

# COOPERAÇÃO EMPRESARIAL, CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: A EXPERIÊNCIA DAS AGLOMERAÇÕES INDUSTRIAIS DE FRANCA E BIRIGUI<sup>1</sup>

*Agnaldo Sousa Barbosa<sup>2</sup>*

*Marco Aurélio Barbosa Souza<sup>3</sup>*

---

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo demonstrar como, no contexto do processo de reestruturação produtiva em curso a partir do início dos anos 1990, estratégias empresariais pautadas pela edificação de redes de cooperação dentro e fora da cadeia produtiva e o estabelecimento de um sistema de governança compartilhada entre os elos dessa mesma cadeia resultaram em uma dinâmica de desenvolvimento econômico-social significativamente mais pujante no território produtivo onde foram experimentadas. Para a discussão desse problema, nos baseamos no estudo dos dois maiores polos de fabricação de calçados do Estado de São Paulo: Franca, especializado em calçados masculinos, e Birigui, especializado em calçados infantis.

**Palavras-chave:** aglomerações industriais; indústria calçadista; cooperação empresarial; capital social; eficiência coletiva.

---

## INTRODUÇÃO

O foco principal desta análise é a questão das estratégias para o desenvolvimento econômico e para a competitividade e inovação construídas em um setor historicamente caracterizado pelo baixo nível tecnológico e que mantém

---

<sup>1</sup> As discussões referentes ao polo industrial de Franca derivam de pesquisa intitulada "Novos Empreendedores na Indústria do Calçado: Formação Social e Ação Empresarial", desenvolvida pelo primeiro autor entre 2005 e 2008 com auxílio financeiro do Programa de Apoio a Jovens Pesquisadores em Centros Emergentes da FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), do qual também foi bolsista de pós-doutorado.

<sup>2</sup> Doutor em Sociologia. Professor do Depto. de Educação, Ciências Sociais e Política Internacional da UNESP/Câmpus de Franca, onde também coordena o LabDES – Laboratório de Estudos sobre Desenvolvimento e Sustentabilidade. (agnaldoweb@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestre em Economia. Coordenador dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da FATEB – Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigüi. Pesquisador-associado do LabDES. (prof.marcoarelio@yahoo.com.br)

até os dias atuais estrutura eminentemente manufatureira: a indústria de calçados. Nosso objetivo é demonstrar como, no contexto do processo de reestruturação produtiva em curso a partir dos anos 1990, estratégias empresariais pautadas pela edificação de redes de cooperação dentro e fora da cadeia produtiva e o estabelecimento de um sistema de governança compartilhada entre os elos dessa mesma cadeia resultaram em uma dinâmica de desenvolvimento econômico significativamente mais pujante no território produtivo onde foram experimentadas. Para a discussão desse problema, nos baseamos no estudo dos dois maiores polos de fabricação de calçados do Estado de São Paulo: Franca, especializado em calçados masculinos<sup>4</sup>, e Birigui, especializado em calçados infantis<sup>5</sup>. Em uma destas aglomerações industriais parte da capacidade de competir das empresas se construiu extramuros, advindo da qualidade do ambiente local, do coeficiente de capital social que caracterizou o arranjo produtivo em questão. Utilizamos como recorte temporal o momento histórico entre 1990 e 2005, por representar o período de crise mais crítico do setor e o início de sua recuperação em princípios da última década. A metodologia empregada foi a utilização de questionários que buscavam contemplar o perfil empreendedor e interativo dos empresários calçadistas, assim como a realização de entrevistas com empresários e executivos ligados ao setor – além da pesquisa nas principais publicações especializadas.

#### **O DESEMPENHO COMPETITIVO DAS AGLOMERAÇÕES INDUSTRIAIS: QUESTÕES DO PASSADO E DO PRESENTE**

A questão do desempenho competitivo das aglomerações industriais, assim como o papel a ser desempenhado por agentes públicos e privados, tem chamado a atenção de representantes do pensamento econômico e social desde *Principles of Economics*, trabalho pioneiro de Alfred Marshall (1982)<sup>6</sup> que, ao analisar os distritos industriais ingleses, constatou os efeitos positivos resultantes da aglomeração territorial de empresas do mesmo ramo, representando ganhos de

---

<sup>4</sup> O polo industrial de Franca, localizado a 400 km da capital paulista, abriga 449 indústrias e 265 prestadoras de serviços especializados para o segmento, além de 283 empresas fornecedoras de insumos e matérias-primas. Em 2010 sua produção foi de 25,9 milhões de pares de calçados (cerca de 3,2% da produção nacional), sendo 3,5 milhões destinados à exportação. Os valores de exportação do polo alcançaram US\$ 95,74 milhões – 6,43% do faturamento total das exportações brasileiras de calçados no ano em questão. Em 2010 o polo empregou 32.300 trabalhadores, o que equivale a 8% da mão de obra empregada neste segmento no país. Informações baseadas em SINDIFRANCA, 2010 e MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO, 2010.

