

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Instituto de Economia

A INDÚSTRIA DE CALÇADOS INFANTIS
DE BIRIGÜI

MARÇAL ROGÉRIO RIZZO

Dissertação de mestrado apresentada ao
Instituto de Economia da UNICAMP
para obtenção do título de Mestre em
Economia Social e do Trabalho, sob
orientação do Prof. Dr. Wilson Suzigan.

ABRIL DE 2004

***PARA TODOS AQUELES QUE GOSTARIAM DE TER
ESSA RARA OPORTUNIDADE QUE EU ESTOU TENDO***

AGRADECIMENTOS

Surgem na vida da gente muitas situações que nos fazem viajar nos pensamentos e esta é uma delas. No momento em que comecei a escrever essas páginas de agradecimentos, lembrei de muitas pessoas que cruzaram minha vida e que não mediram esforços para me auxiliar ou me oferecer uma palavra de carinho e conforto nos momentos difíceis.

Quero agradecer, em primeiro lugar e de forma bastante especial, ao meu orientador prof. Dr. Wilson Suzigan que hoje o considero como um verdadeiro amigo. Agradeço ao voto de confiança e por ter acreditado em minhas idéias e em meu trabalho. Nas horas que mais precisei sempre esteve presente e sem seu auxílio este trabalho não teria sido realizado.

Agradeço ao prof. Dr. Waldir José de Quadros, coordenador da pós-graduação do Instituto de Economia que sempre esteve presente durante a realização do curso.

Agradeço aos meus professores do mestrado que tanto se empenharam para passar vossos conhecimentos: Carlos Alonso Barbosa Oliveira, Claudio Salvadori Dedecca, Eugênia Troncoso Leone, Geraldo Di Giovanni, Jorge Eduardo Levi Mattoso, Jorge Ruben Biton Tapia, Marcio Pochmann, Paulo Eduardo de Andrade Baltar, Pedro Luíz Barros Silva, Sonia Miriam Draibe, Waldir José de Quadros e Wilnês Henrique.

Lembro, aqui, também, dos professores que ministraram aulas no Curso de Especialização em Economia do Trabalho e Sindicalismo do CESIT e que sempre estiveram presentes para me auxiliar na solução de problemas que apareciam durante o curso: Anselmo Luís dos Santos; Carlos Alonso Barbosa de Oliveira; Claudio Salvadori Dedecca; Geraldo Di Giovanni; João Manuel C. de Mello; Jorge Eduardo Levi Mattoso; Jorge Ruben Biton Tapia; Marcelo Weishaupt Proni; Marcio Pochmann; Marco Antonio de Oliveira; Paulo Eduardo de Andrade Baltar; Waldir José de Quadros; Walter Barelli; Wilnês Henrique e Wilson Cano.

Gostaria de registrar os meus agradecimentos à banca de qualificação que foi composta pelos prof. Dr. Antônio Brandão e o prof. Dr. Marcelo Weishaupt Proni que

fizeram importantes observações e sugestões para a melhoria da qualidade desse trabalho e por aceitarem o convite de participar da banca de defesa desta dissertação.

Agradeço ao amigo e meu Prof. no curso de Especialização em Economia do Trabalho e Sindicalismo Anselmo Luís dos Santos que me apoiou na busca pelo mestrado e durante as viagens que fazíamos juntos de Campinas a São José do Rio Preto me aconselhava e sempre dava dicas sobre a vida acadêmica.

Aqui não poderia deixar de lembrar de uma pessoa que é especial para todos os alunos que freqüentaram e freqüentam o CESIT, e hoje o considero como um grande amigo. Obrigado, Licério Siqueira, por tudo! Quero deixar meu abraço ao senhor Pedro (secretário do NEIT) que, nos momentos que foi solicitado, esteve me auxiliando.

Meu muito obrigado aos meus colegas de turma Balbino, Barroso, Ana Cristina, Regina, Rodrigo, Adriana, Cátia, Sandra, José Otávio, Virgínia, Maria Eunice, Carmem, José Olavo, Jane, Cleber, Altair, Taís e, em especial, ao meu grande amigo Carlos Henrique.

Agradeço ao meu amigo, já mestre e companheiro de artigos Juliano Costa Gonçalves que sempre me ajudou quando precisei. Agradeço a Prof^a. Dr^a. Vera Alves Cepeda pela amizade e confiança que sempre depositou em mim desde a graduação.

Meu muito obrigado ao meu amigo birigüiense e também pesquisador do setor calçadista de Birigüi Marco Aurélio B. Souza que também contribuiu com esse trabalho.

Outras pessoas que me apoiaram e que não poderiam deixar de ser lembradas: minha ex-coordenadora da FATEB Luciene Lemes, o Diretor Prof. Dr. Carlos Alberto Andreucci (Diretor Geral), os amigos André Luis Dantas (Secretário Executivo) e Ana Cristina (Departamento Pessoal). Agradeço aos meus atuais coordenadores da FATEB: Antonio Roberto Correa, José Eduardo Zago e Andréa Carla A. Borim.

Não poderia deixar de lembrar de agradecer os meus alunos do curso de Análise de Sistemas (FATEB) que foram fundamentais para a realização dessa pesquisa não medindo esforços e me ajudando no trabalho exaustivo da pesquisa juntos aos jornais. Muito obrigado “de coração” ao Danilo Ulisses Dias Braga, ao Eduardo Antonio Pereira Rocha, ao João Henrique Araujo, ao Luiz Gustavo Stabile de Souza e por fim ao Marcelo Hiroshi Yamauti Hirata.

Lembro também dos funcionários da Biblioteca Municipal de Birigüi que sempre que precisei estavam prontos a me atender, afinal foram tantas tardes que ficamos ocupando vossa atenção. Quero que saibam que parte desse trabalho só foi possível graças a organização e empenho dessa importante “casa de leitura e cultura” de Birigüi. Muito obrigado a todos vocês!

Agradeço também à Direção Geral das Faculdades Toledo e aos meus amigos e professores dessa instituição que me apoiaram na busca desse título tão importante para minha vida profissional e claro a oportunidade que me foi dada para iniciar minha vida acadêmica como professor.

Meu muito obrigado aos meus amigos da FUNEC de Santa Fé do Sul: Fábio Lanza, Líria, Edinho e demais professores que sempre me incentivaram a terminar essa dissertação.

Para que esse trabalho fosse realizado tive o apoio de muitas pessoas de Birigüi, cidade que me recebeu de braços abertos. Agradeço ao Sindicato das Indústrias do Vestuário e do Calçado de Birigüi que sempre estiveram de portas abertas para esclarecimento de dúvidas e busca de informações. Agradeço ao senhor Marco Antônio Oliveira (ex-Secretário Executivo) e Regiane (Relações Públicas). O presidente desse sindicato Samir Nakad foi outra pessoa que não mediu esforços para a realização dessa dissertação.

Meu muito obrigado aos empresários do setor calçadista e empresas correlatas que abriram as portas das mesmas para a realização deste trabalho. Agradeço às demais pessoas que cederam entrevistas para compor esta dissertação.

Meu obrigado ao amigo Prof. Léo Huber (agora, quase mestre) que leu minha dissertação e fez importantes observações. Quero registrar meu carinho pelos amigos Humberto e Rosângela Parini que, antes mesmo de estar no mestrado, me auxiliaram na busca de um futuro melhor.

Agradeço ao meu grande amigo e maior conhecedor do pólo calçadista de Birigüi Nalberto de Milton Vedovotto, que sempre esteve pronto para o esclarecimento de dúvidas. Meu muito obrigado ao pesquisador Sérgio Sampaio que me auxiliou nos dados da RAIS.

Quero deixar meu obrigado aos professores da FUNEC de Santa Fé do Sul: Fábio Lanza, Líria e Edinho pelo apoio e incentivo.

Agradeço em especial, a minha família (meu pai Lúcio, minha mãe Zenete, minha irmã Márcia, meu cunhado Luís Roberto) e a minha namorada Daniela Endrice que conviveram comigo e com muita compreensão e carinho me ajudaram nos momentos mais difíceis, às vezes, de ansiedade e, às vezes, de quase desespero, quando algo não dava certo como o planejado.

SUMÁRIO

Introdução	01
Capítulo 1 – A indústria de calçados em Birigüi – O desenvolvimento de uma vocação.....	05
1.1 – Caracterização do município de Birigüi	06
1.2 – Um breve histórico do município de Birigüi	08
1.3 – A história da primeira oficina de calçados de Birigüi	12
1.4 – História do pioneiro e das primeiras fábricas de calçados infantis.....	15
1.4.1 – Antônio Ramos de Assunção – O pioneiro na indústria de calçados infantis.....	16
1.4.2 – A Popi – A primeira fábrica de calçados infantis	18
1.4.3 – A Kiuty – A atual fábrica do pioneiro do calçado infantis.....	21
1.4.4 – A Bical – Uma das fábricas pioneiras em calçado infantis.....	23
1.5 – Por que a especialização em calçados infantis ?	26
1.6 – Por que material sintético ao invés do couro ?	28
1.7 – Fatores determinantes para a implantação da indústria calçadista de Birigüi	34
1.8 – A indústria calçadista de Birigüi nos anos 60 e 70	40
1.9 – Anos 80 – O quadro econômico nacional e o grande “boom” do setor calçadista em Birigüi	44
Capítulo 2 – Principais Fabricantes de Calçados e Indústrias Correlatas	49
2.1 – Brink – Uma empresa de crescimento rápido	50
2.2 – Pé Com Pé – A busca do fortalecimento da marca	52
2.3 – Pampili – Nova, porém forte	53
2.4 – Klin – A maior empresa do setor	55
2.5 – Jofer – Uma empresa de sucesso	58
2.6 – Print Bill Embalagens – Fábrica de caixas	61
2.7 – Vasques – Etiquetas emborrachadas	63
2.8 – Injetar – Fabricando solados	65
2.9 – Uma breve análise do perfil dos empresários do setor calçadista e das empresas correlatas de Birigüi	67

Capítulo 3 – Anos 90 - “Pedras nos sapatos” da indústria calçadista de Birigüi ...	71
3.1 – O governo Collor, a abertura comercial e os reflexos na indústria calçadista de Birigüi no início dos anos 90	72
3.2 – O governo Itamar Franco, a implantação do Real e seus efeitos nas empresas calçadista de Birigüi	80
3.3 – A greve dos sapateiros de 1994 – Um fato marcante na vida da cidade	87
3.3.1 – Uma breve análise do movimento grevista de 1994 e alguns fatos pós-greve	96
3.4 – Os anos de 1995 e 1996 – Os piores da década para a indústria de Birigüi	99
3.5 – A indústria de Birigüi de 1997 a 2000	108
3.6 – O desempenho do mercado de trabalho na indústria calçadista de Birigüi ...	119
3.7 – O perfil do trabalhador da indústria calçadista de Birigüi	124
Capítulo 4 – A Busca pela Competitividade: Novas Estratégias e Instituições contribuindo para a Indústria Calçadista de Birigüi	129
4.1 – Programa Birigüiense de Qualidade Total	130
4.2 – Pesquisa & Produto – A empresa que busca as tendências da moda na Europa	134
4.3 – A Qualificação da mão-de-obra – A presença de SENAI em Birigüi	139
4.4 – APEMEBI – Um consórcio de exportação	145
4.5 – Instituto Pró-Criança – Ações Sociais no município	154
Conclusão	161
Referências Bibliográficas	164
Anexos	168

