

A INDÚSTRIA DE CALÇADOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE RELAÇÕES COOPERATIVAS EM AGLOMERADOS INDUSTRIAIS - OBSERVAÇÕES SOBRE O AGLOMERADO DE FRANCA

Fernando Carvalho de ALMEIDA
Professor Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo
fc Almeida@usp.br

Sílvia Troncon ROSA
Graduada – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
de Ribeirão Preto
silviarosa@yahoo.com

Resumo

Um dos mecanismos de obtenção de vantagens comparativas nos aglomerados industriais (ou *clusters*) se encontra nas atividades de cooperação entre empresas do aglomerado. Esta pesquisa discute as formas de cooperação nos aglomerados industriais e em particular suas possibilidades no aglomerado de produção de calçados da cidade de Franca, no estado de São Paulo. Este trabalho apresenta também a indústria de calçados no Brasil, em particular Franca e nos países exportadores no mundo.

O cluster de Franca é formado principalmente por empresas de pequeno e médio porte, cuja produção é destinada principalmente ao mercado doméstico. As ações para promover a exportação são modestas, o que poderia ser impulsionado por meio de esforços cooperativos entre concorrentes do aglomerado. Cooperação é um dos importantes fatores de competitividade dos aglomerados industriais, sendo os aglomerados italianos um exemplo bastante conhecido e citado na literatura como exemplo de cooperação entre empresas (PORTER, 1998; CASAROTTO Filho e PIRES, 1999). Todavia a cooperação é acompanhada de um desafio uma vez que exige o equilíbrio entre cooperação e competição entre as empresas do cluster. Por meio de esforços conjuntos de cooperação, seria possível para o cluster de Franca construir estratégias conjuntas para promover suas exportações.

Palavras-chave: Aglomerados industriais – Indústria de calçados – Cooperação em *clusters* – Exportação

Abstract

One of the ways of obtaining comparative advantages in industrial clusters is through cooperative efforts among companies in the cluster. This research discusses the possibilities of cooperation in industrial clusters and specifically in the footwear industry cluster of Franca, in the State of São Paulo. This paper present also the position of the footwear industry in Brasil, in Franca and also the position of other foreign footwear exporters in the world.

The cluster of Franca is formed mainly by small and medium size companies, which production is destined almost totally to the domestic market. The efforts to improve sales to international markets are timid and it could be improved through the promotion of cooperative relations among footwear firms. Cooperation is one of the main competitive advantages of these productive systems, the Italian industrial clusters being a well known and referenced example of cooperation among firms (PORTER 1998; CASAROTTO Filho e PIRES 1999). Meanwhile cooperation brings a challenge as it demonstrate the needs to equilibrate the relations of cooperation and competition among firms in the cluster. Through a stronger effort of cooperation it is possible to define conjoint strategies to improve export.

Key-words: Industrial clusters – Footwear industry – Cooperation in clusters – export

Introdução

As estruturas produtivas locais, comumente chamadas de *cluster*, têm sido alvo recente de estudos e pesquisas (PORTER, 1998; SCHMITZ, 1997; BENKO e LIPIETZ, 1992; KRUGMAN, 1991; etc.). Diversas regiões e países passaram a centralizar esforços e políticas industriais para sistemas produtivos localizados, atraindo o interesse no melhor entendimento destas aglomerações e dos comportamentos associados.

Nesta pesquisa, o interesse é focado nos *clusters* de produção de calçados. O texto tem um duplo objetivo: dar um panorama da indústria de calçados mundial e discutir relações de cooperação em *clusters*. Após apresentarmos o panorama da indústria de calçados no Brasil e no mundo, exploramos as relações de cooperação entre empresas localizadas na região de Franca, pólo de produção de calçados masculinos. A possibilidade e a necessidade de equilibrar a relação entre cooperação e competição são duas das principais características e desafios destes sistemas produtivos. O estímulo à competição, aliada à cooperação, possibilita a geração de vantagens comparativas com outras regiões produtivas.

No presente texto, são discutidas inicialmente características dos processos de cooperação das empresas. Em seguida, são mostrados dados do desenvolvimento da indústria mundial de calçados, bem como da indústria brasileira e de Franca. São finalmente discutidas características das relações de cooperação na indústria de calçados de Franca.

Um *cluster* é uma aglomeração de tamanho considerável de firmas com perfil de especialização e comércio inter-firmas substancial (ALTENBURG e MEYER-STAMER, 1999), e suas fronteiras são determinadas pelas ligações e interdependência entre os diversos setores e

instituições podendo ultrapassar fronteiras estaduais ou nacionais (PORTER 1998).

Os *clusters* se caracterizam por apresentar um conjunto de empresas que usufruem de atividades complementares e estabelecem vínculos por meio da interação entre clientes, tecnologias e canais de distribuição (GRAINO, 1998). A concentração geográfica permite às empresas operarem mais produtivamente na busca de insumos, tais como mão-de-obra especializada e fornecedores de máquinas e componentes, além de facilitar o acesso à informação e tecnologia (GORINI e CORREA, 2000).