<sup>5</sup> O polo industrial de Birigui, localizado a 507 km da capital paulista, abriga cerca de 300 empresas, cuja produção anual que alcançou 61,46 milhões de pares em 2010 (cerca de 6% da produção nacional), sendo 2,8 milhões destinados à exportação. Os valores de exportação do polo somaram US\$ 16,1 milhões – 1% do faturamento total das exportações brasileiras de calçados no ano em questão. Em 2010 o polo empregou 19.123 pessoas, o que equivale a 4,8% da mão de obra empregada neste segmento no país. Informações baseadas em SINBI, dez/2010-jan2011 e MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO, 2010.

<sup>6</sup> Primeira edição inglesa: 1890.

escala que são externos às firmas (externalidades positivas). Para o economista inglês, as vantagens de se ter em um espaço geográfico comum empresas do mesmo ramo ou similares se materializariam, entre os fatores mais importantes, na presença próxima de mão-de-obra especializada, de fornecedores de bens, serviços e insumos característicos da cadeia produtiva em foco, além do transbordamento de conhecimento e tecnologia.

Durante toda a primeira metade do século XX esse tema esteve presente – direta ou indiretamente – em trabalhos de reconhecida projeção, como as obras dos alemães Alfred Weber (1957; primeira edição: 1909) e Albert Hirschman (1961; primeira edição: 1958) e do francês François Perroux (1977; primeira edição: 1955). Precursor da teoria da localização industrial, Alfred Weber utilizou-se de uma formulação neoclássica para defender que as decisões quanto à localização das atividades fabris seriam produto do ponto de equilíbrio de três fatores: o custo de transporte, o custo de mão de obra e um fator local decorrente das forças de aglomeração e desaglomeração. Baseando-se na ideia de concorrência pura e perfeita, desconsiderando, portanto, o pressuposto dos ganhos crescentes de escala, Weber sustenta, grosso modo, que as indústrias tendem a se estabelecer onde os custos de transporte de matérias-primas e de produtos finais sejam mínimos – ou seja, em um ponto de localização *ótima* para a atividade; o autor ainda admite que se os custos de mão de obra forem menores que os custos de transporte, isso também influenciará de forma direta na localização das indústrias. Não obstante considerar os fatores de aglomeração em sua análise, Alfred Weber argumenta que os mesmos não podem ser tratados de forma tão objetiva quanto os fatores “transporte” e “mão de obra”, por dependerem mais diretamente de características peculiares a cada setor.

Criador da teoria dos “polos de crescimento”, François Perroux inspirou-se na concepção schumpeteriana acerca do papel desempenhado pelas inovações empreendedoras no desenvolvimento capitalista, chamando a atenção para as relações que se estabelecem entre as indústrias que ele chama de “motrizes” – por terem a capacidade de promover o aumento das vendas e das compras de serviços de outras – e aquelas que chama de “movidas” – cuja expansão dos negócios depende das compras das empresas “motrizes”. Segundo Perroux, as indústrias motrizes contribuem não apenas para o crescimento global do produto, mas também como fomentadoras do desenvolvimento de uma forma geral no território onde estão estabelecidas, ao induzir a instalação de fornecedores de bens e serviços, ou seja, promovendo o encadeamento de novas atividades e necessidades coletivas. Diversos países, inclusive o Brasil, chegaram a implementar ou a discutir estratégias de desenvolvimento regional baseadas na teoria dos polos de crescimento.

Já para Albert Hirschman o desenvolvimento econômico se fundamenta por uma série de círculos virtuosos entrelaçados, ideia que se reflete em sua teoria de efeitos para trás (*backward linkages*) e para frente (*forward linkages*), expressando as externalidades resultantes da implantação de uma indústria, que poderia se materializar na viabilização da escala mínima de produção de insumos em uma determinada região (*linkage* para trás) e/ou, por outro lado, no estímulo ao

estabelecimento de novos empreendimentos com o aumento da oferta de insumos (*linkage* para frente). Na interpretação desse processo, ao contrário de postular a visão de um desenvolvimento forjado de modo espontâneo, Hirschman demonstra uma concepção claramente intervencionista, defendendo a criação de mecanismos indutores e mobilizadores da atividade econômica.

Foi sobretudo nas duas últimas décadas que a temática do desempenho econômico das aglomerações industriais voltou a despertar especial interesse entre autores dos mais diferentes matizes, quase sempre associado a reflexões acerca das possibilidades de desenvolvimento local e regional em um cenário mundial globalizado. Entre economistas e geógrafos econômicos, estudos como os de Paul Krugman (1991), Michael Porter (1990), Hubert Schmitz (1997) e Allen Scott (1996; 1998), entre os mais relevantes, deram novo impulso à compreensão do potencial competitivo das aglomerações de empresas que contribuem para consolidar cadeias produtivas numa mesma base territorial.

Paul Krugman (1991) foi quem retomou o problema da localização geográfica da produção e o trouxe novamente para o centro das atenções da ciência econômica, tornando-se ponto de referência essencial dessa revigorada preocupação com as aglomerações industriais. Consoante aos pressupostos de uma *nova geografia econômica*, Krugman sustenta que um dos fatores cruciais para explicar as vantagens competitivas das empresas seria a sua capacidade de se apropriar de ganhos originados da aglomeração dos produtores, deslocando, assim, o foco da análise dos determinantes do comércio internacional para os níveis local e regional (vantagens locacionais). A presença de economias externas locais se configura, para Krugman, como elemento decisivo a reforçar a capacidade de competição em determinado território produtivo, pois desencadeia um círculo virtuoso que intensifica os retornos crescentes de escala. Tais externalidades são, porém, na visão de Krugman, incidentais, o que significa que resta pouco ou nenhum espaço para a gestão pública como forma de otimizar a eficiência das aglomerações.