Índice de tabelas

Tabela 1.1 – Materiais disponíveis para a fabricação de calçados no decorrer das décadas (1930 – 2000)	29
Tabela 1.2 – Distribuição do emprego na indústria calçadista segundo os sub-segmentos – Município de Birigüi de 1994 a 2000 (Em números absolutos e em %) ...	29
Tabela 1.3 – Distribuição do emprego na indústria calçadista segundo os sub-segmentos no Estado de São Paulo de 1994 a 2000 (Em números absolutos e em %) ..	30
Tabela 1.4 – População Total, Urbana e Rural do município de Birigüi – 1950/2000 ..	40
Tabela 3.1 – Distribuição do Emprego nas Empresas do Setor de Calçados no Município de Birigui e no Estado de São Paulo – 1990 a 2000	121
Tabela 3.2 – Número de Requerentes e Segurados do Seguro Desemprego para o Município de Birigui (SP) – 1990 a 2000	122
Tabela 3.3 – Número de Demissões no Setor Calçadista de Birigui (SP) – 1995 a 2000	123
Tabela 3.4 – Distribuição do Emprego segundo gênero nas Empresas do Setor de Calçados (Município de Birigüi e Estado de São Paulo: 1985 a 2000) em %	125
Tabela 4.1 – Matrículas e Horas de Serviços Prestados pelo Centro de Treinamento SENAI “Avak Bedouian” (1985 a 2002)	144
Tabela 4.2 – Volume de exportações da APEMEBI nos anos de 2001 e 2002	153
Tabela 4.3 – Atendimento Efetuados nas Áreas de Educação e Saúde – de 2000 a Junho de 2003	158
Tabela 4.4 – Total de Crianças Atendidas pelo Instituto Pró-Criança	158

Índice de Quadros

Quadro 4.1 – Principais feiras que a APEMEBI esteve presente	152
--	-----

Índice de Gráficos

Gráfico 3.1 - Média mensal de segurados e de demitidos nos anos 90 no município de Birigüi	123
Gráfico 3.2 – Faixa Etária dos empregados do Setor Calçadista de Birigüi e Estado de São Paulo para o ano de 2000	126
Gráfico 3.3 – Grau de Instrução dos empregados do Setor Calçadista de Birigüi e Estado de São Paulo para o ano de 2000	127
Gráfico 4.1- Empresas Associados Contribuintes do Instituto Pró-Criança de Birigüi em 2003	159

Índice de Figuras

Figura 4.1 – Logomarcas da APEMEBI e da BRAZON	149
Figura 4.2 – Selo do Instituto Pró-Criança de Birigüi	157

RESUMO

Birigüi antes da instalação das fábricas de calçados, era um município de pequeno porte cuja economia estava baseada na agropecuária e a partir da iniciativa do pioneiro na produção do calçado infantil, o município desenvolveu o setor calçadista tornando-se atualmente, o principal pólo industrial do Brasil especializado na fabricação de calçados de numeração infantil com base em matéria prima de material sintético. Juntamente com Franca e Jaú formam os três principais pólos produtores de calçados do Estado de São Paulo.

Outra característica importante desse pólo que deve ser destacada é a grande dinâmica de criação de novas empresas, a partir de iniciativas empreendedoras de ex-funcionários das grandes empresas, que se utilizam da rescisão de contrato de trabalho ou da união de pequenas quantidades de capital – formando sociedades – decidem montar uma nova empresa calçadista. A formação desse pólo calçadista atraiu as chamadas empresas correlatas e de apoio que se instalaram em Birigüi para atender ao parque calçadista e auxiliá-lo.

No entanto o objetivo central desse estudo é avaliar o comportamento da indústria calçadista de Birigüi e o mercado de trabalho desse segmento frente às políticas econômicas liberalizantes que ocorreram no Brasil a partir do governo Collor. O setor calçadista sofreu forte concorrência no mercado interno com a importação dos calçados asiáticos, uma vez que esses produtos entravam no Brasil por um preço inferior ao calçado nacional. A indústria calçadista foi duramente penalizada pelas importações. Baseada em soluções locais de empreendedorismo e ousadia, a indústria calçadista criou estratégias e instituições que visavam à busca pela competitividade.

A abertura da economia, depois de provocar queda da produção e do emprego, trouxe o impacto positivo de forçar o pólo calçadista a melhorar a qualidade e a produtividade, tornando, assim, os calçados de Birigüi mais competitivos, com soluções encontradas localmente, conseguindo retomar o crescimento e recuperar a capacidade de competição da indústria de calçados infantis, tanto no mercado interno como nas exportações que, no início da década de 90, eram irrelevantes.

Introdução

O objeto de estudo desta dissertação é a indústria calçadista de Birigüi, mais especificamente a indústria de calçados infantis. A escolha da indústria calçadista de Birigüi não se deve ao acaso. Esse município juntamente com Franca e Jaú formam os três principais pólos produtores de calçados do Estado de São Paulo. Birigüi, atualmente, é o maior pólo de calçados infantis da América Latina.

O objetivo central deste trabalho é avaliar o comportamento da indústria calçadista de Birigüi e o mercado de trabalho desse segmento frente às políticas econômicas liberalizantes que ocorreram no Brasil a partir do governo Collor.

A hipótese básica que norteia este estudo afirma que a abertura da economia depois de provocar queda da produção e do emprego, forçou o pólo calçadista a melhorar sua competitividade por meio de soluções que foram tomadas localmente para retomar o crescimento e, assim, conseguiram recuperar a capacidade de competição da indústria de calçados infantis tanto no mercado interno como no externo.

Ao iniciar este estudo, surgiram-nos vários questionamentos preliminares: *Como a abertura comercial e a valorização do Real afetaram o pólo calçadista de Birigüi? Como as empresas deste pólo se reestruturaram para poder competir no novo cenário? Como esses dois processos afetaram o trabalho em tais empresas e no município?*

Para responder a essas perguntas é preciso considerar um conjunto de fatores. Diante disso, não vamos tratar somente da economia, mas, também, da evolução do município, do conjunto da empresas, das instituições locais e das próprias pessoas que contribuíram com a formação desse importante pólo calçadista.

Durante a elaboração deste trabalho, houve algumas limitações que impediram o desenvolvimento de pontos que, certamente, se houvessem sido explorados ajudariam a conhecer melhor o pólo calçadista de Birigüi. Uma dessas limitações é a falta de informações estatísticas que possibilitem a criação de séries históricas que possam servir como referência e comparativos entre anos e décadas. Outra limitação diz respeito à obtenção de informações sobre o faturamento das

empresas. Sendo assim, tivemos que trabalhar com a produção e o número de empregos gerados. Destacamos que para o pólo calçadista de Birigüi existe uma escassez de bibliografia que nos obrigou a buscar informações utilizando fontes primárias de pesquisa.

Em razão da escassez de fontes bibliográficas, utilizamos as entrevistas orais, através das quais obtivemos dados e informações sobre a questão das indústrias calçadistas. Dessa forma, utilizamos técnicas de História Oral que tem como objetivo completar uma lacuna existente na história do pólo calçadista¹. As entrevistas serviram como complementação de outras fontes ou como fonte única de informação como poderá ser visto no decorrer da dissertação. Com a utilização dessa fonte de informação tivemos a oportunidade de esclarecer fatos que ainda eram obscuros nesse estudo.

Outra fonte de pesquisa amplamente utilizada, em especial no capítulo três, foi a consulta a jornais. Nossa atenção esteve voltada para um jornal local (Diário de Birigüi) e outro regional (Folha da Região) que foram utilizados na tentativa de reconstruir o histórico e os principais fatos ocorridos com a indústria calçadista birigüense nos anos 90, período ainda muito recente e pouco estudado.

Capelato (1998) afirma que, ao analisar jornais como fonte de pesquisa, é interessante definir quem o dirige, que interesses políticos e econômicos estão “em jogo”. Notamos que em ambos os jornais não há diferenças de posicionamento nas notícias e matérias publicadas, tanto é que, durante o estudo, tivemos situações em que um jornal complementou o outro. Observamos que existe a defesa dos interesses dos empresários calçadistas que são tidos como propulsores do progresso industrial local. Constatamos, também, que, muitas vezes os jornais trataram do setor calçadista de Birigüi como sendo o maior pólo produtor de calçados infantis do Brasil e, mais recentemente como o maior da América Latina. Percebemos que existe uma forte preocupação com esse setor em virtude do mesmo ser o maior empregador da cidade de Birigüi, recebendo até trabalhadores das cidades circunvizinhas.

¹ Pereira de Queiroz (1995, p.5) evidencia o que queremos objetivar com a utilização das entrevistas como fonte de informação: “*termo amplo, que recobre uma quantidade de relatos a respeito de fatos não registrados por tipo de documentação, ou cuja documentação se quer completar*”. Lang (1996, p:35) cita que a utilização de entrevistas nos possibilita “*obter dados informativos e factuais, assim como o testemunho do entrevistado sobre sua vivência em determinadas situações*”

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro é dedicado a uma caracterização do município, um breve relato de sua história, o histórico da indústria do calçado, objetivando o entendimento do porquê Birigüi se tornou esse importante pólo calçadista de numeração infanto-juvenil. Já no segundo capítulo optamos por apresentar o histórico das quatro principais fábricas de calçados do município de Birigüi, de algumas empresas correlatas e o perfil do empresário calçadista desse pólo. No terceiro capítulo, versamos sobre os principais fatos políticos e econômicos dos anos 90 e seus reflexos nas empresas calçadistas de Birigüi. Outro ponto que abordamos nesse capítulo, que achamos de suma importância, é o desempenho do mercado de trabalho da indústria calçadista e o perfil do trabalhador desse setor. No último capítulo, nos detemos em apresentar algumas estratégias e instituições que contribuíram para as indústrias calçadistas de Birigüi se tornarem mais competitivas. Finalmente, são apresentadas as conclusões do estudo e algumas perspectivas decorrentes. Nosso estudo tenta contribuir para elucidar fatos que, até então, não tinham sido adequadamente analisados. Esperamos, assim, contribuir para o estudo da indústria calçadista, em especial, para o desenvolvimento do pólo de Birigüi.

Capítulo 1 – A indústria de calçados em Birigüi - O desenvolvimento de uma vocação

O conteúdo do presente capítulo objetiva situar o cenário no qual este estudo se desenvolve. Mesmo que de forma sucinta, apresentamos alguns dados que caracterizam do município de Birigüi, mostrando sua localização geográfica, as principais vias de acesso, a extensão territorial, dados populacionais e, também, um breve perfil socioeconômico do município.