Altenburg e Meyer-Stamer (1999) definem os *clusters* como sendo um tipo de estrutura produtiva com um tamanho considerável de empresas em um espaço limitado, com perfil de especialização e com importância destacada para as relações entre empresas. Essas relações são baseadas na confiança e devem trazer às empresas ganhos mútuos possibilitados pela combinação de competências, divisão de ônus e partilha de riscos, aumentando sua força competitiva. Segundo Schmitz (1999), aparece nos *clusters* uma eficiência como combinação de ações coletivas não planejadas e planejadas, destacando-se sua importância para pequenas e médias empresas.

As relações entre empresas

Segundo Pyke (1992), o sistema de cooperação entre empresas é geralmente composto de pequenas empresas independentes, organizadas em um local ou região, dentro de um setor industrial e especializadas em uma fase particular do processo produtivo. Fazem-se valer das instituições locais, desenvolvendo o sistema através de relacionamentos de cooperação e competição.

De acordo com Gorini e Correa (2000), as empresas competem no mesmo mercado e ao

mesmo tempo cooperam em aspectos que trazem ganhos mútuos, como participação em feiras, consórcios de exportação, compartilhamento de frete para comercialização, tratamento de matéria prima, etc.

Segundo Amato Neto (2000), a cooperação entre as empresas pode atender a necessidades das empresas que seriam difíceis de serem obtidas isoladamente:

- Combinar competências e *know-how*;
- Dividir custos de pesquisas tecnológicas, compartilhando o conhecimento e desenvolvimento adquiridos;
- Partilhar riscos e custos na exploração de oportunidades;

- Melhorar a qualidade dos produtos oferecidos e aumentar diversidade;
- Aumentar pressão no mercado, competitividade em benefício do cliente;
- Compartilhar recursos, em particular os sub-utilizados;
- Fortalecer o poder de compra;
- Maior força para atuar nos mercados internacionais.

Ainda de acordo com Motta e Amato Neto (2000), a cooperação pode se dar de quatro formas: bilateral / multilateral, horizontal /vertical, como especifica o Quadro 1.

Quadro 1 – Formas de cooperação em um *cluster*

	Bilateral	Multilateral
Horizontal	- Partilha de equipamentos	- Associação setorial
Vertical	- Produtores e usuários aprimorando equipamentos	- Aliança com corrente de valores adquiridos

Fonte: Motta e Amato Neto (2000)

Para que as relações de cooperação sejam duradouras, a confiança é elemento central (GEINDRE 2000). É este fator que faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas pertencentes a uma rede.

Encontra-se no norte da Itália a experiência pioneira pela busca de cooperação interfirmas. O sucesso das empresas na região é decorrente da interdependência, visão coletiva, infra-estrutura de associações de empresas e associações de comércio e aos centros de serviços sociais. As políticas governamentais dos anos 70 e 80 estimularam a cooperação, mas as condições básicas sociais para surgir a cooperação já existiam (ROSENFELD 1996).

Segundo Motta e Amato Neto (2000), a partir do sucesso do modelo italiano, outros países passaram a adotar práticas similares.

O modelo italiano de clusters tem despertado interesse principalmente em países desenvolvidos que buscam competitividade para as PMEs no mercado nacional e internacional.

Segundo Humphrey e Schmitz (1995), apesar de a literatura enfatizar o papel do governo local e regional no apoio ao surgimento de instituições de apoio e suporte a um *cluster* ativo, os *clusters* italianos não se desenvolveram como resultado de uma estratégia industrial regional consciente. Estabeleceram-se em duas etapas: 1.crescimento espontâneo e 2.aprimoramento das empresas que os cercavam. As ações

governamentais influenciaram no desenvolvimento do cluster, mas não foram responsáveis por seu surgimento.

Ceglie e Dini (1999) destacam o modelo dinamarquês de *clusters*, pois o país percebeu, para a economia dinamarquesa, a importância das PMEs que estavam mal preparadas para enfrentar a concorrência global. Foram criadas as redes de empresas a fim de gerar oportunidades de negócios e aumentar a competitividade das empresas do *cluster*. Os autores destacam que um grande problema enfrentado foi que a cooperação não fazia parte da cultura industrial do país. O programa de estímulo às redes teve então que superar a resistência à cooperação.

Foi criado um programa que contava com os *brokers*, pessoas treinadas a identificar grupos de empresas com características similares e restrições de crescimento. Os *brokers* identificam empresas potencialmente interessantes para formação de redes, acompanham a formulação do projeto, a implementação de um plano de ação e participam ativamente do contato com instituições para fornecimento de crédito e treinamento.

Previamente à discussão de processos de cooperação na indústria de calçados de Franca, é apresentado a seguir um panorama do mercado nacional e mundial de calçados.

A indústria mundial de calçados

Durante os anos 90 a produção mundial de calçados cresceu a uma taxa de 10% principalmente graças à China, que aumentou sua produção em 78%, e da Índia, com 66% (ABICALÇADOS, 2001).

Neste período, a produção europeia decresceu enquanto a da América Latina ficou praticamente estagnada, e só não foi negativa graças ao México, que cresceu 56%, enquanto Argentina recuou 15%, o Chile 33%, a Colômbia 8%, a Venezuela 7.5% e no Brasil uma queda de 1.5%.