Na análise de Michael Porter (1990) também há pouco espaço para a atuação dos agentes públicos, que se restringiria simplesmente à provisão de recursos educacionais e de infraestrutura física e à atuação legislativa. Porter enfatiza a capacidade das aglomerações em atrair indústrias correlatas e de apoio para os arranjos produtivos locais, fomentando as relações de aprendizagem e de aperfeiçoamento interativo, elemento-chave para o fortalecimento mútuo dos agentes econômicos e a conformação de vantagens competitivas duradouras. A abordagem de Porter vai, portanto, além da percepção das externalidades como meros componentes de caráter incidental, destacando o importante papel cumprido pela interação dos agentes privados (empresariado, sindicatos, associações, instituições de ensino e pesquisa, etc.).

Para autores como Allen Scott (1996; 1998) e Hubert Schmitz (1997) as economias externas locais de natureza incidental são importantes, mas não suficientes para explicar a eficiência concorrencial das aglomerações. Em suas análises, a atuação governamental aparece como fator essencial para a construção

das vantagens competitivas das aglomerações, em conexão com a ação coletiva deliberada. Scott argumenta que existe uma tendência intrínseca ao capitalismo para a organização da produção em *clusters*<sup>7</sup> e, neste aspecto, a ação governamental pode ser um forte instrumento de criação de vantagens competitivas regionais; o autor ressalta que a formulação e aplicação de políticas públicas voltadas para a eficiência econômica local e regional, promovendo sobretudo estratégias que estimulem a cooperação mútua, pode ser observada ao redor de todo o mundo, como no caso da política de inovação regional do estado de Baden-Württemberg, na Alemanha, pautada pela colaboração público-privado, e a experiência da *Terceira Itália*, cujo foco é a cooperação infra-estrutural e a oferta de serviços especializados. Para Scott tais experiências não constituem, contudo, um padrão de ação política que sirva de modelo a ser executado em escala global, mas apenas exemplos pioneiros que servem de inspiração a uma moldura de atuação pública a ser construída.

Na ótica de Hubert Schmitz (1997), a cooperação consciente e planejada entre os agentes privados, e entre estes e os agentes do setor público, é a conjugação de forças que virtualmente se traduz na “eficiência coletiva” do *cluster*. De acordo com esse enfoque, a competitividade das empresas de uma aglomeração está associada à ampliação do fluxo de informações e ações integradas Interempresas (indústria central e seus fornecedores, por exemplo), que pode resultar tanto na possibilidade de aprimoramento e diferenciação do produto, quanto na redução dos custos de transação. Em outras palavras, a “eficiência coletiva” deriva das economias externas locais geradas pela interação entre os atores. Segundo este autor, tal dinâmica não raro é secundada por políticas de apoio por parte da esfera governamental. Para Schmitz, a sinergia interativa de um *cluster* é difícil de ser criada “de cima para baixo”; entretanto, o Estado pode desempenhar o importante papel de facilitador das atividades econômicas nas aglomerações industriais, em especial naquelas onde predominam as pequena empresas.

Fugindo ao terreno das preocupações puramente econômicas, todavia, sem nos distanciarmos muito de sua órbita de influência, podemos observar que também os cientistas sociais vêm contribuindo para a abordagem da temática em foco, ainda que indiretamente. Trabalhos como os de Robert Putnam e Francis Fukuyama, entre outros, nos dão uma clara visão desta contribuição ao enfatizarem o papel fundamental do associativismo, da constituição de redes sociais, enfim, da formação de capital social em âmbito local como elementos-chave para o desenvolvimento econômico-social. Por sua vez, estes fatores são igualmente cruciais para se pensar o sucesso da interação entre as empresas de um *cluster* e, de igual modo, a “eficiência coletiva” do território.

---

<sup>7</sup> Utiliza-se aqui a expressão *cluster* no sentido amplo em que se notabilizou a sua definição nas últimas décadas, ou seja, para designar concentração territorial e setorial de empresas, podendo incluir também organizações que façam parte da cadeia produtiva do segmento que estiver em questão e instituições responsáveis pela área de P&D. Neste contexto, as vantagens competitivas derivam da interação (ação conjunta) entre os múltiplos atores – sendo este o fator gerador das “economias externas locais”. Cf. PORTER (1990) e SCHMITZ (1997).

O problema da cooperação e da circulação de informações nas relações sociais locais está no cerne da contribuição dos cientistas sociais ao estudo das aglomerações industriais. Nesse aspecto, a reflexão de Robert Putnam (1996) acerca dos distritos industriais italianos é referência central para o assunto. Putnam procura demonstrar que uma maior propensão à associação e às práticas cívicas de uma determinada população leva a um desenvolvimento de longo prazo mais acelerado e, notadamente, mais duradouro; segundo Putnam, as regiões italianas que apresentam maior grau de “associativismo” e “civismo” são também aquelas nas quais surgiram o maior número de distritos industriais. A extensão do comportamento colaborativo do ambiente familiar para o da coletividade resulta, em grande medida, em redes sociais caracterizadas por um alto grau de confiança entre os agentes, fator importante para a redução dos custos de transação na economia e, por conseguinte, para o desenvolvimento, pois eleva a capacidade de competição. De acordo com este enfoque, parte da capacidade de competir das empresas se realiza extramuros, advindo da qualidade do ambiente local, do coeficiente de capital social que caracteriza determinado território produtivo<sup>8</sup>.