Ao retratar a indústria de calçados infantis, nosso objeto de estudo, partimos, inicialmente, para uma breve abordagem histórica do município. Estaremos mostrando o histórico da indústria calçadista, objetivando o entendimento do porquê de Birigüi tornou esse importante pólo calçadista. Trazemos, também uma visão panorâmica da industrialização propriamente dita, no que tange à formação das fábricas de calçados em Birigüi. Apresentaremos a história da primeira empresa calçadista da cidade, cujo proprietário foi Avak Bodouian. Ofereceremos também a história de outra pessoa de suma importância para o calçado infantil de Birigüi, que é Antônio Ramos de Assumpção – o pioneiro na indústria de calçados infantis. Para tanto, é necessário fazer uma narrativa sobre a história das empresas pioneiras de calçados infantis de Birigüi – Popi, Kiuty e Bical.

Já entrando no campo econômico, fazemos uma análise de alguns fatores determinantes para a implantação da indústria calçadista de Birigüi, sendo que os mais importantes foram: a presença do pequeno capital, a ampliação do mercado consumidor do calçado infanto-juvenil, a ação do Banco do Brasil, a disponibilidade de mão-de-obra de origem rural, a posição de centralidade de Birigüi no Oeste Paulista e a rede rodoviária existente.

Outros dois tópicos importantes deste capítulo dizem respeito a buscar explicações sobre o porquê da especialização em calçados infantis, e o porquê da utilização de materiais sintéticos para a fabricação dos calçados ao invés do couro.

Por fim, analisaremos o desenvolvimento da indústria calçadista e o grande “boom” do setor calçadista do município. Para a concretização deste capítulo, utilizamos as poucas fontes existentes, sobretudo os textos de Vedovotto (1996), Zampieri (1976), Souza (2003)², além de *homepages* das empresas, sindicatos, consulta a jornais, e principalmente, as entrevistas junto aos

² O texto de Vedovotto (1996) é o único texto que encontramos que traz a história da indústria de calçados de Birigüi até a década de 90. O texto de Zampieri (1976) traz o processo de formação da indústria calçadista de Birigüi somente até o início dos anos 70. Já o texto de Souza (2003) traz informações importantes principalmente sobre as décadas de 60, 70 e 80.

empresários, diretores das empresas ou lideranças locais e empresariais que possam contribuir diretamente com o estudo³.

1.1- Caracterização do município de Birigüi

O município de Birigüi está localizado no Noroeste do Estado de São Paulo, mais precisamente na Região Administrativa de Araçatuba (9ª Região Administrativa)⁴. Está distante da capital paulista a 521 Km. A cidade é ligada a São Paulo pela SP-300 – Rodovia Marechal Rondon (totalmente duplicada), que inicia em Itu e vai até o Estado de Mato Grosso do Sul e, também, é servida pela SP-261 – Rodovia Gabriel Melhado. Como as principais cidades dessa região, Birigüi nasceu e cresceu a partir da Estrada de Ferro Noroeste, que foi construída no início do século passado e continua servindo o município.

A extensão territorial de Birigüi é de 537 Km² e os municípios limítrofes são: a Noroeste, Buritama; a Leste, Coroados; a Sudeste, Bilac; a Oeste, Araçatuba. A sua localização geográfica é bastante privilegiada em relação a dois importantes empreendimentos, a Hidrovia Tietê-Paraná e o gasoduto Brasil Bolívia, ambos localizados muito próximos ao município.

Em sua aparência física, na topografia, o relevo é suave, o que permite condições favoráveis para a lavoura motomecanizada e traçados rodoviários. Segundo os dados do Censo Demográfico do ano 2000, o município de Birigüi alcançou 94.325 habitantes. Estes dados revelam que Birigüi foi uma das cidades que mais cresceu no Estado de São Paulo, a uma taxa de 2,5% ao ano (o maior crescimento da região e o dobro da média nacional). Já a densidade populacional é de 177 hab/km² e a densidade populacional urbana é de 553,94 m²/hab.

O setor industrial de Birigüi é fortemente desenvolvido. Segundo os dados do IBGE, no ano de 2000, havia, no município, 342 empresas, sendo 236 no setor calçadista, ou seja, 69% das empresas são do setor calçadista. *Birigüi é chamada e reconhecida como o maior centro fabricante de calçado infantil do Brasil. Algo em torno de 85% de sua produção são direcionados a esse*

³ Todas as entrevistas contidas neste estudo foram feitas pelo autor do trabalho.

⁴ A Região Administrativa de Araçatuba é formada por 43 municípios: Alto Alegre, Andradina, Araçatuba, Auriflora, Avanhadava, Barbosa, Bento de Abreu, Bilac, Birigüi, Braúna, Brejo Alegre, Buritama, Castilho, Clementina, Coroados, Gabriel Monteiro, Gastão Vidigal, General Salgado, Glicério, Guaraçá, Guararapes, Guzolândia, Ilha Solteira, Itapura, Lavínia, Lourdes, Luiziânia, Mirandópolis, Murutinga do Sul, Nova Castilho, Nova Independência, Nova Luzitânia, Penápolis, Pereira Barreto, Piacatu, Rubiácea, Santo Antônio do Aracanguá, Santópolis do Aguapeí, São João do Itacema, Sud Mennucci, Suzanápolis, Turiúba e Valparaíso (SEADE, 2000).

*público*⁵. Atualmente, tornou-se a Capital do Calçado Infantil da América do Sul⁶, isso em razão de ser o maior pólo produtor de calçados⁷ voltados para o público infanto-juvenil.

Segundo o Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi, o setor calçadista do Município no ano de 2000 era responsável por empregar 18.000 pessoas (60% dos empregos oferecidos no município) e produz aproximadamente 300 mil pares de calçados por dia útil, uma produção em torno de 7 milhões de pares/mês. Ao analisar as empresas levando-se em consideração o número de empregados, 11% são consideradas microempresas (de 1 a 10 empregados); 52,7% pequenas empresas (11 a 100 empregados); 27,3% médias empresas (de 101 a 500 empregados) e 9% grandes (acima de 501 empregados). Já em relação a produção diária 5% da produção é feita por micro empresa (até 100 pares diários), 29% por pequenas (de 101 a 500 pares diários), 12% por médias (501 a 1000 pares diários) e 54% por grandes empresas (acima de 1001 pares diários)⁸.

O pólo de Birigüi tinha sua produção voltada para o mercado interno, porém descobriu novos parceiros, novos mercados e, atualmente, 9,5% do total produzido é exportado (6,4 milhões de pares/ano) para países do mundo todo⁹. Isso caracteriza a vocação da cidade para a produção calçadista que, também, busca se projetar internacionalmente, através de negócios com o comércio exterior.

O setor calçadista também é responsável pela existência das empresas ligadas aos setores correlatos, (empresas que só surgiram pela existência das fábricas de calçados) como as empresas gráficas, as de cartonagem, de cadarços e palmilhas, dos escritórios de representação, das facas e colas industriais, dos fornecedores e fábricas de solados, das transportadoras entre outras fortalecendo ainda mais a economia do município, sem contar com a geração de novos empregos.

O município abriga também empresas de outros setores que são importantes para a economia local onde se destacam 43 empresas produtoras de móveis e artigos de decoração, 32 unidades de metalurgia e fundição, 16 unidades produtoras de vidros e box para banheiro e 15

⁵ Sindinforma – Informativo do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi – Ano 1, nº 4, Julho/2003.

⁶ O Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi no ano de 2003 preparou um caderno para ser entregue durante a FEICAL 2003, onde continha a informação de que o pólo calçadista de Birigüi estava preparando o registro de “Birigüi – Capital Latino Americana do Calçado Infantil” junto ao Instituto Nacional de Marcas e Patentes.

⁷ Garcia (1999), afirma que no Estado de São Paulo há três pólos produtores de calçados: Franca (especializado na produção de calçados masculinos), Jaú (especializado em calçados femininos) e Birigüi (especializado em calçados infantis).

⁸ Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi – FEICAL 2003.

⁹ Dados fornecidos pelo senhor Nalberto de Milton Vedovotto em março de 2003.

gráficas. Atualmente, o setor industrial do município, possui indústrias de transformadores elétricos, refrigerantes, escapamentos e freios de avião cuja produção tem atendido o mercado nacional e internacional de aeronaves.

No setor da agricultura, as culturas que mais se destacam no município são as culturas do milho, da soja, da cana-de-açúcar, do feijão e algodão. No início dos anos noventa, o município se firmou como um grande produtor de ovos, garantindo sua colocação em sexto lugar do Estado de São Paulo, produzindo, aproximadamente, 28 milhões de ovos por ano¹⁰.

Com o desenvolvimento da indústria de calçados infantis, o município de Birigüi se tornou o principal pólo produtor de calçados infantis da América Latina e as cidades circunvizinhas também colhem frutos desse setor, já que apóiam projetos de geração de empregos estimulando a instalação de fábricas de calçados em seus municípios. Hoje, existem várias fábricas em Coroados, Glicério, Bilac, Araçatuba, Penápolis, Braúna, Guararapes, Brejo Alegre, Piacatu, Santópolis do Aguapeí, Clementina, Rinópolis, Gabriel Monteiro, Bento de Abreu e, até mesmo, em Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul. Nestas cidades, surgiram fabricantes locais e, também, empresários de Birigüi que passaram a instalar novas unidades industriais.

1.2- Um breve histórico do município de Birigüi

Segundo Ramos (1969), até o ano de 1905, a região onde está localizado atualmente o Município de Birigüi constava nos mapas como sendo desconhecida e habitada por índios ferozes, chamados caingangues.

Essa área havia sido explorada pelos paulistas que navegavam ao longo do Rio Tietê desde o século XVIII, em demanda do ouro de Cuiabá (MT). Ao longo do Rio Tietê, pouco antes da Guerra do Paraguai, foram instaladas duas colônias militares sob responsabilidade da Marinha, uma localizada no salto Avanhandava que ficava próximo à Birigüi e outra no salto Itapura.

Em 1906, o governo paulista enviou à região duas expedições geográficas para a realização de estudos nos vales do Rio Feio/Aguapeí do Tietê. O objetivo das expedições era estudar os solos, o clima, a vegetação, o regime das chuvas e dos rios. Também analisou os pontos onde havia maior presença indígena.

¹⁰ Município comemora hoje 82 anos de fundação. *Folha da Região*, Araçatuba, 08 de dez. 1993.

Entretanto, as várias fontes que retratam a história do município afirmam que o causador do interesse de ocupar as terras da região de Birigüi foi um artigo de jornal, em que o almirante José Carlos de Carvalho despertou o interesse de Nicolau da Silva Nunes. A partir da leitura desse artigo, Nicolau da Silva Nunes decidiu conhecer a região que estava sendo desbravada, pois se entusiasmara com a exposição que o artigo fazia sobre a fauna e o solo dessa “nova” região. No texto de Cunha (1997), há um relato do próprio Nicolau da Silva Nunes que confirma essa versão de que um artigo de jornal despertou-lhe a atenção para a ocupação das terras na região de Birigüi. “*Artigo do almirante José Carlos de Carvalho no Estado de São Paulo sobre a Estrada de Ferro Noroeste do Brasil e suas terras foi o que me despertou em Sales Oliveira, aonde residi e tinha uma casa comercial, a fazer a viagem à Noroeste*” (Cunha, 1997, p.74).