Em 2001, a produção mundial de calçados atingiu o volume de 12.220 milhões de pares, a China tendo uma participação de 54%, seguida pela Índia com 6%, Brasil com 5%, Indonésia 4% e Itália com 3%.

Os países em desenvolvimento fornecem a maior parte dos calçados consumidos no mundo. A Itália tem seu ponto forte na inovação em *design* segundo compradores globais entrevistados (SCHMITZ e KNORRINGA, 2000). O Brasil se encontra igualado à Itália quanto à qualidade confiável e velocidade de resposta às encomendas que lhe são feitas, entrega pontual e flexibilidade quanto a mudanças em grandes pedidos. O Brasil se mostra fraco em preço. É o ponto forte da China e Índia.

Tabela 1: Principais Produtores, exportadores e consumidores de Calçados – 2001

PRODUTORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
PAÍS	EM MILHÕES	PAÍS	EM MILHÕES	PAÍS	EM MILHÕES
China	6.628,0	China	3.961,0	China	2.671,8
Índia	740,0	Hong Kong	1.667,0	EUA	1.835,1
Brasil	610,0	Itália	353,7	Índia	682,2
Indonésia	487,6	Vietnam	291,8	Japão	600,5
Itália	375,2	Indonésia	192,9	Brasil	445,0
Tot. Setor	12.220,3		7.121,1		11.409,2

Fonte: Resenha Abicalçados, 2003

Quanto às exportações em 2001 (Tabela 1), a China exporta 3.961 milhões de pares de calçados e fica com 56% das exportações do setor, seguida de Hong Kong (23,5%) e Itália (5 %). Os Estados Unidos lideram o ranking das importações, com uma participação de 25%, seguidos de Hong Kong com 24%, Japão (7%), Alemanha (5%).

O Brasil é o terceiro maior produtor de calçados, mas é o sexto exportador com 2% da exportação mundial.

Os EUA são o primeiro consumidor mundial de calçados (resenha ABICALÇADOS 2003, dados de 2002), e a China é responsável por 10.013 milhões de pares de calçados fornecidos aos EUA (67% das suas importações). Em segundo lugar, a Itália exporta 8% dos calçados consumidos nos EUA. O Brasil detém 7,2% das importações americanas em 2002, aparecendo em terceiro lugar.

Tabela 2- Importação de Calçados por origem

	EUA		Grã-Bretanha	
	%	RANKING	%	RANKING
China	43,2	1	5,6	4
Índia	1,1	10	4,9	6
Brasil	12	2	5,5	5
Itália	11,5	3	26	1

Fonte: US Imports Statistics:UNCTAD, Trade Analysis and Information System (TRAINS), UK Customs and Excise, Business and Trade Statistics, British Footwear Association; in Schmitz e Knorringa, 2000.

A China é considerada pelos compradores como uma fonte muito barata de calçados com qualidade confiável e grande flexibilidade quanto a grandes pedidos padronizados, o que torna os fornecedores chineses muito suscetíveis aos imensos pedidos orientados pelo preço das cadeias dos EUA. Em contraste, compradores que sustentam as grandes boutiques americanas olhariam primeiramente para a Itália, devido ao pequeno tamanho dos pedidos fortemente orientados à moda, em que a capacidade de inovação em design se mostra fundamental. Entre esses dois extremos, o Brasil se coloca como a escolha lógica para compradores de cadeias de classe média, que não requer designs particularmente inovativos, mas necessita de grande volume de produtos com qualidade garantida que podem então ser vendidos a um preço razoável. A Índia aparece como opção para pequenos e médios pedidos de calçados de couro que contam mais com o preço do que com qualidade (SCHMITZ e KNORRINGA, 2000).

A indústria de calçados no Brasil

No Brasil, há dois grandes aglomerados de empresas do setor calçadista: Franca e Vale dos Sinos, e nestes dois *clusters* a cooperação poderia levar as empresas a níveis superiores de competitividade.

A experiência do Vale dos Sinos em projetos de cooperação é mais efetiva. Desde a década de 60, as empresas se associam para desenvolverem mercados consumidores e resolverem problemas em comum. Mesmo assim, o maior projeto, o Programa Calçado do Brasil, que visava aumentar esta cooperação, falhou.

O *cluster* de Franca é uma aglomeração industrial do setor de calçados masculinos localizada no Estado de São Paulo. Seu principal mercado sempre foi o interno.

No entanto, na tentativa de se lançar no mercado mundial, as empresas, na sua maioria de pequeno e médio porte, têm

encontrado barreiras e dificuldades quanto a competitividade e escala de seus produtos com desvantagens em relação ao design e à capacidade inovativa das empresas brasileiras (SCHMITZ, 1998). Promover ações de cooperação entre essas empresas seria uma maneira de aumentar a competitividade das empresas e incentivar as exportações por meio do desenvolvimento de uma estratégia conjunta para os produtores de Franca.