A análise de Francis Fukuyama (2000) é igualmente sugestiva para o problema em foco, ao interligar a questão das relações de confiança que se estabelecem entre os grupos em nível local e sua operacionalidade no conjunto das relações econômico-sociais. Conceituando capital social como um conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo, que permitem a cooperação entre eles, Fukuyama observa o seguinte: “tais normas informais reduzem grandemente o que os economistas chamam de custos de transação – os custos de monitorar, contratar, julgar e forçar o cumprimento de acordos formais. Sob certas condições, o capital social também pode facilitar um grau mais elevado de inovação e adaptação ao grupo” (2000, p. 30). Fukuyama enfatiza que “se os membros do grupo passarem a esperar que os outros irão se comportar de forma confiável e honesta, eles irão *confiar* uns nos outros. A confiança é como um lubrificante que torna mais eficiente o funcionamento de qualquer grupo ou organização” (idem, p. 28).

## **A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DE OTIMIZAÇÃO DA COMPETITIVIDADE E DA EFICIÊNCIA COLETIVA**

Valendo-nos das contribuições do referencial teórico acima exposto, nosso foco de análise recai sobre o papel exercido pelas estratégias empresariais tendo em vista a construção de uma dinâmica de “eficiência coletiva” que buscasse minimizar os efeitos produzidos pelo processo de globalização e, por conseguinte, pela reestruturação produtiva em curso no bojo do capitalismo mundial a partir de meados dos anos 1980 – e cujas consequências se intensificaram na década seguinte. O período caracterizado pela intensificação do processo de globalização

---

<sup>8</sup> Na abordagem de Putnam, “capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas” (1996, 177).

da economia foi particularmente dramático para o setor calçadista do país, pois representou a ascensão de novos competidores, com destaque para a China, Índia e países do sudeste asiático, como a Tailândia, a Indonésia e o Vietnã, nações nas quais o fator preço da mão de obra teve peso decisivo para sua evolução nesse segmento fabril. Nesse contexto, pudemos perceber que na aglomeração industrial onde houve o estabelecimento de efetivas relações de cooperação e interação entre os elos da cadeia produtiva, houve manutenção da competitividade de modo satisfatório e maior expansão do desenvolvimento econômico. O desempenho das aglomerações de Franca e Birigui entre 1990 e 2005 demonstra claramente a importância da ação conjunta entre os atores para o incremento do processo de desenvolvimento econômico-social nos territórios produtivos.

Na aglomeração industrial de Franca predominou o baixo nível de cooperação e frágeis relações de confiança no interior da cadeia produtiva. Em pesquisa concluída recentemente<sup>9</sup>, pôde-se constatar que para 83,4% dos empresários a cooperação tem pouca ou nenhuma importância para o desempenho econômico de sua indústria – sendo que para quase um terço deles (29,2%) esse tipo de comportamento não tem nenhuma relevância. Menos da metade dos empresários (46,4%) declaram ter um alto grau de confiança em seus fornecedores. No que diz respeito à interação das organizações com as instituições estabelecidas no território produtivo, a situação assume contornos ainda mais negativos: 77,8% alegam falta de tempo para estabelecer relações de parceria com suas associações de classe; 72,4% declaram não entabular parcerias com o poder público para elaboração de políticas voltadas ao setor (desses, 47,4% alegam desinteresse ou falta de tempo em relação a tal questão); 86,2% não realizam parcerias com instituições de ensino para intercâmbio de informações (60,8% destes alegam desinteresse ou falta de tempo). A cooperação interempresas praticamente inexistente.

Ao avaliarmos o desempenho econômico da aglomeração de Franca no período em questão constatamos um evidente declínio desse território produtivo, sobretudo se comparado ao polo industrial de Birigui, localidade na qual o comportamento empresarial cooperativo predominou a partir de fins dos anos 1990 e, por conseguinte, o coeficiente de capital social se manteve elevado. Enquanto a produção na aglomeração de Franca cresceu modestos 11% entre 1990 e 2005<sup>10</sup>, passando de 27 para 30,5 milhões de pares fabricados, em Birigui a elevação foi da ordem de 162%, passando de 21 para 55 milhões de pares fabricados – ocorrendo aí a ultrapassagem de um polo tradicional por um polo mais recente – Birigui. No que diz respeito à exportação, enquanto em Franca há um decréscimo de 21,34% no mesmo período, em Birigui o número de pares

