análise de dados, no ano de 2004, que evidenciam algumas características dessa cooperação. Como exemplo da cooperação entre as empresas do aglomerado de Birigüi e fruto da união despertada durante o Programa Birigüense de Qualidade Total, temos o caso da formação de um consórcio de exportação na cidade.

5 – Formas de cooperação: O consórcio de exportação

Em Birigüi, um dos exemplos representativos de ações conjuntas deliberadas foi a constituição de um consórcio de exportação entre dez empresas da cidade²². O principal objetivo da união foi à inserção desse grupo de empresas no comércio internacional. O consórcio orienta os participantes nas vendas externas de calçados, na importação de insumos e equipamentos, na elaboração de revistas, catálogos e informativos e outras formas de divulgação no exterior dos produtos fabricados pelos associados.

A primeira reunião desse consórcio, a Associação dos Pequenos e Médios Exportadores de Birigüi (APEMEBI), aconteceu no dia 08 de junho de 1999, na sede do Sindicato da Indústria do Calçado e Vestuário de Birigüi, e contou com a participação de 10 empresas de pequeno porte. Na ocasião, fixou-se em 15 o número máximo de empresas que poderiam participar da associação e foram traçadas algumas diretrizes. Segundo Rizzo (2004), o proprietário da calçado Pixote, Valdemar Fagundes Prates, um dos idealizadores desse consórcio, comentou que nenhuma empresa sozinha teria condições de criar seu departamento de exportações, mas, juntas, poderiam montar uma estrutura mínima para realizar as exportações, participando de feiras, visitando exportadores e assistindo a palestras.

A APEMEBI foi criada com recursos do Governo Federal por meio da Agência de Promoção de Exportação (APEX) – órgão criado pelo governo com o objetivo de estimular as exportações. Para isso, a APEX fornece recurso a fundo perdido para as empresas que pretendem formar consórcios de exportação ou criar outros mecanismos para aumentar as suas exportações. O projeto da APEMEBI foi orçado em R\$ 306.000,00 (trezentos e seis mil reais), e para cada R\$ 1,00 (um real) investido pelo governo, o consórcio tem que investir outro R\$ 1,00. Ou seja, para que ocorra o repasse de R\$ 100,00 (cem reais) para uma empresa investir em qualidade, obrigatoriamente ela terá que investir outros R\$ 100,00 de seu capital próprio. Em 2001, quando se realizou a pesquisa, participavam 07 empresas das 10 que começaram. O motivo da saída de algumas empresas, segundo a gerente administrativa, Rossana Codogno, foi a morosidade entre a

²² Algumas informações foram extraídas da entrevista realizada com o gerente administrativo do consórcio de exportação, João Alves, no dia 19/06/2001. As informações mais recentes de 2004 foram extraídas da entrevista com a nova gerente administrativa do consórcio, Rossana Judite Codogno, no dia 26/04/04.

aprovação e execução do projeto, que durou por volta de um ano. Neste período, algumas empresas acabaram desistindo e saíram da associação. As empresas iniciadoras do consórcio foram: a Coopercal; a Dayfa; a Falacal; a Marc'Ellsse; a Pixote; a Sameka; e a Tnstar; que produziam, juntas, dois milhões de pares de calçados em 2001. O que chama a atenção no arrolamento dessas empresas é que três delas, a Dayfa, a Pixote e a Marc'Ellsse, participaram do “Programa Birigüense de Qualidade Total” e pertenciam ao mesmo grupo (grupo um). Possivelmente, as atividades desenvolvidas no Programa de Qualidade Total tenham despertado as condições para a cooperação e para a formação do consórcio.

A importância da reunião dessas empresas em um consórcio de exportação extrapola os objetivos de apenas exportar, tendo em vista que essa união trouxe para o conjunto das empresas alguns desdobramentos muito importantes. Com essa aproximação, os empresários passaram a trocar experiências de gestão, produção e comercialização. As empresas buscaram conhecimento e desenvolvimento tecnológico, envolvendo instituições como o IPT (Instituto de Pesquisa Tecnológica/ São Paulo), e passaram a estudar os métodos e processos de cada unidade participante com o objetivo de padronizar tarefas e buscar a melhoria contínua do produto.