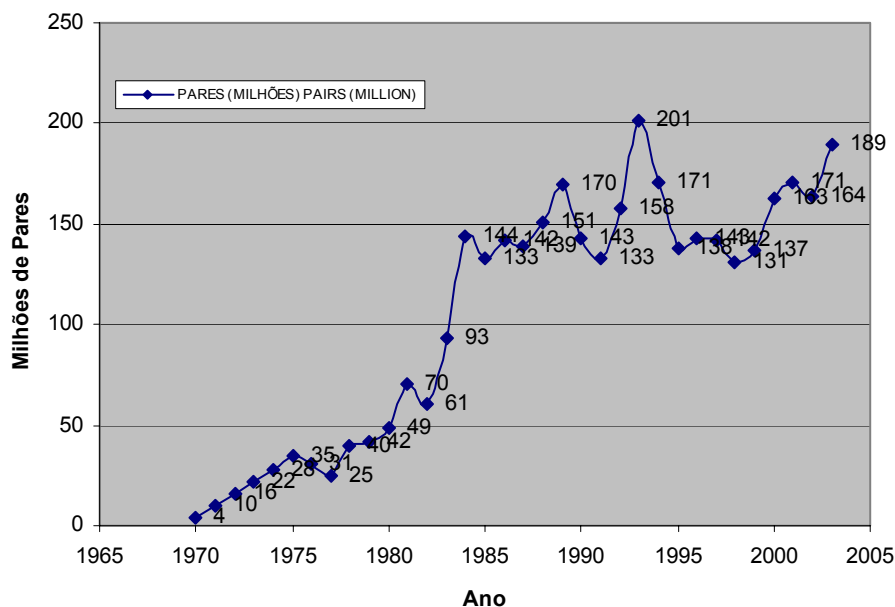
O setor calçadista nacional é composto por aproximadamente quatro mil empresas, que geram 260 mil empregos e apresentam capacidade instalada estimada em 560 milhões de pares/ano, sendo aproximadamente 70% destinados ao mercado interno e 30% à exportação, e faturamento de 8 bilhões ao ano (BNDES setorial 1998).

Apesar de ser um dos maiores produtores mundiais de calçados, o Brasil vinha diminuindo a produção, observando-se que a

produção caiu de 544 milhões de pares em 1997, para 516 em 1998 e 499 em 1999, enquanto a produção mundial cresceu aproximadamente 10%. No ano de 2000, esse quadro melhora, com aumento da produção para 580 milhões, chegando a 642 milhões em 2002 (Tabela 3).

As exportações, que eram de 142 milhões de pares em 1997, caíram para 137 milhões em 1999. Voltaram a crescer em 2000 e 2001(163 e 171 milhões de pares respectivamente), caindo em 2002 (164 milhões) e crescendo para 189 milhões de pares em 2003. O gráfico 1 mostra a evolução histórica das exportações, demonstrando um grande salto em 1984. Em 1995, vê-se um novo salto, mas que não se manteve ao longo dos anos seguintes. O consumo interno diminuiu de 2,68 pares por pessoa em 1997 para 2,21 em 1999 e voltou a crescer em 2002 (2,84 pares).

Gráfico 1 – Exportação de Calçados Brasileiros



Fonte: Construído a partir de dados da Abicalçados (Resenha 2003, Abicalçados)

Conforme a Tabela 3, o consumo interno representa 74% da produção total da indústria. O Brasil exportou 26% da produção, em 2002, e importou apenas 2% do consumo nacional. Já com relação ao ano 2000, a produção observou aumento de 16%, e o consumo interno também mostrou o

mesmo comportamento, continuando a representar 74% da produção total de calçados, visto que 1% é oriundo de importações. Com isso, para a exportação se destinam apenas 28% da produção nacional.

Tabela 3: Brasil: Mercado de Calçados

Item	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Produção (1)	544	516	499	580	610	642
Importação (1)	19	16	7	6	6	5
Exportação (1)	142	131	137	160	171	164
Consumo aparente (1)	421	401	369	426	445	483
Consumo per capita (4)	2,68	2,55	2,35	2,51	2,62	2,84

(1) :EM MILHÕES DE PARES

(4) :EM PARES

Fontes: Resenhas Abicalçados, 2001 e 2003

As importações do Brasil referem-se principalmente a calçados oriundos da Ásia, principalmente da China, que lidera o ranking das importações do Brasil, com uma participação de mercado de cerca de 57,1% do total das importações do Brasil. Outros

exportadores de calçados para o Brasil são: a Indonésia, com 7,1% das importações, seguida do Vietnã, com 8,9%, da Tailândia, 4,8%, Hong Kong, 3,9% e Itália, com 5,4%.