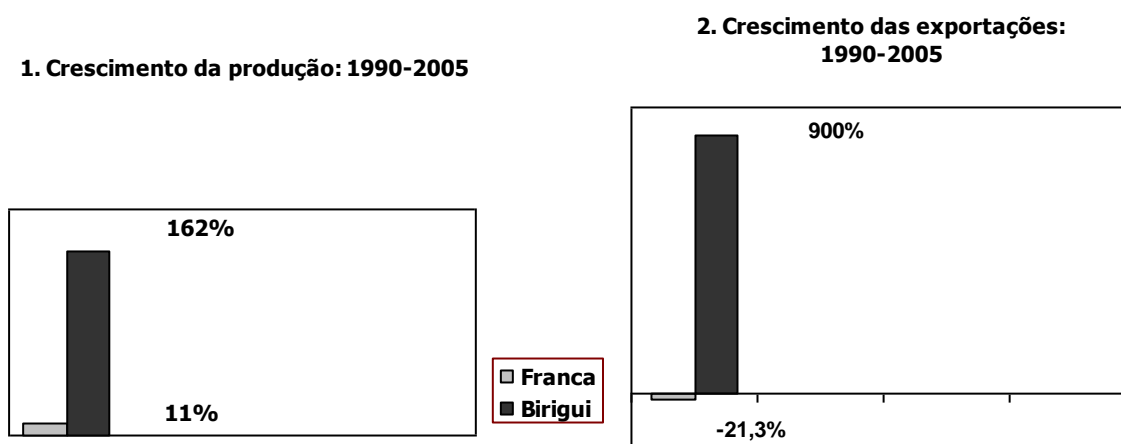
---

<sup>9</sup> Para a obtenção das informações em foco utilizamos-nos da aplicação de questionários, que foram respondidos por uma amostragem de 5% do total de empresários estabelecidos a partir de 1990 e que se encontrava em atividade em 2005 (cuja soma era de 677 e representavam 89% do total geral).

<sup>10</sup> Abaixo da média nacional, estimada em 54,5%. Salvo outra indicação, as informações sobre produção e exportação aqui mencionadas têm como referência ABICALÇADOS, 2005.

exportadores decuplica – passando de irrisórios 700 mil pares no início da década de 1990 para 7 milhões de pares, mesmo número obtido por Franca.

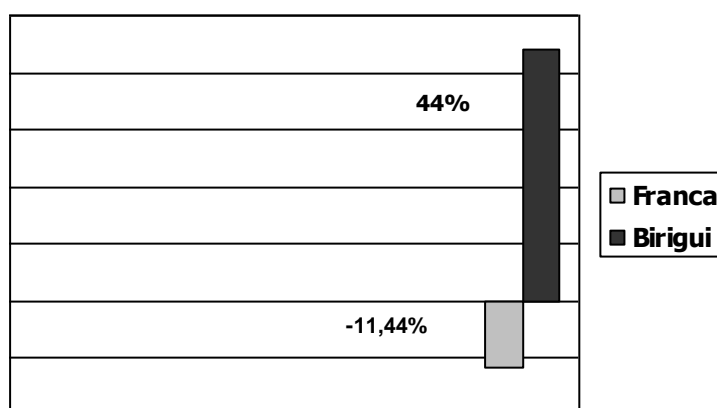
Gráficos 1 e 2. Desempenho da produção e das exportações (1990-2005)



Fonte: RAIS/MTE

Quando pensamos nos efeitos sociais do processo de reestruturação produtiva, pudemos concluir que tal dinâmica do capitalismo teve impacto consideravelmente negativo na aglomeração de Franca. Nesse território produtivo o número de trabalhadores empregados no setor sofreu um decréscimo da ordem de 11,44% no período em questão, passando de 21.949 para 19.438<sup>11</sup>. Em Birigui, pelo contrário, houve uma expansão do emprego na indústria calçadista da ordem de 44,8%, passando de 8.445 para 12.235 trabalhadores empregados.

Gráfico 3. Variação do nível de emprego (1990-2005)



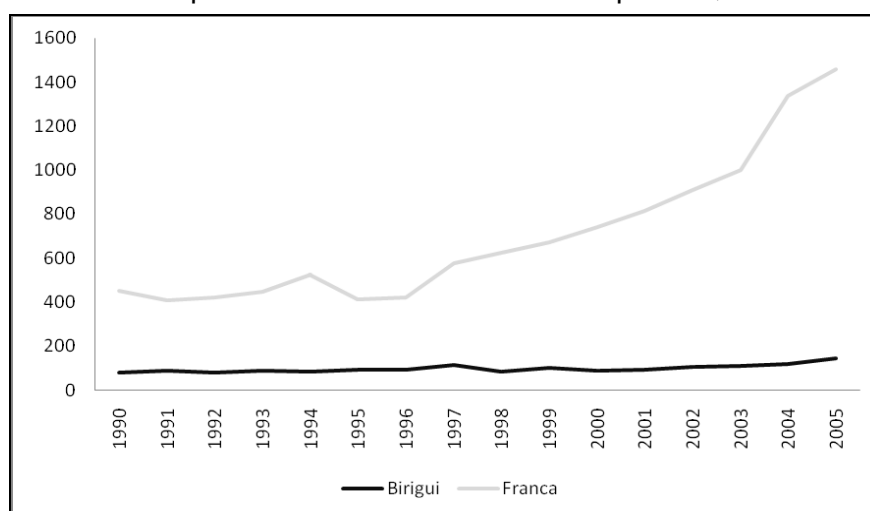
Fonte: RAIS/MTE

<sup>11</sup> Salvo outra indicação, todos os dados sobre emprego e número de estabelecimentos baseiam-se em MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 1990-2005.