Tal união facilitou a troca de experiências entre as empresas e o compartilhamento de problemas comuns, proporcionando a resolução mais rápida de problemas surgidos. Os resultados têm sido muito positivos, porque, até então, nenhuma empresa sozinha tinha conseguido exportar. De 2000 até 2003, as empresas do consórcio haviam exportado 452.892.00 pares de calçados, o que rendeu mais de US\$ 1.800.000,00 (um milhão e oitocentos mil dólares). Entre os principais mercados estão: Emirados Árabes, Arábia Saudita, Kuwait, Turquia, Argentina, Uruguai, México, Grécia, e Venezuela.

Em 2000, foram exportados 48.000 pares de calçados, com um rendimento de US\$ 220 mil dólares. Nos anos seguintes, esse montante aumentou substancialmente (vide tabela 3).

Tabela 3 - Exportação de calçados da APEMEBI entre 2000 e 2003

| ANO | Pares exportados (em mil pares) | Valor em US\$ |
|--------------|---------------------------------|---------------|
| 2000 | 48.000 | 220.000,00 |
| 2001 | 105.076 | 398.713,10 |
| 2002 | 139.816 | 469.689,81 |
| 2003 | 160.000 | 720.000,00 |
| Total | 452.892 | 1.808.402,00 |

Fonte: APEMEBI (Associação dos Pequenos e Médios Exportadores de Birigüi).

Em 2001, exportou-se 105.076 pares, totalizando um movimento de US\$ 398.713,10, portanto, um aumento de 119% na quantidade de produtos exportados em relação ao ano de 2000. No ano de 2002, o consórcio exportou 139.816 pares, no valor de US\$ 469.689,81 e, em 2003

foram exportados 160 mil pares²³. Para realizar suas exportações, o consórcio participa desde sua fundação, de feiras nacionais e internacionais, entre as quais a feira de Miami, *Shoe Market of the América* (SMOTA), a feira na Arábia Saudita, *Al Hida 'a & Leather Expo*, a GDS na Alemanha, algumas feiras na América Latina, além das feiras nacionais (Francal e Couromodas). Ressalte-se que a APEMEBI foi um dos primeiros consórcios de exportação de calçados implantado no Brasil.

Segundo Rizzo (2004), a APEMEBI, no final de 2002, contratou uma agência de publicidade de Ribeirão Preto para desenvolver uma marca para o consórcio, pois a sigla APEMEBI representava apenas as iniciais da razão social. A proposta das empresas era que a marca tivesse relação com o Brasil, e, daí, surge o nome BRAZON. Segundo Rossana Codogno, entrevistada por Rizzo (2004), o significado da marca está relacionado ao BRAZ de Brasil e ON de Brasil ligado, Brasil *on line*. A associação tem o objetivo de agregar essa marca aos calçados produzidos pelo consórcio, pois os produtos fabricados e comercializados no exterior são enviados com a marca das empresas produtoras.

Em 2004, o consórcio contava com 11 empresas bem segmentadas, umas produziam calçados para bebês; outras infantis, juvenis, e adultos; uma produz sandálias; uma produz bolsa e a outra confecciona botas. As empresas que produzem bolsas, botas e sandálias, são de outras cidades. No consórcio, predominam as empresas de pequeno porte com até 100 funcionários. A receita da associação para custear a infra-estrutura e o pagamento dos funcionários é composta por mensalidades (R\$ 240,00 por empresa/mês) e por uma comissão sobre as vendas de calçados, as empresas completam a quantia que falta.