Tabela 4: Brasil: Importações de calçados por origem em 2002

PAÍS	US\$	%	PARES	PM
China	25.684.090	57,1	3.490.065	7,36
Vietnã	3.993.495	8,9	251.174	15,90
Indonésia	3.202.978	7,1	268.782	11,92
Itália	2.420.968	5,4	87.810	27,57
Tailândia	2.174.448	4,8	192.293	11,31
Hong Kong	1.769.730	3,9	266.588	6,64

Fonte: MDIC / SECEX

Quanto às exportações brasileiras, 70,6% delas se destinam aos Estados Unidos, sendo o restante destinado a outros países como o Reino Unido (7,0%), México (2,7%), Canadá (2,6%) e Chile (1,4), sendo estes os cinco maiores compradores do produto brasileiro em 2002 (Tabela 5). A Argentina era responsável por aproximadamente 6% dos

destinos das exportações brasileiras entre 1998 e 2001, tendo caído para 1,1% em 2002. Voltou a importar 11.696 milhões de pares em 2003 (Tabela 6).

Tabela 5: Brasil: Exportações de calçados por destino 2002

	VALOR			
PAÍS	(US\$)	%	PARES	PM
Estados Unidos	1.022.935.150	70,6	102.543.914	9,98
Reino Unido	100.738.629	7,0	7.167.521	14,05
México	38.511.049	2,7	5.131.066	7,51
Canadá	37.141.764	2,6	3.557.821	10,44
Chile	20.144.146	1,4	2.679.510	7,52

Fonte: MDIC / SECEX, Resenha Abicalçados, 2003

Tabela 6: Brasil: Exportações de calçados por destino 2003

	VALOR			
PAÍS	(US\$) Mil	%	PARES Mil	PM
Estados Unidos	996.066	70,6	103.880	9,58
Reino Unido	105.541	7,0	7.675	13,75
Argentina	72.230	2,7	11.6980	6,18
México	50.332	2,6	9.509	5,29
Canadá	36.225	1,4	3.863	9,39

Fonte: MDIC / SECEX, Resenha Abicalçados, 2004

Tabela 7: Brasil: Exportação de Calçados por Estado Produtor - 2002

ESTADOS	US\$ (MILHÕES)	%	PARES (MILHÕES)	US\$ (PM)
Rio Grande do Sul	1.165	80	115	10,16
São Paulo	116	8	15	7,79
Ceará	111	8	24	4,69
Paraíba	24	2	5	5,22
Bahia	17	1	3	6,17
Santa Catarina	7	-	1	5,90
Minas Gerais	5	-	1	5,75
Paraná	1	-	-	7,77
Pernambuco	1	-	1	1,26
Sergipe	1	-	-	5,18
Outros	1	-	-	3,94
Totais	1.449	100	164	8,83

(- MENOS DE 1)

Fonte: MDIC / SECEX

A principal região produtora de calçados do País em 2002 é o Rio Grande do Sul, com 2773 empresas, um aumento em relação a 2.119 empresas fabricantes de calçados em 1999 (Resenha Estatística Abicalçados, 2003), a maioria delas localizada no Vale dos

Sinos, produzindo sobretudo calçados femininos para exportação. O Rio Grande do Sul é o maior exportador brasileiro em 2002 com 1.165 milhões de dólares e 80% das exportações totais.

A segunda região está situada em São Paulo, especialmente em Franca, com 2092 empresas fabricantes de sapatos masculinos para o mercado interno e externo. São Paulo foi responsável, em 2002, pela exportação com 116 milhões de dólares e 8% do total exportado.

Minas Gerais, cuja produção se destina 95% ao mercado interno, diminuiu sua participação no mercado exportador de 4% em 1997, para 3% em 1998 e 1999 e menos de 1% em 2000. Os últimos dados mostram queda para menos de 0,5% das exportações.

Enquanto o número de fábricas vinha caindo em estados como São Paulo, Rio Grande do Sul, em Sergipe, no Ceará vinha ocorrendo o contrário. O estado ampliava sua participação no mercado: de 97 empresas em 1996, com 9.962 empregos e média de 103 empregados/empresa, para 149 empresas em 1998, com 20.240 empregos e a média de 136 empregados/empresa e já representa 10,96% do emprego no estado. Além disso, de uma produção de 35 milhões de dólares

em 1997 com 2% do total das exportações, passou a 71 milhões de dólares em 1998 (BNDES Setorial). Em 2000, o Ceará já era responsável pela exportação de 81 milhões de dólares e 5% das exportações (18 milhões de pares a um preço médio de 4,39 US\$), posicionando-se logo após o estado de São Paulo nas exportações brasileiras. Hoje as exportações já são de 111 milhões de dólares e 8% das exportações brasileiras de calçados.

O mesmo fenômeno se verifica com a Paraíba, com menos amplitude. Ela é o quarto estado exportador do Brasil, exportou 17 milhões de dólares em 2000, o que corresponde a 3 milhões de pares a um preço médio de US\$ 5,58. Em 2002, exportou 24 milhões de dólares. O preço médio caiu para US\$ 5,22.

A Bahia também começa a ser um pólo de investimento dos industriais gaúchos e paulistas, sobretudo para produzir para o mercado externo. A Tabela 8 mostra a evolução das exportações da Bahia em relação a outros estados.