Em Franca e Birigui, a resposta do tecido empresarial às exigências da nova dinâmica produtiva capitalista foi representada por uma drástica fragmentação, evidenciada pelo fato de o número de empresas triplicar em ambos os polos. Todavia, enquanto em Birigui essa expansão do número de empreendimentos calçadistas se dá baseada nas pequenas e médias empresas (de 20 a 99 e de 100 a 499 empregados, respectivamente), em Franca os alicerces dessa transformação são bem mais frágeis, predominando a proliferação de unidades fabris com menos de 20 empregados (microempresas), que passam de 449 em 1990 para 1.457 estabelecimentos em 2005 – uma elevação de 224,5% contra 78% de Birigui (neste polo as microempresas passam de 81 para 144). Reforça a ideia de fragilização do tecido empresarial na aglomeração de Franca o fato de que, do total destas microempresas, mais de 2/3 possuíam apenas até 4 empregados. Por outro lado, neste polo o número de empresas de médio porte caiu quase pela metade, passando de 49 para 28 no período, o mesmo acontecendo com as grandes empresas, cujo número caiu de 9 para 5 – em Birigui mantém-se o número de 4 grandes empresas e assiste-se à ampliação das médias de 15 para 25.

Gráfico 4. Expansão do número de microempresas (1990-2005)



Fonte: RAIS/MTE

Diante das diferenças marcantes entre o desempenho econômico-social e competitivo desses dois territórios produtivos, na sequência nos deteremos na discussão acerca da dinâmica de cooperação empresarial e, por conseguinte, de construção do capital social, na aglomeração de Birigui<sup>12</sup>, tendo em vista o fato de

<sup>12</sup> Salvo outra indicação, as informações sobre a aglomeração industrial de Birigui baseiam-se em SOUZA, Marco Aurélio Barbosa de. **Agglomeração Industrial de Birigui: Origem e Desenvolvimento (1958-2004)**. Dissertação (Mestrado em Economia). Araraquara: FCL/UNESP, 2004.

que as estratégias dos industriais deste polo a partir de fins da década de 1990 parecem ter sido cruciais para sua performance positiva em um período de dificuldades para o setor calçadista. Foram três as formas de interação e cooperação mais comuns entre as indústrias de Birigui: a) o empréstimo de máquinas, equipamentos, matérias-primas e componentes; b) as trocas de informações; e c) a abertura das empresas para visitas.

Entre 2001 e 2004, as empresas indicaram uma forte adesão às três formas de cooperação, principalmente as empresas pesquisadas em 2001: 64% indicaram cooperação nos empréstimos de máquinas, equipamentos e componentes; 36% nas trocas de informações constantes; e 71,4% na abertura de suas plantas para visitas. Em 2004, 25% das empresas confirmaram o emprego destas formas de cooperação, que ocorrem com mais frequência entre firmas que já possuem algum tipo de relacionamento em decorrência de laços familiares ou de amizades construídas ao longo do tempo. Outra característica é que essa prática é mais comum entre empresas de pequeno e médio porte.

Em relação à abertura das empresas para visitas, o principal objetivo é observar a implantação de um novo processo produtivo ou a visualização de uma nova máquina ou novo equipamento em funcionamento. Entre os exemplos encontrados na pesquisa destaca-se o caso de uma empresa que implantou um equipamento novo de pintura, consistindo em uma caneta de pintura de sola. A empresa acabou por abrir a seção de acabamento para que outros empresários pudessem avaliar o equipamento em operação. Além de conceder aos seus pares informações sobre o fornecedor do equipamento, a firma pôs à disposição dos empresários um funcionário para ensinar os trabalhadores das outras empresas a utilizar essa caneta. Outro caso relevante de cooperação ocorreu com uma indústria que adquiriu novo maquinário cuja aquisição era também aspiração de outras empresas; todavia, devido ao alto custo do equipamento e ao desconhecimento de seu funcionamento, não tinham como avaliar seu desempenho para a decisão de compra. Uma vez adquirido o equipamento, a empresa permitiu que outros industriais enviassem seus empregados para avaliar o desempenho da máquina em operação, permitindo inclusive a troca de informações técnicas entre o chefe de produção e os trabalhadores das outras empresas. Em entrevista o empresário declarou que os representantes das firmas visitantes observaram a máquina e constataram o seu bom desempenho, decidindo pela aquisição<sup>13</sup>.

Verifica-se, em ambos os casos, a importância da abertura da empresa para visitas, pois, no primeiro exemplo, houve transferência de conhecimento por meio do aprendizado de operação de um equipamento novo, auxiliando as empresas na tomada de decisão quanto à aquisição. No segundo exemplo, observou-se que a abertura da planta produtiva também auxiliou os empresários a tomarem a decisão de realizar o investimento. Evidencia-se aí a significativa formação de capital social por intermédio da participação no grupo e, por sua vez, da vigorosa inter-relação entre pares, gerando externalidades altamente positivas para a competitividade da

---

<sup>13</sup> Informação fornecida pela empresa *Pé com Pé* em 20/06/2001.

aglomeração industrial. A construção de um “raio positivo de confiança” (FUKUYAMA, 2000) entre virtuais concorrentes foi, certamente, imprescindível para a eficiência coletiva desse polo calçadista.