Nicolau da Silva Nunes ao conhecer as terras se encantou com a exuberância e fertilidade das mesmas, principalmente das que envolviam a chave de Birigüi, que era uma clareira entre os quilômetros 259 e 261 da Estrada-de-Ferro Noroeste do Brasil, onde, a partir de dezembro de 1908 as locomotivas passaram a parar. Segundo Cunha (1997, p.29), “*Nicolau (...) adquire 400 alqueires pela importância de 10.000\$000 (dez contos de réis), sendo 200 para si, 100 para seu sogro e 100 para Afonso Garcia Franco*”.

No entanto o município nasceu com a chegada de colonos e aventureiros. Birigüi iniciou sua história em 7 de dezembro de 1911. Nicolau da Silva Nunes manteve na futura cidade a denominação dada pelos trabalhadores da ferrovia local. O nome Birigüi teve origem na língua Tupi-Guarani. Os índios usavam esta palavra com o significado de “mberú-i”, mosca pequena, ou “mberu-gui”, mosca que vem.

A fama da boa qualidade das terras de Birigüi atraía muitas pessoas para a região. O Coronel Bento da Cruz que era possuidor de 30 mil alqueires de terras entre os municípios de Birigüi e Araçatuba aproveitando-se dessa notoriedade que as terras possuíam, fundou em 17 de outubro de 1912 a Companhia de Terras, Madeiras e Colonização de São Paulo e dividiu suas terras em lotes de dez a mil alqueires e facilitou a aquisição delas. Segundo a História Oficial do Município essa companhia passou a ter um papel importante para a ocupação das terras, sendo assim um fator facilitador para o desenvolvimento de Birigüi, pois colocava as terras de boa qualidade ao alcance dos pequenos colonos, permitindo a sua otimização.

Durante a ocupação das terras, a mata nativa, aos poucos, era substituída pelas lavouras e nesse período a ênfase era dada à cultura do café¹¹ que era um negócio rentável. “*As terras eram de boa qualidade e os pequenos agricultores implementaram culturas diversificadas e racionalizadas o que levou ao progresso da região. Das suas lavouras, a principal foi o café*” (Alves, 2001, p. 44)

O cultivo de café passou a ser a principal fonte de renda. As fazendas Água Branca e Silveiras possuíam 700.000 pés de café e colhiam, anualmente, 150 arrobas por mil pés.

“No auge da cultura cafeeira em 1927, o desenvolvimento rápido desta Região, o município de Birigüi contava 584 cafeicultores e havia em franca produção 1926 – 5.326.000 e em 1927 – 8.509.200 cafeeiros. Durante este ano (1927), Birigüi embarcou pela Estação Noroeste – 154.162 sacas de café” (Ramos, 1969, p. 70).

Com a crise de 1929 o café acabou perdendo espaço para outras atividades agrícolas, que surgem como alternativas à crise, como o amendoim, feijão, milho e a pecuária que se expandia em toda a região.

Essa fase anterior a década de 60 cumpriu um importante papel na economia local e regional em razão de contribuir para o desenvolvimento da indústria, uma vez que esse período as culturas do café, algodão e pecuária eram os pilares de sustentação da economia de Birigüi e por esse motivo, pôde promover o início da implantação do setor industrial.

“No final da década de 1940, a safra birigüense era de 840 mil arrobas de caroço de algodão, quantidade que superava em produtividade as colheitas de Araçatuba, Penápolis, Lins e Bauru. Sua produção de amendoim da seca apenas era superada por Penápolis e Cafelândia. Glicério, Penápolis e Lins tinham maior produção de arroz do que Birigüi”. (Alves, 2001, p. 45).

Entretanto a industrialização propriamente dita só ocorreu realmente a partir da década de 60. Birigüi teve um crescimento rápido que estava ligado primeiramente à Ferrovia Noroeste do Brasil, que ligava Bauru a Corumbá. Nessa região tivemos também o crescimento da pecuária, atividade que emprega pouca mão-de-obra e expulsa o homem do campo. Até aproximadamente a década de 50, a maioria da população que residia no município vivia e obtinha a sua renda no meio rural.

¹¹ “*A cafeicultura em Birigüi começou com a importação de sementes da variedade Bourbon, de Ribeirão Preto. Plantado em semente, o arbusto atingia de dois a três metros de altura, produzindo os primeiros frutos de quatro a cinco anos depois do plantio*” (Cordeiro, 1984, p. 265).

“Entre as décadas de 1940 e 1950 propriamente não há imigração. Os deslocamentos são pequenos e dentro da própria região, saindo de Bauru e Araçatuba indo para outras cidades. Nesse processo é que crescem os municípios de Guararapes, Valparaíso, Bento de Abreu, Mirandópolis e Andradina” (Alves, 2001, p. 45).

A partir daí essa realidade se inverteu, ou seja, a população troca o campo pelas cidades e passa a viver no meio urbano. Já entre 1960 e 1970, ocorreu um grande êxodo rural provocado pela erradicação do café e pela expressiva entrada das pastagens e do boi. Segundo Alves (2001), “(...) cerca de 250.000 pessoas deixaram a região e foram para centros maiores, principalmente para São Paulo, Campinas e Americana”.

Em relação ao setor industrial, o texto de Vedovotto (1996) mostra que a partir da década de 40 surgem no município algumas fábricas de pequeno porte voltadas para a produção de móveis tais como: Fábrica de Móveis Brasil, Nagib Móveis Nakle, Plácido Negrucci, Pintare e Busanetti. Estas pequenas fábricas empregavam, em média, 25 operários cada uma.

Esse município contava com as chamadas “máquinas de beneficiamento” que se encarregavam de transformar os produtos agrícolas e eram as que mais movimentavam a economia do município, até mesmo porque o município tinha sua economia voltada para a agricultura. Havia várias máquinas de beneficiamento da produção agrícola nesse período.

Birigüi é um caso interessante de industrialização, já que houve uma etapa econômica em que a renda excedente do setor agrícola se torna capaz de promover e sustentar a industrialização de um setor e foi vencida em menos de cinquenta anos, o que acreditamos ser pouco tempo se comparado com outros municípios, mas isso, sem dúvida ocorreu em razão do empenho de seus moradores. A industrialização desse município foi auto-sustentada e, certamente, um exemplo interessante até mesmo por sua posição geográfica, estando longe de grandes centros como, por exemplo, São Paulo, Rio de Janeiro entre outros e até mesmo distante de centros de pesquisa que cumprem um papel importantíssimo no processo de industrialização.

Entretanto, podemos traçar o ano de 1939 como marco inicial da industrialização de Birigüi. Esse marco refere-se ao início da instalação da empresa Anderson Clayton que entrou em operação em 1940. Essa empresa, numa primeira etapa, servia apenas como depósito de caroços de algodão. Posteriormente esse produto era despachado até a cidade de Bauru pela Estrada de Ferro Noroeste Brasil em vagões graneleiros para serem transformados em óleo. A Anderson Clayton possuía uma fábrica de óleo em Bauru e recebia matéria-prima de toda a região.

Esse processo ocorreu até o ano de 1947. A partir daí a Anderson Clayton passou a produzir óleo na filial de Birigüi. A empresa operou muito bem até o final da década de 70, mas devido à decadência das lavouras de algodão e amendoim na região e a prosperidade de lavouras no Estado do Paraná a direção da Anderson Clayton optou pelo fechamento da filial de Birigüi¹².

Outra empresa que se destacou no município nesse período foi a Biol (Birigüi Óleo). Atuou no setor de óleo bruto de amendoim, girassol, algodão e soja, extraindo e refinando, além de criar uma saboaria. No auge de sua produção, chegou a ter um quadro de 146 funcionários. Toda a matéria-prima, exceto a soja, a Biol obtinha na própria região. Para a época, a Biol tinha uma grande capacidade de refino de óleo chegando a refinar 48 toneladas por dia¹³.

Podemos notar que até a década de 60 a cidade de Birigüi tinha sua economia voltada quase que exclusivamente para a agricultura. O município possuía apenas duas indústrias que eram consideradas de grande porte, a Anderson Clayton e a Biol e ambas estavam ligadas ao setor agrícola, pois transformavam produtos agrícolas, no entanto a sazonalidade da safra trazia ao município vários problemas, mas o principal era o desemprego.

1.3. A história da primeira oficina de calçados de Birigüi

A produção de calçados em Birigüi começou timidamente. Em 1941, instalou-se, na cidade de Birigüi a Selaria e Sapataria Noroeste de propriedade da Família Tokunaga.

“Com o objetivo de conseguir uma vida melhor, desembarcava no Brasil, no dia 25 de janeiro de 1934, a família Tokunaga. Com a esposa, o senhor Tokunaga trazia a esperança e mais seis filhos: Nitiro (18 anos), Hirokichi (13 anos), Isunekiti (11 anos), Harukiti (9 anos), Yoshiko (6 anos) e Sakuji (3 anos). A sétima filha do casal, Kimiko, é brasileira. Desembarcaram no Porto de Santos e vieram diretamente para a cidade de Araçatuba, pois lá residia seu cunhado, Sakusuke Nó. O senhor Tokunaga ficou três anos trabalhando na lavoura e depois mudou-se para a zona urbana, onde veio aprender a profissão de sapateiro e seleiro com o cunhado Sakusuke. (...) no ano de 1941 chegou a Birigüi, instalando a Selaria e Sapataria Noroeste(...)” (Vedovotto, 1996, p. 23).

¹² “A Anderson Clayton funcionou em Birigüi até o ano de 1979 e dava emprego direto para duzentos operários, contratados no período de safra, Na entressafra, 50% desse contingente era dispensado”Vedovotto, 1996, p. 18.

¹³ Vedovotto (1996) cita as principais marcas comercializadas pela Biol. Óleo de soja Bisofa, óleo de amendoim Birigüi, óleo de girassol Giol e por fim óleo de algodão Biol.

Essa oficina produzia botinas, botas e sapatos (calçados muito utilizados na época) que eram vendidos diretamente ao consumidor. A demanda maior era por botinas, em razão de serem utilizadas por pessoas que trabalhavam nas atividades agrícolas. Era um calçado considerado grosseiro, porém tinha que ser confortável para os pés, pois as pessoas utilizavam-no o dia todo¹⁴. Produzia, também, sandálias e chinelos que eram vendidos no atacado, sendo que todos os calçados eram produzidos artesanalmente.

Devido à escassez de mão-de-obra qualificada, a única saída encontrada era qualificar a mão-de-obra existente, assim poderia ampliar a produção. Nesse período, a aprendizagem era feita através da prática. A matéria prima utilizada era o couro trazido de curtumes da região e os demais produtos eram adquiridos em São Paulo, que na época já possuía um parque desenvolvido para atender às necessidades da sapataria.

Em 1945, a família Tokunaga começou adquirindo lixadeiras, chanfradeiras, balancim, rachadeira de couro e máquina de pespontar solados. Com a inserção dessas máquinas na produção, houve a ampliação do número de calçados produzidos, chegando a setenta pares de botinas e sapatos e oitenta pares de sandálias e chinelos ao dia que eram vendidos no atacado. Entretanto, na década de 60, a família Tokunaga encerrou as atividades industriais e mudou de ramo de atividade.