Tabela 8 – Principais estados exportadores de calçados

Estado	1999	2000	2001	2002
Rio Grande do Sul	1.085	1.292	1.317	1.165
São Paulo	90	135	133	116
Ceará	71	81	106	111
Paraíba	16	17	27	24
Santa Catarina	6	6	7	7
Minas Gerais	3	6	12	5
Sergipe	2		1	1
Bahia	2	5	9	17

Fonte: Resenha Abicalçados, 2001, 2002, 2003

Estes fenômenos caracterizam dois movimentos: a descentralização da produção de calçados no país caracterizada pela instalação de unidades industriais no Nordeste do país, em função dos benefícios fiscais oferecidos, além de menores custos de mão-de-obra. Outra vantagem apontada foi a menor rotatividade da mão-de-obra gerada

principalmente pela escassez de empregos na região. Hoje, todas as grandes empresas do setor calçadista possuem unidades industriais no Nordeste (BNDES Setorial, maio 1998).

A indústria de calçados de Franca

Atualmente o setor calçadista de Franca é composto por 360 indústrias de estrutura familiar que geram 16,9 mil empregos com piso salarial de R\$ 193,61/mês. Essas empresas dedicam-se à fabricação de calçados, principalmente para o público masculino (75%), e/ou componentes. Aproximadamente 10% são grandes empresas, 70% micros e pequenas empresas e 20% é constituído de médias empresas¹ (1) (GORINI e CORREA, 2000).

São basicamente duas as razões que explicam a quantidade de micro empresas no parque produtivo local (GORINI e CORREA, 2000). Em primeiro lugar, o fato de que o processo de produção de calçados apresenta fortes discontinuidades, o que estimula a sua fragmentação trazendo mais flexibilidade. Esse fato, aliado às reduzidas barreiras à entrada verificadas no setor, permite o aparecimento de um número significativo de micro empresas especializadas em uma ou algumas das etapas do processo produtivo.

O processo de produção de calçados, apesar das mudanças ocorridas no seu padrão de concorrência, ainda mantém um forte caráter artesanal, o que estimula a manutenção e a transferência das habilidades dos produtores (GARCIA, 1996).

Com capacidade instalada para produzir 37 milhões de pares de calçados/ano, a indústria calçadista de Franca produziu, em 1999, 29,5 milhões de pares de calçados, representando, 6% da produção brasileira naquele ano. Atingiu sua produção máxima em 1986 com 35 milhões de pares e no ano seguinte este número caiu pela metade, permanecendo no patamar de 27 milhões durante a década de 90.

Um dos pontos marcantes da produção de calçados brasileiros é que os sapatos brasileiros não são vendidos ao exterior, mas sim comprados por grandes importadores e vendidos com a marca dos produtores locais

do país estrangeiro. Desse modo, apesar de os calçados brasileiros de exportação levarem a marca "made in Brazil" (nem sempre), não são identificados como produtos brasileiros, pois não levam o nome do fabricante e, sim, o do atacadista importador, sendo, portanto, um ponto que traz grande fragilidade para o setor (GORINI e CORREA, 2000).

O comportamento bastante irregular das exportações dos produtores locais está vinculado a dois motivos básicos. Em primeiro lugar, nos momentos de retração da demanda doméstica as empresas locais procuraram compensar essa queda com a elevação das vendas ao mercado externo, como pode ser verificado no ano de 1992. Em segundo, a política cambial favorável às exportações durante quase toda a década de 80 e início de 90 foi outro fator que influenciou positivamente as vendas externas dos produtores locais nesse período (GARCIA, 1996).

Em 1999, foram exportados quatro milhões de pares de calçados que correspondem a 14% da produção francana e 3% das exportações brasileiras. Esse volume gerou US\$ 71 milhões, representando 5% do faturamento total das exportações brasileiras de calçados. Naquele ano, aproximadamente 80% das exportações de calçados de Franca foram destinadas aos Estados Unidos (GORINI e CORREA, 2000).

O aumento de exportações é essencial para as empresas calçadistas de Franca:

1. O mercado interno apresenta a possibilidade de ameaças de novos pólos calçadistas, como o Nordeste, Nova Serrana e Belo Horizonte – MG e Farroupilha – RS (MOTTA e AMATO NETO, 2000), o que pode diminuir a demanda interna das empresas;
2. Existem mercados potenciais pouco explorados pelos calçados brasileiros, observando-se uma excessiva dependência

das exportações para os Estados Unidos, como se constatou anteriormente.

3. A expansão de concorrentes internacionais é bastante expressiva, em particular da China que, conforme tabelas apresentadas anteriormente, tem crescimento bastante significativo e já detém mais de 50% dos calçados produzidos no mundo.

O *cluster* de Franca e as relações de cooperação

Almeida et al. (2002) mostram que existe um baixo grau de cooperação entre as empresas calçadistas de Franca. Segundo a visão de alguns entrevistados na pesquisa realizada, as pressões sofridas pela indústria de Franca não foram suficientemente fortes para motivar a cooperação entre as empresas.

Pode-se ressaltar que o pólo calçadista de Franca possui as características básicas da estrutura produtiva de um *cluster* segundo proposto por Porter (1998). Possui as fábricas de calçados e conta também com produtores de insumos: como solados, adesivos, curtumes, matrizarias, máquinas e equipamentos, agentes de mercado interno e externo e instituições que procuram desenvolver e difundir inovações tecnológicas e gerenciais como o IPT, SENAI, SEBRAE e Universidades (GORINI e CORREA, 2000). Franca tem sua economia fortemente calcada na produção de calçados, sediando além de uma grande quantidade de pequenas e médias empresas, algumas de grande porte como Samello, Sândalo e Vulcabrás.