Duas outras formas recorrentes de ação conjunta entre empresas foram observadas na aglomeração de Birigui. Uma delas diz respeito à união entre firmas para a fabricação de matrizaria. Nesse caso, o que está em jogo é o alto custo de produção da matriz<sup>14</sup>, que pode ser rateado, quando utilizado de forma cooperada. Com a finalidade de baixar custos de produção, as empresas cotizam-se e produzem uma matriz para ser utilizada por todas, dividindo o valor entre elas. Dessa forma, ganham produtividade sem elevar proporcionalmente seu custo de produção. Outra modalidade de cooperação se materializou no exemplo da empresa que produziu determinada quantidade de calçados para sua concorrente, tendo em vista a impossibilidade dessa última em honrar os compromissos de entrega assumidos em razão da total ocupação de sua capacidade produtiva. Note-se, neste caso, um estágio avançado de cooperação e confiança, tendo em vista o fato de que a empresa, que produziu para a outra, teve acesso ao modelo e ao processo produtivo.

No entanto, em Birigui o exemplo mais representativo de ações conjuntas deliberadas foi a constituição de um consórcio de exportação entre dez empresas da cidade<sup>15</sup>. O consórcio orientou os participantes nas vendas externas de calçados, na importação de insumos e equipamentos, na elaboração de revistas, catálogos, 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 Birigui (APEMEBI), aconteceu no dia 08 de junho de 1999, na sede do Sindicato da Indústria do Calçado e Vestuário de Birigui, 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. A receita da associação para custear a infraestrutura e o pagamento dos funcionários era composta por mensalidades (R\$ 240,00 por empresa/mês) e por uma comissão sobre as vendas de calçados, tendo as empresas se comprometido a completar a quantia que porventura faltasse. Conforme observou na ocasião o empresário Valdemar Fagundes Prates, proprietário da *Calçados Pixote* e um dos idealizadores do consórcio, 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 (RIZZO, 2004).

A APEMEBI foi criada com recursos da União por meio da Agência de Promoção de Exportação (APEX) – órgão criado pelo governo federal com o

---

<sup>14</sup> Em torno de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) em valores de 2001.

<sup>15</sup> Salvo outra indicação, as informações referentes ao consórcio de exportação baseiam-se nas entrevistas realizadas com os gerentes administrativos do consórcio em diferentes oportunidades: João Alves (em 19/06/2001) e Rossana Judite Codogno (em 26/04/04).

objetivo de estimular as exportações<sup>16</sup>. 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 teria que investir outros R\$ 100,00 de seu próprio capital. As empresas iniciadoras do consórcio foram: *Coopercal*; *Dayfa*; *Falacal*; *Marc'Ellsse*; *Pixote*; *Sameka*; *Tnstar* – que em 2001 produziam, juntas, dois milhões de pares de calçados. O que chama a atenção no arrolamento dessas empresas é que três delas, a *Dayfa*, a *Pixote* e a *Marc'Ellsse*, participaram do “Programa Biriguiense de Qualidade Total” e pertenciam ao mesmo grupo (Grupo 1). Certamente, 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 extrapolou os objetivos de apenas exportar, tendo em vista que essa união trouxe para o conjunto das empresas alguns desdobramentos importantes. Com a aproximação, os empresários passaram a trocar experiências de gestão, produção e comercialização. Por outro lado, as empresas buscaram conhecimento e desenvolvimento tecnológico, envolvendo instituições como o IPT (Instituto de Pesquisa Tecnológica de São Paulo), e passaram a estudar 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 dificuldades comuns, proporcionando a resolução mais rápida de problemas surgidos.

Os resultados foram muito positivos, tanto mais porque em Birigui nenhuma empresa isolada havia conseguido exportar até fins da década de 1990. De 2000 até 2003 as empresas do consórcio haviam exportado 452.892.00 pares de calçados para mercados como os do Emirados Árabes, Arábia Saudita, Kuwait, Turquia, Argentina, Uruguai, México, Grécia, e Venezuela, o que lhes rendeu mais de US\$ 1,8 milhão. Em 2000 foram exportados 48.000 pares de calçados, com um rendimento de US\$ 220 mil, tendo esse montante aumentado substancialmente nos anos seguintes. Em 2001 exportou-se 105.076 pares, totalizando um movimento de quase US\$ 400 mil – 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, perfazendo cerca de US\$ 470 mil, e em 2003 foram exportados 160 mil pares. Para realizar tais exportações, o consórcio participou desde a fundação de feiras nacionais e internacionais, dentre as quais destacaram-se a *Shoe Market of the América* (SMOTA), realizada em Miami, a *Al Hida 'a & Leather Expo*, realizada na feira na Arábia Saudita, e a *GDS*, realizada na Alemanha, além de algumas feiras na América Latina e as nacionais (*Franca* e *Couromoda*). Ressalte-se que a APEMEBI foi um dos primeiros consórcios de exportação de calçados implantado no Brasil.

---

<sup>16</sup> 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. Para maiores informações visite a homepage <http://www.apexbrasil.com.br>.