Verifica-se que a constituição de um consórcio de exportação é uma forma avançada de cooperação entre as empresas da aglomeração, constituindo em importante fator de aumento das exportações e da competitividade do grupo. De acordo com João Batista de Paula, proprietário da empresa de calçados Dayfa, a adesão de sua empresa ao consórcio foi um passo importante para a conquista do mercado externo, porque, com um grupo unido, ficou mais fácil de adquirir uma “cultura de exportação”, o que seria difícil para pequenas empresas adquirirem sozinhas²⁴. Além disso, segundo Rossana Codogno, a evolução das empresas foi positiva porque elas aumentaram em 20% seu quadro de trabalhadores durante o tempo de permanência no consórcio. Na visão de Codogno, sem o consórcio, as empresas não conseguiriam exportar.

5 – Considerações finais

²³ Em 2003, os principais mercados foram: Emirados Árabes, Arábia Saudita, Kuwait, Turquia, Argentina, Uruguai, México e Grécia.

²⁴ Entrevista de João Batista de Paula a Folha da Região de 09/11/2003.

Durante a década de 90, a aglomeração calçadista de Birigüi enfrentou uma crise de grande envergadura decorrente da implantação do Plano Collor, em 1990, e do Plano Real, em 1994. As medidas adotadas durante a vigência dessas políticas econômicas provocaram uma queda acentuada no nível de emprego e de produção. Como consequência das dificuldades do período, assiste-se a um posicionamento diferente das empresas de calçados e das instituições locais, principalmente, do Sindicato da Indústria do Calçados e Vestuário de Birigüi (SICVB). Os agentes econômicos locais implementaram várias medidas, buscando amenizar os efeitos negativos desencadeados pelas políticas econômicas. Entre as medidas, o destaque coube ao “Programa Birigüense de Qualidade Total”, iniciado em 1996. O referido programa despertou a cooperação entre as empresas locais, elevando a aglomeração a um estágio de competitividade superior, pois oferecia vantagens de duas naturezas: as oriundas de economias externas (mão-de-obra especializada, presença de fornecedores e transbordamento do conhecimento), e as geradas pela maior cooperação local, melhorando a eficiência coletiva. A formação do consórcio de exportação, APEMEBI, em Birigüi, é um dos exemplos da formas cooperação desenvolvida entre as empresas da cidade.

6- Referências Bibliográficas

CARNEIRO, R (2002) *Desenvolvimento em crise. A economia brasileira no último quarto do século XX*. São Paulo: Editora UNESP.

FIGUEIRAS, G (2000) *Clusters industriais e as relações interempresas no pólo industrial calçadista de Birigüi*. UEPG. Monografia.

MARSHALL, A (1920) *Princípios de economia*, São Paulo. Nova Cultural, 1984.

MIRANDA, J. C (2001) *Abertura Comercial, reestruturação industrial e exportações na década de 1990*. Texto para discussão IPEA, n.829, Brasília, IPEA, out.

RIZZO, M (2004) *A indústria de calçados infantis de Birigüi*. IE-UNICAMP. Dissertação de mestrado.

SCHMITZ (1997) *Eficiência Coletiva: caminho de crescimento para indústria de pequeno porte*. Ensaios FEE. Porto Alegre, v.18, n.2.

SOUZA, M.C.; GORAYEB, S. D.; MIGLINO, M.A.P.; OLIVEIRA, N, M.; RAMOS, R.J.L.; CARVALHO, F.P (2001) . *Oportunidades e restrições para pequenas empresas no processo de reestruturação industrial*. In: Arranjos produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro: IE-UFRJ.

SOUZA, M. A. B. (2001). *Vantagens Competitivas de Empresas em Aglomerações Industriais: O caso da indústria de calçados de Birigüi*. Toledo. Monografia.

_____ (2005). *Agglomeração Calçadista de Birigüi: Origem e Desenvolvimento (1958-2004)*. Unesp. Dissertação de mestrado.

VEDOVOTTO, N. M. (1996) *Birigüi: a revolução que começou pelos pés*. Saga, São Paulo.

FONTES

PREFEITURA MUNICIPAL DE BIRIGÜI – Livro de Registro de Inscrição Industrial, Comercial e Prestação de Serviços (1967-2001).

Jornal “*Folha da Região*” (1989–2003).