Segundo Motta e Amato Neto (2000), durante toda a década de 90 o que se viu foram projetos e campanhas para promover o calçado de Franca no exterior, na tentativa de promover as exportações, bem como no mercado interno, de forma a permanecer no mercado. Para isso, foram realizadas as seguintes ações:

- aumento da produtividade com a contratação de consultorias para reorganizar os processos produtivos e administrativos;
- terceirização da mão-de-obra, quase integralmente nas operações de pesponto;
- redução do nível médio de salários;
- maior agressividade no mercado interno por meio da profissionalização;
- campanha publicitária “É melhor, é de Franca”, ação coordenada pelo Sindicato local, feita em 1996/1997, que promovia o produto por meio de concursos bem como maciça propaganda em revistas de circulação nacional.

Apesar destes esforços de exportação, os produtores que atuam no mercado externo não venderem sua própria marca, não desenvolveram canais próprios de comercialização e tem esforços insuficientes de desenvolvimento de design. Percebe-se que o setor aproveita pouco as sinergias possíveis. O senso comum é de que não é possível colaborar quando se é concorrente.

Para que a cooperação aconteça, é preciso desenvolver estratégias comuns ao *cluster*, envolvendo todos os elos da cadeia produtiva e contar com a maior participação dos produtores locais.

Nota-se em Franca a necessidade de implementar um projeto para estimular ações conjuntas entre as empresas com o objetivo de melhorar as relações entre os participantes da cadeia do setor para entre outros, explorar novos mercados. Motta e Amato Neto (2000) destacam a necessidade de uma cooperação entre calçadistas, fornecedores e sub-contratantes de couro, visando a qualidade do produto e dos processos e eliminação dos problemas tais como falta de matéria-prima e quebra de máquinas.

Os autores destacam também a importância da cooperação multilateral, em que cada participante da cadeia produtiva se empenhe

a favor da defesa dos problemas comuns da cadeia.

Em Franca, não existe uma cultura voltada para a cooperação (ALMEIDA et al., 2002). Ainda segundo estes autores, não há um modelo de cooperação que apóie esforços de cooperação em Franca. Neste trabalho, é destacado o papel dos sindicatos como um intermediador possível nos processos de cooperação no *cluster*, mas que não é suficientemente promovido pelo sindicato de Franca.

Ações governamentais são também destacadas por outros autores, como forma de estimular a cooperação entre as empresas (HUMPHREY E SCHMITZ, 1995).

Em *clusters* que atuam no desenvolvimento de produtos de alta tecnologia, encontram-se casos de sucesso de cooperação. As regiões variam em termos de recursos disponíveis que permitem gerar um maior ou menor sucesso (KLEEBLE 1997).

Wever e Tam (1999) destacam que as pequenas e médias empresas (PME) precisam cooperar para poder desenvolver capacidade de inovação. A não cooperação leva as empresas de Franca terem uma baixa capacidade de inovação, em *design*, para citar um exemplo, baseando-se em modelos inspirados em feiras internacionais de calçados.

Seria interessante buscar um modelo de promoção destas relações com a finalidade de obter resultados concretos ao desenvolvimento do *cluster* de Franca. Baseado na proposição de Motta e Amato Neto (2000), seria interessante portanto, buscar aplicar um modelo de promoção similar ao modelo dinamarquês, já que as ações estão concentradas em um agente externo atuante que busca resultados concretos. Essa afirmação pode ser confirmada por Geindre (2000), que diz que a centralização da ação é decisiva para iniciar um processo de cooperação. As empresas não se engajariam no processo se ele fosse

coordenado por uma outra empresa. A confiança virá depois, quando cada participante mostrar-se positivamente disposto (boa vontade) para que ela funcione e oferecer informações confiáveis de demonstração de honestidade e integridade.

Conclusões

Este trabalho procurou mostrar dados da indústria de calçados brasileira e trazer a discussão sobre cooperação das empresas de calçados neste setor. Destacou em particular a indústria da cidade de Franca, no estado de São Paulo. Os esforços de cooperação neste aglomerado industrial ainda são tímidos.

Nas últimas décadas, registrou-se uma redução relativa da importância do baixo custo salarial como determinante da competitividade do setor calçadista no Brasil, em favor de fatores como qualidade, *design* e prazos de entrega. Além disso, como o calçado é um produto sujeito às variações da moda, a diferenciação do produto e a capacidade das empresas em captar os sinais de mercado são atributos que têm assumido papel cada vez mais importante na determinação da competitividade desse setor (GARCIA, 1996).

Acrescenta-se a isto o fato de que, historicamente, as vendas brasileiras ao exterior, na sua maioria direcionadas aos Estados Unidos, sempre foram feitas diretamente a atacadistas. Constata-se que existe uma grande concentração entre poucos compradores, economicamente bastante fortes, com grande poder nas negociações com pequenos e médios produtores locais, tais como os produtores de Franca, dificultando a disseminação direta de marcas nacionais.