Verifica-se, sem dúvida, que a constituição do consórcio de exportação constituiu uma forma avançada de cooperação entre as empresas da aglomeração, tornando-se importante fator de aumento das exportações e da competitividade do grupo. De acordo com João Batista de Paula, proprietário da empresa *Calçados Dayfa*, a adesão de sua empresa ao consórcio foi um passo importante para a conquista do mercado externo, tendo em vista que, com um grupo unido, foi mais fácil adquirir uma “cultura de exportação” – o que seria difícil para pequenas empresas conseguirem sozinhas<sup>17</sup>. Além disso, conforme observou Rossana Codogno, a evolução das empresas foi um fator positivo para o território como um todo, considerando o aumento de 20% de seu quadro de funcionários durante o tempo de permanência no consórcio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face do exposto, destaca-se a constatação de que, neste que é um setor tradicional da indústria, onde houve maior disposição empresarial para a construção e manutenção de redes de cooperação e interação, obteve-se maiores avanços tanto em termos de aprimoramento do produto, quanto da modernização da gestão, resultando em maior competitividade das organizações do polo industrial diante dos desafios do mercado. Nesse sentido, a construção de capital social apresentou-se como um ativo imprescindível para a edificação da “eficiência coletiva” tão cara à dinâmica de desenvolvimento das aglomerações industriais. Nos casos estudados, representou nada mais, nada menos, que o grande diferencial da estratégia empresarial no enfrentamento dos efeitos do processo de reestruturação produtiva em curso no contexto das duas últimas décadas.

Se levarmos em consideração o fato de que no polo industrial de Birigui o enfrentamento com a nova dinâmica do mercado mundial pós-emergência dos asiáticos teve ênfase muito maior que em Franca, os resultados obtidos por essa aglomeração industrial se mostram ainda mais surpreendentes. Por produzir calçados de material sintético, os empresários da aglomeração de Birigui experimentaram um processo de inserção no mercado internacional atuando em um segmento no qual os produtos chineses dominam com notável agressividade – o que não aconteceu no polo de Franca, produtor de calçados masculinos, nicho ainda incipiente para a indústria chinesa no início da década passada. Certamente, as maiores dificuldades levaram à superação do isolamento e a uma maior receptividade ao desafio da cooperação.

---

<sup>17</sup> Entrevista de João Batista de Paula a *Folha da Região* [Birigui], 09/11/2003.

---

## STRATEGIES FOR BUSINESS COOPERATION IN THE FOOTWEAR INDUSTRY IN SÃO PAULO (BRAZIL): THE EXPERIENCE OF THE INDUSTRIAL POLES OF FRANCA AND BIRIGUI

### ABSTRACT

This article aims to demonstrate how, in the context of the restructuring process, under way since the early 1990's, business strategies, guided by building corporation networks inside and outside the chain of production and the establishment of a system of shared governance between the links of that same chain, resulted in a dynamic, economic and social development significantly more robust in the productive territory where they were tried. For the discussion of this problem, it is relied on the study of the two major poles of shoes manufacturing in the State of São Paulo: Franca, specialized in men's footwear, and Birigui, specialized in children's shoes.

**Keywords:** industrial clusters; footwear industry, business cooperation, social capital, collective efficiency.

---

### REFERÊNCIAS

- FUKUYAMA, F. **A Grande Ruptura: A Natureza Humana e a Reconstituição da Ordem Social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- HIRSCHMAN, A. O. **A Estratégia do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- KRUGMAN, P. **Geography and Trade**. Cambridge: MIT Press, 1991.
- MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Balança Comercial Brasileira por Município**. Brasília, 2010.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relatório Anual de Informações Sociais**. Brasília, vários anos.
- PERROUX, F. "O Conceito de Polo de Desenvolvimento". In: Schwartzman, J. (Org.). **Economia Regional: Textos Escolhidos**. Belo Horizonte: CEDEPLAR, 1977.
- PORTER, M. **Vantagens Competitivas das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PUTNAM, R. **Comunidade e Democracia: A Experiência da Itália Moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- ABICALÇADOS [Associação Brasileira da Indústria de Calçados]. **Resenha ABICALÇADOS**. Novo Hamburgo, 2004.

- RIZZO, Marçal Rogério. **A Indústria de Calçados Infantis de Birigui**. Dissertação (Mestrado em Economia Social e do Trabalho). Campinas: IE/UNICAMP, 2004.
- SCHMITZ, H. "Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte". In: **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v.18, n.2, 1997.
- SCOTT, A. "Regional motors of the global economy". In: **Futures**. Cambridge, Vol. 28, n. 5, 1996, pp. 391-411.
- SCOTT, A. "The geographic foundations of industrial performance". In: CHANDLER, A. et al (Eds.). **The Dynamic Firm: The Role of Technology Organization and Regions**. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- SINBI [Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui]. **SINBINFORMA**. Ano IX, n. 79, dez/2010-jan/2011.
- SINDIFRANCA [Sindicato da Indústria de Calçados de Franca]. **Mapeamento do setor calçadista**. Franca, nov/2010.
- SOUZA, Marco Aurélio Barbosa de. **Aglomeración Industrial de Birigui: Origem e Desenvolvimento (1958-2004)**. Dissertação (Mestrado em Economia). Araraquara: FCL/UNESP, 2004.
- WEBER, A. **Theory of Location of Industries**. 2ª edição. Chicago: University of Chicago Press, 1957.