Mesmo permanecendo no mercado por um curto espaço de tempo, devemos ressaltar que a Selaria e Sapataria Noroeste ofereceu uma grande contribuição para iniciar a industrialização de calçados em Birigüi. Vários de seus ex-funcionários tornaram-se donos de fábricas de calçados. Vedovotto (1996, p.24) em seu texto cita que muitos empresários do segmento calçadista em Birigüi trabalharam na Selaria e Sapataria Noroeste. “*Entre eles destacam-se Dorival Volpe (ex-proprietário da Zilmar Calçados), Jovino Pachelli (Calçados Pachelli), Antônio Ramos de Assumpção (Ramos & Assumpção, depois Popi) e Benedito Veduvoto (ex-proprietário de Calçados Nibere e Beni)*”.

Outra sapataria que também se destacou na década de 40 foi a Sapataria e Selaria Mexicana de propriedade de Antônio Prates. Sua especialidade estava na produção de arreios em couro, além de focinheiras para cães, entre outros. “*(...) Prates ficou durante onze anos aprendendo a profissão de sapateiro com o antigo proprietário, Bernardo Campanelli*” (Vedovotto, 1996, p.24-26).

Para relatar o nascimento e o desenvolvimento desse importante pólo calçadista é necessário falar da primeira fábrica e do primeiro fabricante de sapatos (calçados adultos e não infantis). Em 1947, Avak Bedouian (imigrante turco nascido em 1913) inaugurou a Indústria de

¹⁴ Folha da Região de 08 de dezembro de 1991, página 9 – “*Família Tokunaga: do Japão para a terra dos*

Calçados Birigüense produzindo aproximadamente, 40 a 50 pares de sapatos masculinos e botinas por dia e empregando dez pessoas.

“Com 15 anos de idade, juntamente com o pai, o garoto Avak Bedouian chegou ao Brasil, oriundo de Adnan, na Turquia. Foram diretamente para a cidade de São Paulo, onde Avak aprende a se virar sozinho, pois o pai voltou para a Turquia depois de três anos. (...) Começou a trabalhar como jornalista (...) Posteriormente, talvez influenciado pelo pai, que tinha oficina de conserto de sapatos na Turquia, começou a trabalhar em fábricas de calçados em São Paulo (...). Abriu sua fábrica de calçados femininos já em São Paulo (...) Depois de algum tempo teve de fechar a indústria, voltando a trabalhar como empregado. (...) ficou em São Paulo (...) até 1946, ocasião em que veio para Birigüi a convite dos sogros, que aqui chegaram em 1938 e se estabeleceram com loja de calçados e miudezas (...) A primeira providência de Avak foi alugar um salão com a finalidade de instalar sua fábrica”. (Vedovotto, 1996, p. 40-41).

A produção não era diversificada, limitava-se a quatro ou cinco modelos e todos nas cores tradicionais – marrom, café e preto. Avak Bedouian possuía uma visão de negócio, fabricando calçados masculinos populares em produção seriada. A distribuição dos calçados produzidos pela fábrica de Bedouian, a princípio, era realizada no Noroeste e na Grande São Paulo por intermédio de viajantes.

Os calçados de Bedouian logo fizeram sucesso e começa a expansão da produção, buscando novos equipamentos na cidade de São Paulo, assim, ampliando consideravelmente o estoque de matérias-primas e, conseqüentemente, a produção dos mesmos.

No ano de 1963, por motivo de saúde, Bedouian se desfaz da empresa e de todo o maquinário e retorna a São Paulo onde permaneceu até o final de 1966. Em 1968, volta a Birigüi, abre uma nova fábrica com a denominação de Calçados Avak Bedouian, ressurgindo com maior disposição para a atividade industrial.

“Bedouian desenvolveu um modo todo especial de produção na nova unidade. Do sapatão partiu para o sapato masculino popular chamado de ‘carregação’ na época (...).Trabalhava constantemente com apenas 2 modelos, nas cores preto e marrom. Indiferente ao mercado produzia no sistema de estoque, que baixava à medida que os viajantes retornavam de suas regiões. Chegou a atingir uma produção diária de 800 pares”¹⁵.

calçados”

¹⁵ Folha da Região de 08 de dezembro de 1991. “Avak Bedouian, o pioneiro da industrialização”

Outra particularidade de seu sistema de venda, além das acima mencionadas era a rapidez nas entregas. O viajante chegava de sua região e o pedido era imediatamente despachado para o cliente, que recebia quase à pronta entrega. Esse procedimento, no período, foi considerado uma inovação.

Bedouian foi o precursor da venda de calçados no atacado e iniciou o processo de divulgação do nome de Birigüi aliado à produção de calçados. Esse senhor esteve à frente de sua empresa até o ano de 1979, quando faleceu.

Muitos dos funcionários que trabalharam nessa fábrica se tornaram empresários. Alguns anos depois, outros empresários também se interessaram em produzir calçados e, aos poucos, novas fábricas foram surgindo. Em inúmeros casos, o funcionário pedia demissão do emprego nas fábricas de calçados ou, mesmo quando era demitido, reunia alguns amigos e montava uma modesta empresa calçadista e entre eles, sendo que vários conseguiram ser bem sucedidos e hoje são industriais de Birigüi, conforme veremos alguns casos neste capítulo e no seguinte.

Essa forma de aprendizado que citamos acima, em que um aprende com o outro, Cassiolato *et al* (2003), denominam como processo de aprendizagem coletiva e que, de certa forma, cumpriu e ainda cumpre um papel fundamental para o crescimento e a competitividade desse pólo, uma vez que sem esse aprendizado a indústria calçadista não se desenvolveria da forma como se desenvolveu. Especialmente no caso do calçado podemos afirmar que é extremamente necessária a mão-de-obra qualificada para exercer certas funções, já que uma pessoa, sem a qualificação adequada, ou seja, sem esse aprendizado, não poderia contribuir para a elaboração do calçado.

1.4. História do Pioneiro e das Primeiras fábricas de Calçados Infantis

Apesar dos primeiros sapatos produzidos em Birigüi terem sido feitos em 1941 com a instalação da Selaria e Sapataria Noroeste de propriedade da família Tokunaga, o desenvolvimento da indústria calçadista de Birigüi foi plantado por Avak Bedouian, com a instalação da empresa Calçados Birigüiense, que iniciou sua operação no ano de 1949. Entretanto, a primeira oficina de calçados infantis surgiu em Birigüi no ano de 1958. Achamos necessário apresentar a história do pioneiro e das primeiras indústrias de calçados infantis de Birigüi.

A trajetória das empresas calçadistas do pólo de Birigüi é muito parecida. Iniciaram com uma pequena produção – menos de 100 pares calçados diários – porém, em questão de tempo,

ampliaram as instalações e passaram a produzir um número considerável de pares de calçados, contribuindo, assim, com o pólo calçadista.

Das fábricas de calçados de Birigüi, a Popi foi a primeira empresa a produzir calçados infantis. Depois veio a Kiuty (a atual fábrica do pioneiro do calçado infantil) e, depois, a Bical, que também é uma das empresas pioneiras em calçados infantis de Birigüi.

1.4.1. Antônio Ramos de Assumpção – O Pioneiro na Indústria de Calçados Infantis

Para contarmos a história da Popi, a primeira fábrica de calçados infantis a se instalar em Birigüi, é necessário relatarmos a história do pioneiro do calçado infantil, ou seja, o responsável direto pela introdução das primeiras fábricas de calçados infantis no município.

Segundo Zampieri (1976) e Vedovotto (1996), os irmãos Assumpção (Antônio e Francisco), de descendência portuguesa, originários da zona rural (bairro rural do Pau Lavrado) de Birigüi, foram os primeiros a montar uma fábrica de calçados infantis na cidade de Birigüi.

No ano de 1939, a família Assumpção adquire uma pequena propriedade no município de Gabriel Monteiro (antiga Nova Olímpia), com o objetivo de formar uma lavoura de café. Após alguns anos, a família Assumpção retornou a Birigüi. Depois de alguns meses, José Ramos de Assumpção (pai de Antônio e Francisco) se separou da esposa (Aurora) e esta, sem recursos, retornou a Gabriel Monteiro com quatro filhos para serem criados.

Para o sustento dos filhos, Aurora abriu uma pensão e foi aí que segundo Antônio Ramos de Assumpção, *“o verme do couro me pegou, interessei-me por sapatos”* (Vedovotto 1996, p.44). Pedro Burgaroti, um jovem recém casado, vindo da cidade de Bilac (pequeno município próximo a Birigüi) alugou dois quartos na pensão para morar com a sua esposa e outro cômodo dona Aurora cedeu para que ele pudesse abrir uma pequena sapataria. O aluguel combinado entre Burgaroti e dona Aurora seria a obrigação de ensinar os filhos, Antônio e Francisco Ramos de Assumpção, o ofício de sapateiro. Foi também em Gabriel Monteiro que Francisco Ramos de Assumpção trabalhou na sapataria de Elói Requeta e, após algum tempo, montou sua própria sapataria.

Antônio Ramos de Assumpção conta como a profissão de sapateiro entrou na família Assumpção e afirma que, muitas vezes a história do município de Birigüi e a história do próprio calçado não relata isso corretamente:

“A nossa família antes de vir para Birigüi (...) nós já tínhamos uma raiz de sapatos no município de Gabriel Monteiro (antiga Nova Olímpia). Nós chegamos a ter uma sapataria, esse meu irmão mais velho, o Francisco já era um oficial preparado lá em Gabriel Monteiro. Nós chegamos a ter uma pequena oficina lá em Gabriel Monteiro(...). A profissão propriamente dita foi aprendida em Gabriel Monteiro. (...) minha mãe pagava pra nós aprendermos a profissão de sapateiro (...) naquele tempo pagava-se para aprender”¹⁶.

Sem o pai, Antônio Ramos de Assumpção, executou vários serviços buscando a sobrevivência. Foi ovelheiro, trabalhou na lavoura e em uma olaria. Em 1950, ao completar 18 anos de idade Antônio foi prestar serviço militar em Cuiabá e, após um ano retornou a Gabriel Monteiro, onde descobriu que a família estava morando em Birigüi e seu irmão Francisco estava trabalhando como entregador de pães na Padaria Silvares.

Vedovotto (1996) mostra que Antônio Ramos de Assumpção aos 20 anos de idade enfrentou vários serviços. Trabalhou como servente de pedreiro, trabalhou em uma serraria e depois de algum tempo foi ser entregador de pães no lugar de seu irmão. Após alguns anos a Padaria Silvares foi vendida e o novo dono o dispensou já que não necessitava mais de seus serviços de entregador de pães.

Na entrevista, Antônio Ramos de Assumpção relata que seu irmão Francisco já era oficial de sapateiro na Selaria e Sapataria Noroeste da família Tokunaga, pois em razão de já possuir um pequeno conhecimento na área de calçados que aprendeu em sua infância em Gabriel Monteiro, começou a trabalhar como aprendiz de sapateiro na Sapataria Noroeste *“(...) aí que eu fui retornar e acabar de aperfeiçoar o serviço de sapateiro tanto na Sapataria Noroeste e depois com Avak Bedouian. Na infância, nós já participávamos da fabricação de sapatos. (...) Aqui em Birigüi foi apenas uma volta às raízes que iniciaram em Gabriel Monteiro”*.