É então particularmente interessante, que haja união entre as empresas exportadoras no sentido de tornar a marca brasileira mais conhecida internacionalmente por meio de ações que promovam os calçados brasileiros,

como a participação em feiras e eventos internacionais, que ainda é muito pequena. A principal barreira em Franca ainda é a cultura de pouca cooperação, em que prevalece o comportamento empresarial isolado e de grande desconfiança com relação ao estabelecimento de alianças estratégicas, parcerias ou outros tipos de associações empresariais. As empresas se vêem muito mais como concorrentes do que como possíveis parceiras.

No entanto, observa-se que o desenvolvimento de redes de cooperação interorganizacionais podem ser viáveis em Franca, envolvendo desde as grandes até mesmo as pequenas e médias empresas. Este é um processo lento, de mudança cultural e gradual, em que pequenas relações devem começar a se firmar com relação ao comércio internacional, de forma a facilitar o processo de venda dos produtos destas pequenas e médias empresas ao exterior, e de criar uma imagem do calçado brasileiro no exterior.

Referências

- ABICALÇADOS. **Resenha Estatística 2001, 2002, 2003**. www.abicalcados.com.br.
- ALMEIDA, F. C. de; GARCIA, R., GEINDRE, S. e H. BRAGA F^o. A Comparative Analysis of the role of firms unions in two experiences in industrial clusters: the spectacles district of Jura, France and the FOOTWEAR industry in Franca, Brazil. **Proceedings Balas Conference 2002**, Tampa, Florida.
- AMATO NETO, J. Redes de cooperação e clusters regionais de pequenas e médias empresas industriais (PME's): o caso do Estado de São Paulo-Brasil. **Working Paper**, 2000.
- ANDRADE, J.E.P. , CÔRREA A. R., Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina. **BNDES setorial**, agosto, 2001.
- BENKO, G. LIPIEZ, A. **El nuevo debate regional**. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (orgs.). **Las regiones que ganan: distritos y redes: los nuevos paradigmas de la geografía econômica**. Valencia: Ediciones Alfons el magnanim, 1994.
- BNDES. **Informe Setorial**, março, 1998 (www.bndes.gov.br).
- CASAROTTO Filho, N. e PIRES L.H.. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CEGLIE, G.; DINI, M. **SME cluster and network development in developing countries: the experience of Unido**. Vienna: UNIDO, 1999.
- GARCIA. R., **Aglomeraciones setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil**. Campinas, 1996.
- GEINDRE, S. Managing trust(s) to star up a strategic network. **Egos 16th Colloquium**, Helsinki School of economics and business administration, Finland, 2000.
- GEREFFI, G. **The organization of buyer driven global commodity chains: how US retailers shape oversea's production networks**. In G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds.). **Commodity Chains and Global Capitalism**. Praeger, Westport, 1994. p. 95-122.
- GORINI, A. P. e CORREA A. R. **A indústria calçadista de Franca**. BNDES setorial, Dezembro/2000.
- HUMPHREY, J. e SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**. Vienna: UNIDO, 1995.

KEEBLE, D. Small firms, innovation and regional development in Britain in the 1990s. **Reg. Studies**, 31, 281-93, 1997.

KRUGMAN, P. **Geography and trade**. Cambridge: MIT Press, 1991.

LEON, M. E. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

MOTTA, F., AMATO NETO, J. Estratégias para promoção de clusters industriais e a atual situação dos clusters coureiro-calçadistas do Brasil. **Working Paper**, 2000.

PORTER, M. Clusters and the Economics and Competition. **Harvard Business Review**, nov-dec., 1998.

PICCININI, V., DROUVOT, H., ROSA, S., AMARAL, T., ALMEIDA, F. C. de A posição dos calçados brasileiros de couro no mercado francês (1990-1999), **Anais do Colloque Franco Brésilien sur les districts industriels**, Grenoble: École Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, 2000.

PYKE, F. **Industrial Development through small firm cooperation: theory and practice**. Geneva: International Labour Office, 1992.

ROSENFELD, A. S. Does cooperation enhance competitiveness? assessing the impacts of inter-firm collaboration. **Research Policy**, p. 247-63, 1996.

SCHMITZ, H. Clustering and industrialization: Introduction. **World Development**, 27 (9), 1999.

SCHMITZ, H., KNORRINGA, P. Learning from global buyers. **IDS working paper 100**, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, 2000.

SINDIFRANCA – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca – Departamento de Estatística.

UNE. PROCHNIK.V. Desafios para a nova cadeia de calçados nordestina (Cap.4). In: Haguenuer, L. **Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000, 394 p.

WEVER, E. e TAM, E. Clusters of high technology SMEs: The Dutch case. **Regional Studies**, v. 33, n. 4, junho, p. 391-400, 1999.

Notas

¹ Classificação do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca: Micro > até 50 funcionários, Pequena > de 50 a 250 funcionários, Média > de 250 a 500 funcionários e Grande > mais de 500 funcionários.