Vedovotto (1996) conta que o senhor Antônio Ramos de Assumpção foi convidado para trabalhar como ajudante e aprendiz de montador na Fábrica de Calçados Birigüense, de propriedade de Avak Bedouian, e o convite foi aceito. Entretanto, trabalhou alguns meses sem ganhar nada. Um ano depois, Antônio, juntamente com mais dois colegas, passou a ser empregado de Avak, mas a remuneração de ambos era muito menor que a dos demais, sob a alegação de que eram os mais novos da fábrica. A solução encontrada pelos três novos empregados foi pedir

¹⁶ Entrevista realizada com Antônio Ramos de Assumpção em 15 de agosto de 2003.

aumento de salário e assim o fizeram, mas além de não obterem êxito na reivindicação, foram demitidos.

No ano de 1955, os irmãos Assumpção decidiram ir para São Paulo, já que se encontravam desempregados em Birigüi. Antônio Ramos de Assumpção relata a ida a São Paulo e o primeiro contato com o calçado infantil.

“Nós saímos daqui e fomos embora para São Paulo porque não havia lugar para trabalhar. Só tinha essas duas fábricas de sapatos e sapatões, sapatos de adulto, sapatos bem grosseiros que eram para trabalho e sapatão para homem. A nossa ida para São Paulo foi justamente pela falta de trabalho (...). Na ida para São Paulo nós fomos trabalhar primeiro em uma fábrica de sapato também de homem adulto, mas em seguida fomos trabalhar com um italiano que havia chegado da Itália e havia montado uma fábrica de sapato de criança no Ipiranga e precisava de gente e oferecia um salário melhor do que onde nós estávamos. Saímos de lá, eu e esse meu irmão e fomos trabalhar nessa fábrica desse italiano, na qual nós aprendemos a tecnologia do sapato infantil”¹⁷.

Os irmãos Assumpção trabalharam nessa fábrica de calçados de modelagem infanto-juvenil por dois anos e, no final de 1957, retornaram a Birigüi com propósitos definidos, qual seja, montar a primeira fábrica dirigida à modelagem infanto-juvenil que iremos tratar mais à frente.

1.4.2. A Popi – A primeira fábrica de calçados infantis

Em 1958, surgiu a Fábrica de Calçados Ramos de Assumpção Ltda. empregava seis trabalhadores, um número ainda reduzido em razão da dificuldade de encontrar mão-de-obra especializada na região para confeccionar o calçado infantil. Por isso, essa parte do processo de produção do calçado infantil era realizado fora de Birigüi “(...) o cabedal¹⁸ tinha de ser cortado e pespontado em São Paulo por uma bancada particular. Quando aqui chegavam eram montados e acabados”¹⁹. Zampieri (1976) conta que a produção se iniciou com 20 pares de calçados por dia e a modelagem variava da numeração 18 a 28 de ambos os sexos.

¹⁷ Entrevista realizada com Antônio Ramos de Assumpção em 15 de agosto de 2003.

¹⁸ Cabedal é a parte superior do calçado, destinada a cobrir e proteger a parte de cima do pé.

¹⁹ Vedovotto, 1996, p. 46

Depois de alguns meses, os irmãos Assumpção iniciaram a contratação de profissionais procedentes de outras cidades, como foi o caso do senhor Nassibe Atui²⁰ (o primeiro modelista da cidade) que, além de contribuir para a produção dessa fábrica, desempenhou um importante papel, treinando os primeiros pespontadores e, conseqüentemente, evitando o deslocamento da produção para a cidade de São Paulo, já que isso encarecia o produto no preço final.

Segundo Zampieri (1976), no ano de 1959, os irmãos Assumpção, por necessidade de aporte de capital na empresa, convidaram para serem sócios da empresa os irmãos Fiorotto, que naquele momento não se interessaram pelo negócio. Já o senhor Giácomo Eurico Fiorotto sabendo da recusa de seus irmãos e interessado pelo negócio, propôs a Antônio e Francisco que concretizassem a sociedade com o seu filho João Euphrásio Fiorotto e afirmou que, futuramente, gostaria de ser sócio da empresa.

Concretizada a nova formação da empresa, a razão social mudou para a denominação de Fiorotto & Assumpção Ltda.

“Faziam parte da firma inicialmente Antônio Ramos de Assunção, Francisco Ramos de Assunção e João Euphrásio Fiorotto. Os irmãos Antônio e Francisco cuidavam da produção, ficando as funções administrativas, financeira e comercial por conta de João Euphrásio. ‘Os irmãos Assumpção foram pioneiros da indústria de calçados infantis em Birigüi. Tive com ambos um convívio de respeito, cuja troca de experiências acredito, foi muito gratificante para todos. Eram pessoas determinadas, lutadoras, com grande espírito empreendedor’, afirma João Euphrásio Fiorotto” (Vedevotto, 1996, p. 50).

A produção era de quatrocentos pares diários e já empregavam 50 pessoas. Inicialmente, a comercialização dos calçados produzidos tinham a marca “Assumpção”.

Em maio de 1961, Giácomo Eurico Fiorotto ingressou na sociedade e em novembro do mesmo ano, Antônio Ramos de Assumpção decide sair da sociedade. A empresa, em 1963, recebeu uma nova razão social, Indústria e Comércio de Calçados Fiorotto Ltda. Já em 1964, a empresa conseguiu transferir-se para um prédio próprio.

Essa empresa cresceu consideravelmente e em 1968 mudou novamente sua razão social para Popi Indústria e Comércio de Calçados Ltda. Vedovotto (1996) conta que essa mudança se deu

²⁰ “Filho de um sírio e de uma brasileira, Nassibe Atui nasceu no distrito de Guaricanga, no município de Presidente Alves no dia 5 de outubro de 1932. Como a cidade era muito pequena, em 1958 veio sozinho

em razão da marca dos calçados já estarem como Popi, um nome comercial expressivo e de fácil pronúncia.

Em julho de 1969, Francisco Ramos de Assumpção deixou a sociedade, assim como Antonio Ramos de Assumpção, anos antes, também o fizera. Em 1977, a Popi muda mais uma vez a composição de seus sócios ingressando, desta vez, Mércia D. Petean Fiorotto e Henrique Fiorotto – esposa e irmão do senhor João Euphrásio Fiorotto. No final da década de 70, a empresa adquiriu os terrenos e prédios onde estava instalada a Anderson Clayton e transferiu a fábrica para esse local.

Em 24 de julho de 1980, o senhor Giácomo Eurico Fiorotto veio a falecer e deixou à frente dos negócios João Euphrásio que integrou à sociedade o seu filho João Euphrásio Fiorotto Júnior. Cordeiro (1984), em seu texto, fala da Popi com grande entusiasmo e cita que, no início da década de 80, a fábrica já “*empregava 980 funcionários e produzia 11 mil pares diários*”²¹. Em 1988, a Popi recebeu mais uma sócia Mércia de Fátima Fiorotto Sanches – filha de João Euphrásio Fiorotto.

No ano de 1994, a Popi atingiu a produção de 20 mil pares diários e empregava diretamente 2.200 colaboradores. Em entrevista, o senhor João Fiorotto²² conta que a Popi chegou a empregar 2.500 funcionários diretos e terceirizar o pesponto para 1.000 pessoas, produzindo, diariamente, 30 mil pares de calçados. Estava instalada em uma área de 6 alqueires que possuía três pavilhões industriais de 2.500 metros quadrados cada um. Os funcionários podiam almoçar na própria empresa, já que a Popi possuía um refeitório. Para a prática de esportes a empresa possuía uma área com um campo de futebol e área de atletismo. Isso tudo em uma área privilegiada próxima à Rodovia Marechal Rondon e na Avenida Euclides Miragaia (logo na entrada da cidade de Birigüi). A empresa chegou a possuir um depósito para distribuição de calçados em Miami (Estados Unidos da América) e uma equipe de venda. “*Chegamos a exportar 100 mil pares/mês, chegamos a manter depósito lá (...) Nós exportamos para Estados Unidos, para a Inglaterra, para a Nova Zelândia, para o Canadá*”.

A Popi nesse período era líder no mercado brasileiro de calçados infanto-juvenis. Vedovotto (1996) menciona que isso se deu em razão da qualidade de seus produtos já que foi feita uma pesquisa pelo Centro Tecnológico de Couros e Calçados do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) que visava medir a durabilidade, conforto, construção e rotulagem e a Popi juntamente com a Adidas, ficou em primeiro lugar²³.

tentar a sorte em Birigüi” (Vedovotto, 1996, p. 42). Nassibe foi o modelista pioneiro da fabricação de calçados em Birigüi.

²¹ Cordeiro, 1984, p. 228

²² Entrevista realizada com João Fiorotto em 14 de Agosto de 2003.

²³ Pesquisa que aparece na revista *Consumidor S. A.* de março de 1996 e foi citada no texto de Vedovotto.

Nos primeiros anos da década de 90, a Popi passou por sérias dificuldades financeiras e, em 1996, passou a ser uma prestadora de serviços (terceirizada) de outras fábricas. Nesse período, a família Fiorotto dispusera da marca “Popi” e abandonou o mundo dos negócios calçadistas. Fiorotto cita que a “*Popi como indústria encerrou, a marca hoje não nos pertence, mas ela existe e está no mercado (...) a marca foi vendida em 95*”. No final da década de 90, aquela que foi a primeira empresa do setor de calçados infantis da cidade parou a produção e fechou suas portas. Entretanto, a marca “Popi” continua sendo fabricada e explorada por outra pessoa.

1.4.3. A Kiuty – A atual fábrica do pioneiro do calçado infantil

A história dessa empresa tem forte ligação com o empreendedorismo de Antônio Ramos de Assunção²⁴ – o pioneiro do calçado infantil em Birigüi. Como já descrevemos, Antônio Ramos de Assunção deixa a sociedade da Empresa Fiorotto & Assunção (Popi) e convida um comerciante local, Raul Manhama Rahal, para abrir uma nova fábrica de calçados no ano de 1962, que produzia os calçados Rassum. Essa fábrica veio para mudar o conceito das indústrias calçadistas da cidade. No início da sociedade, a empresa tinha como denominação Rassum Rahal Assunção e Cia Ltda. Essa empresa produziu algumas marcas conhecidas até hoje no mercado de calçados de Birigüi, como: Buibol, Cavalo Branco, Straike e Kiuty.

Já no início dos anos 80, a fábrica produzia 16 mil pares diários. Em 1986, Antônio Ramos de Assunção adquiriu a outra parte da sociedade e passou a administrar sozinho a empresa, e sua denominação passou a ser Kiuty Indústria e Comércio de Calçados. Nesse mesmo ano, a Kiuty ficou entre as vinte maiores empresas do Brasil no setor. Em 1988, a cidade de Birigüi elegeu o senhor Assunção como o empresário do ano e, na última década, a empresa recebeu na sua administração os filhos de Assunção.

Já no ano de 1992, pensando no seu crescimento e sua modernização, a empresa fez um importante investimento adquirindo seis conjuntos de injetoras de três cores da Itália.

Outra ação pioneira da empresa Kiuty foi a criação, em 2001, do sistema de entregas Kiuty Express que tem por objetivo o aperfeiçoamento nas entregas de seus produtos, sempre visando a um melhor atendimento dos seus clientes.

²⁴ Assunção, por seu pioneirismo foi homenageado em 16 de agosto de 1973, recebeu o título de cidadão benemérito, outorgado pela Câmara Municipal de Birigüi pelo Decreto nº 33.

Em relação à questão dos empregos gerados pela Kiuty, Antônio Ramos de Assumpção²⁵, em sua entrevista, reclamou dos custos dos encargos sociais da empresa em relação à geração de novos empregos, entretanto, afirmou que a Kiuty não terceiriza nenhum procedimento, até mesmo a ferramentaria e matrizaria é feita dentro da empresa. Porém nos confessou que há uma simpatia e um incentivo por parte da empresa na criação de cooperativas. *“Eu estou muito confiante que no dia de amanhã, os trabalhadores vão ter que fazer cooperativas, a não ser que as leis trabalhistas mudem, mas se continuar essa do Getúlio Vargas que nós temos até hoje, vai ser cooperativa mesmo(...)”*. Assumpção criticou as leis trabalhistas afirmando que são muitos encargos para as empresas pagarem.

Assumpção conta-nos que, para um melhor atendimento aos funcionários da empresa, a Kiuty conta com médicos do trabalho, enfermagem, consultório odontológico, ambulância própria e outro benefício que a empresa concede aos funcionários há 25 anos são as refeições planejadas e acompanhadas por nutricionistas. Pela razão de haver um refeitório na própria empresa, a Kiuty tornou-se muito concorrida por pessoas das cidades da região que vêm trabalhar em Birigüi. *“O único restaurante dentro de uma empresa de calçados é o nosso (...). Por todas as crises que nós enfrentamos, nós sempre preservamos a alimentação do trabalhador”*.

A Kiuty chega no ano de 2003 com números surpreendentes. Emprega 2.000 funcionários e produz, diariamente, 40.000 pares de sapatos (anualmente 8 milhões de pares). Assumpção lembra em sua entrevista que a empresa possui uma estrutura para produzir 70 mil pares/dia. Outra informação interessante é que 30% dos calçados produzidos pela Kiuty são distribuídos pela Avon, 20% são exportados, e seus principais mercados são a Venezuela, a Argentina e o Chile. A empresa participa de duas feiras nacionais: Francal²⁶ e a Couromoda²⁷.

²⁵ Entrevista com Antônio Ramos de Assumpção realizada em 15 de agosto de 2003.

²⁶ A Francal surgiu em 1969, na cidade de Franca (interior do Estado de São Paulo) que é um importante pólo calçadista do país (calçados masculinos adultos). Folha da Região 21 de novembro de 1995. *“Francal, 27 edições de sucesso, contribuindo para o crescimento do setor calçadista do país”*. Já a página na internet traz outras informações: *“Hoje a Franca é considerada uma das maiores promotoras de feiras de negócios da América Latina, é responsável pela realização de eventos de diferentes segmentos da economia nacional. Atualmente sediada em Alphaville, na grande São Paulo, a Francal organiza eventos de negócios para diversos setores, como: indústria coureiro-calçadista, de equipamentos de áudio e instrumentos musicais, papelaria, material escolar e suprimentos de informática, brinquedos, alimentos orgânicos, naturais e nutricionais, terapias alternativas, artefatos de borracha, produtos e serviços para piscinas e parques temáticos, reparação automotiva e reforma de pneus”*. www.francal.com.br

²⁷ A Couromoda – Feira Internacional de Calçados, Artigos Esportivos e Artefatos de Couro – a maior feira especializada na América Latina e terceira do mundo. Atualmente, é o mais importante evento para negócios e lançamento de moda no mercado de calçados e artigos de couro. *“A Couromoda atrai uma visitação muito profissional, influenciando assim as vendas do setor nos primeiros meses do ano e na temporada Outono/Inverno. Em sua edição de 2003, a feira recebeu 54 mil visitas profissionais. Destes visitantes, 73% foram compradores: lojistas, atacadistas, distribuidores e importadores. Lojistas de todos os estados*

A *homepage* da empresa²⁸ mostra que a Kiuty está instalada em uma área total de 48.600 metros quadrados e a área construída é de 29.000 metros quadrados. A empresa possui o selo da Abrinq - Empresa Amiga da Criança²⁹ e o selo do Instituto Pró-Criança de Birigüi³⁰.

1.4.4. A Bical – Uma das fábricas pioneiras em calçados infantis

Outra empresa que merece destaque em Birigüi é a Bical (Birigüi Calçados Indústria e Comércio), que iniciou suas atividades em dezembro de 1965.

Essa empresa foi formada pelo médico Sergio Clark Xavier Soares que em uma ocasião foi procurado por dois de seus concunhados (João Sanches Ortega e Manoel Ibanhez), que queriam montar uma fábrica e, após uma reunião, optaram pela criação de uma empresa no segmento calçadista. Lembraram que, nesse período, não teriam problemas com mão-de-obra, já que havia muitos desempregados em Birigüi.

“Pensamos que obteríamos certo lucro com a indústria, mas o mais importante era criar alguns empregos, pois muitos jovens, ao serem demitidos de qualquer fábrica, não tinham novas opções. A intenção era aproveitar aqueles que tinham certa experiência e empregá-los” (Vedovotto, 1996, p. 33).

Após resolvido o problema de onde se instalar, começaram a produção. Por motivo de um pequeno prejuízo na fábrica, os concunhados de Sérgio Clark quiseram sair da sociedade. *“Eu pensava o seguinte: se as outras fábricas estavam dando certo e a nossa não, então alguma coisa precisava ser ajustada”*.³¹

Com o intuito de viabilizar o negócio, Sérgio procurou dois amigos (Antônio Lirango e Antônio Osmar Taschim) que trabalhavam em outra fábrica (a Popi) e passaram a ser seus sócios.

brasileiros compareceram à feira. A presença internacional também cresceu, somando 1.730 visitantes, de 60 países”. www.couromoda.com.br

²⁸ Dados obtidos na *homepage* da empresa (www.kiuty.com.br)

²⁹ É um selo da Fundação Abrinq pelos direitos da criança e do adolescente, visando ao combate ao trabalho infantil. Esse selo é concedido às empresas que desenvolvem alguma ação em benefício da criança e do adolescente.

³⁰ Esse selo é concedido somente às empresas que se inserem no Programa de Prevenção e Erradicação ao Trabalho Infantil no Setor Calçadista Brasileiro. As empresas devem assumir o compromisso de respeitar o Estatuto da Criança e do Adolescente (artigo 60 – Capítulo V) que proíbe o trabalho de menores de 16 anos de idade. As empresas também devem apoiar ações que contribuem com as crianças e os adolescentes. Para executar essas ações em Birigüi, foi criado o Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente – Pró-Criança.

Eles não precisariam desembolsar nada e se a empresa acumulasse novos prejuízos, Sérgio seria o responsável, porém os lucros da empresa seriam transformados em porcentagem. No início a produção ainda era pequena, variava de 150 a 300 pares e a empresa empregava, aproximadamente, 10 pessoas.

Taschim ficou encarregado de ser o gerente de produção e Liranço passou a tomar conta da parte financeira. Sérgio Clark investiu na empresa, já que não queria fazer dívidas em bancos e isso era uma norma, pois a fábrica deveria ser gerenciada com recursos próprios. O doutor Sérgio acreditava que a empresa fosse prosperar economicamente. O filho de Sérgio, Silas Ibanhes que na época possuía 18 anos começou a trabalhar na fábrica, no setor de produção e, posteriormente, tornou-se mais um sócio da Bical.

Desde a fundação, a empresa vem crescendo e, segundo Cordeiro (1984), a Bical chegou no início da década de 80 produzindo 4.300 pares diários e já era a terceira maior fábrica de calçados infantis do município. Essa empresa é um exemplo para a classe empresarial de Birigüi em razão das muitas dificuldades terem sido transpostas.

“Hoje a empresa (...) está sólida economicamente, mas nem sempre a tranquilidade imperou: No começo tudo foi muito difícil, tanto que os dois sócios resolveram sair. Pensava: se outras deram certo a Bical tinha que dar também. Achava que a saída era melhorar o produto, aumentar a produtividade dos empregados e ao mesmo tempo convidar dois sócios. Nosso pró-labore (retirada de dinheiro) era muito baixo porque para a empresa crescer tínhamos de retirar o mínimo de seu capital de giro. Todo lucro era reinvestido na empresa. Foram mais ou menos dez anos nessa luta. Repito, procurávamos trabalhar sempre com recursos próprios, não fazer empréstimos de bancos nem de terceiros. Nunca fizemos empréstimos para a ampliação de nosso parque industrial” (Vedovotto, 1994, p. 56).

Segundo Silas Ibanhes³², a Bical atualmente ocupa uma área de 9 mil metros quadrados em suas duas unidades industriais e emprega 1.200 trabalhadores diretos e 400 indiretos, pois terceiriza para pequenas empresas parte do pesponto e alguns produtos que já compra acabado. Ibanhes afirmou que a terceirização para a Bical é uma forma de tornar a fábrica mais competitiva.

A produção diária é de 15 mil pares de calçados e o seu público alvo são as crianças de 0 a 14 anos, produzindo tênis, sandálias, chinelos, sapatos e papetes na numeração do 14 ao 39. A Bical

³¹ Vedovotto, 1996, p. 55

³² Entrevista realizada com Silas Ibanhes em 21 de Agosto de 2003.

atua em todo território nacional e exporta para vários países como: Argentina, Paraguai, Uruguai, Bolívia, México, Arábia Saudita, Portugal, Estados Unidos, Egito e outros. A empresa tem por princípio não empregar mão-de-obra infantil, possuindo os selos da Abrinq e do Instituto Pró-Criança de Birigüi³³. A meta de exportação da empresa para 2003 é de 20% do volume produzido.

Para ganhar mercado, a empresa busca como diferencial a excelência operacional. Menegassi afirma que o ideal é apresentar o produto no momento em que o mercado está precisando dele, a *“empresa tem que apresentar o produto na hora certa, entregar no tempo certo com um preço certo”*. Na questão da qualidade, a Bical busca selecionar os fornecedores, as matérias-primas e seus colaboradores, utilizando-se de critérios exclusivos da própria empresa.

Sobre o desenvolvimento de produto, Menegassi conta que a empresa possui estilistas que vão até os países considerados “ditadores da moda” (Europa e Estados Unidos) e trazem as principais tendências que são adaptadas para a nossa realidade, já que não é possível “copiar” a moda como um todo em razão do poder aquisitivo de nossa população, cultura, hábitos e até mesmo clima.

Silas Ibanhes em sua entrevista lembra de pontos importantes sobre o desenvolvimento de produtos. A Bical, além de enviar estilistas para a Europa e Estados Unidos, possui uma parceria com o senhor Domingos Guimarães³⁴. *“É muito importante saber o que ele está passando para as outras empresas (...) é um trabalho de informação importante”*. Outra fonte rica de informação para as empresas sobre as tendências da moda tem sido a internet. Há sites que mostram de 300 a 400 imagens de vitrines da Europa por mês. Este site é pago mensalmente, mas em virtude da rapidez e praticidade, o custo se torna compensador. *“Às vezes a pessoa está fazendo uma viagem de pesquisa no exterior e você pesquisando no site específico obtém essa informação”*. Ele acredita que, para as pequenas e médias empresas, o custo de acesso ao site ainda seja caro.

Os principais canais de marketing da empresa são as feiras, as propagandas em revistas direcionadas para lojistas e desenvolvimento de ações nos pontos de venda, como prêmios para os vendedores, organização de vitrines e outras. A empresa participa de várias feiras, as principais são a Couromoda e Francal no Brasil e em nível mundial a GDS – Dusseldorf (Alemanha), além de feiras no México, Colômbia e Venezuela.

³³ Informações obtidas em entrevista realizada no dia 08 de agosto de 2003 com Rodrigo C. Menegassi (Coordenador de Marketing da Bical).

³⁴ Domingos Guimarães é proprietário da Pesquisa & Produto, empresa especializada em automação comercial, código de barras, computação gráfica, etiquetas adesivas, sistemas de automação e principalmente tendência de moda em calçados e bolsas. Cabe lembrar que iremos aprofundar na questão de serviços especializados de apoio no último capítulo dessa dissertação.

1.5. Por que a especialização em calçados infantis?

Ao estudarmos a indústria de calçados em Birigüi, logo surge um questionamento que diz respeito à opção pelo calçado infanto-juvenil na maioria das empresas. Por que foi feita essa opção? Por que não escolheram o calçado adulto ao invés do infantil?

Somente Vedovotto (1996) e Zampieri (1976) relatam, superficialmente, os fatos que contam o porquê da especialização do calçado infantil em Birigüi. Zampieri (1976), refere-se à escolha da modelagem infanto-juvenil, que se deu por constatação direta dos próprios irmãos Assumpção que trabalhavam em uma fábrica em São Paulo, conforme já relatado neste capítulo, e perceberam a baixa concorrência nessa modelagem existente no mercado nacional. Assim, decidiram fabricar essa numeração.

Já o texto de Vedovotto (1996) e sua entrevista³⁵ relatam que o senhor Antônio Ramos Assumpção fez uma análise sobre qual seria a melhor modelagem para ser fabricada em Birigüi e, em razão de verificar que Franca era especializada em calçado masculino adulto, a cidade de Jaú (interior de São Paulo) produtora de calçado feminino adulto e o Estado do Rio Grande do Sul também em calçado feminino adulto, percebeu que havia espaço no mercado para a fabricação do calçado infantil, *“conquistar aí um grande nicho de mercado, principalmente o mercado nacional. (...) fazer com que Birigüi tivesse seu espaço no mercado. Foi uma opção para não bater de frente com os grandes pólos calçadistas já existentes”*³⁶.

Durante a entrevista, Vedovotto afirma que *“nada foi por acaso, tudo foi pensado e planejado na escolha da produção do calçado infantil”*, uma vez que o senhor Antônio Ramos de Assumpção aprendeu a produzir calçados infantis em São Paulo e retornou a Birigüi para implantar a primeira fábrica desse produto e depois dele vieram muitos outros fabricantes de calçados infantis. *“A estratégia foi para buscar um mercado diferente, um nicho de mercado que não era explorado para que quando chegasse sapato novo de Birigüi, chegasse uma nova opção para o lojista, por que havia poucas empresas que produziam sapatos infantis (...)”*.

³⁵ Entrevista realizada com Nalberto de Milton Vedovotto em 15 de julho de 2003. Escolhemos entrevistar o senhor Vedovotto por vários motivos. Além de ser autor do livro “Birigüi: a revolução que começou pelos pés”, Vedovotto foi o fundador e o primeiro presidente da Associação Profissional do Vestuário de Birigüi. Isso no ano de 1979 que, posteriormente, se transformou no atual Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi. Foi o coordenador do Programa Birigüense de Qualidade Total. Durante a entrevista, Vedovotto afirmou ter iniciado no setor calçadista aos 14 anos de idade e isso contribuiu muito no acúmulo de informações sobre a indústria de calçados em Birigüi. Atualmente, Vedovotto é o superintendente do Instituto Pró-Criança de Birigüi e do Instituto Criança Feliz de Araçatuba.

³⁶ Entrevista realizada com Nalberto de Milton Vedovotto em 15 de julho de 2003.

Marco Antônio Oliveira, atual Secretário Executivo do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi, em entrevista concedida³⁷, relata que o primeiro empresário do calçado infantil na cidade foi o senhor Antônio Ramos de Assumpção, como é reconhecido historicamente por todos na cidade, em razão de já ter tido contado com a modelagem em São Paulo e, dessa forma, resolveu montar uma fábrica de calçados infantis em Birigüi.

Já o pioneiro na fabricação do calçado infantil, Antônio Ramos de Assumpção, relata que a opção pelo infantil se deu em virtude de terem trabalhado em uma fábrica de calçados infantis em São Paulo e com o aprendizado adquirido puderam abrir uma fábrica em Birigüi, mas também observaram que em Franca a opção era pelo calçado adulto, em Jaú e no Sul fabricava-se o sapato feminino. Dessa forma, elegeram o sapato infantil como uma boa opção para Birigüi. Outro ponto observado foi que para se produzir o calçado infantil utilizava-se uma quantidade menor de material, assim o custo inicial do negócio em relação a matéria-prima também seria menor. Além disso, ele lembra que o sapato infantil era pouco consumido no Brasil, existiam poucas fábricas de calçados infantis.

“Na época, há quase 50 anos atrás, as crianças quase não usavam sapatos. Era coisa muito difícil criança andar calçada. Nós fomos quase pioneiros no Brasil em sapato de criança. Tinha pouquíssimas fábricas no Brasil em sapato de criança, nós fomos a terceira ou quarta indústria do Brasil em sapato de criança”³⁸.

Fiorotto, na entrevista, lembrou que havia uma carência do produto no mercado e, por este motivo, essa linha de fabricação foi escolhida, conforme nos relatou: *“Até então o calçado infantil era feito apenas no Sul do país, especificamente, na região do Núcleo de Calçados de Novo Hamburgo”³⁹*. Ele afirma que a opção do calçado infantil foi trazida pelos irmãos Assumpção que se basearam no mercado, na necessidade de existir outras fábricas de calçados infantis.

³⁷ Entrevista realizada com Marco Antônio Oliveira em 15 de julho de 2003. O motivo por ter entrevistado o senhor Oliveira diz respeito a ele ter sido industrial (Katina Calçados), foi o presidente do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi por três mandatos (1986 a 1994), foi vereador em Birigüi durante 8 anos e, atualmente, é o Secretário Executivo do sindicato. Oliveira afirma estar ligado à indústria de calçado desde muito jovem: *“minha atividade desde muito cedo sempre foi calçados (...)”*.

³⁸ Entrevista com Antônio Ramos de Assumpção realizada em 15 de agosto de 2003.

³⁹ Entrevista realizada com João Fiorotto em 14 de Agosto de 2003.

1.6. Por que material sintético ao invés do couro?

A grande maioria dos calçados produzidos em Birigüi é feita de materiais sintéticos⁴⁰. Por que ocorreu essa escolha pelo material sintético como matéria-prima, em vez de se manter o couro? A opção desses materiais para a fabricação do calçado em Birigüi é outra pergunta que não se calou durante a realização da pesquisa. Assim sendo, decidimos respondê-la nesta seção.

Primeiramente, é necessário ressaltarmos que não encontramos nenhum relato ou pesquisa sobre essa questão. Na entrevista realizada com Vedovotto, ele assegura que a escolha do material sintético está relacionada com ao custo do calçado e com baixo poder aquisitivo da população brasileira, uma vez que a grande maioria dos calçados infantis produzidos em Birigüi, atendem ao mercado interno. A opção pelo couro inviabilizaria esse mercado em virtude da renda da população ser baixa. Cita que o surgimento do sintético nas fábricas de calçados se deu no final da década de 70, início da década de 80, especialmente nos calçados fabricados em plástico⁴¹ na linha de calçados femininos. Posteriormente, o sintético se estendeu para as linhas infantil, masculino e adulto masculino. “*O sintético só entrou no mercado consumidor em função de preço*”⁴².

Eckstein⁴³ concorda com a afirmação de Vedovotto de que o uso do sintético tem ligação exclusiva com o baixo poder aquisitivo da população brasileira que faz com que compre o sintético.

Reis (1994) afirma que em meados da década de 70 a produção de calçados no Brasil segue dois sentidos distintos: o primeiro é a produção de calçados em couro que, na maior parte é destinado ao mercado externo. Já o segundo sentido da produção de calçados é a fabricação dos calçados chamados “alternativos” que utilizam como matéria-prima o sintético (o plástico, a

⁴⁰ Reis (1994, p.90) define sintético como sendo: “(...) a palavra sintético foi usada para descrever praticamente qualquer material – com exceção do couro – utilizado na confecção de cabedais. Na ausência de uma definição exclusiva para o setor calçadista, os diferentes estudos, e até mesmo seus técnicos limitam-se a uma lista de materiais assim denominados e utilizados na composição do sapato, em partes como cabedal, forro e solado. Na sua grande maioria, esses componentes são feitos à base de PVC ou poliuretano, e a grande vantagem aí obtida, a que se traduz em uma boa imitação do couro, com um custo significativamente menor”.

⁴¹ Reis (1994, p.88) faz uma observação bastante interessante sobre a inserção do calçado de plástico: “Inquestionavelmente, o ‘fenômeno’ calçados de plástico causou uma das maiores e mais acentuadas mudanças nos hábitos de consumo da população brasileira. Em ordem de grandeza, dois fatores respondem por esse acontecimento: a queda do poder aquisitivo das populações de baixa renda e o fator moda que é particularmente relevante para as camadas de níveis médio e alto de renda. Esse fenômeno tem início em meados dos anos 70 consolidando-se na década seguinte”.

⁴² Entrevista realizada com Nalberto de Milton Vedovotto em 15 de julho de 2003

⁴³ Entrevista realizada com Denílson Eckstein em 25 de julho de 2003.

borracha, o tecido) e são produzidos para atender ao mercado interno. A tabela 1.1. mostra-nos a evolução no ingresso de novos materiais na produção de calçados.

Tabela 1.1 – Materiais disponíveis para a fabricação de calçados no decorrer das décadas (1930 – 2000)

1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro
Borracha não vulcanizada	Borracha não vulcanizada Borracha vulcanizada						
			PVC	PVC	PVC	PVC	PVC
				PU	PU	PU	PU
				Borracha Termoplástica	Borracha Termoplástica	Borracha Termoplástica	Borracha Termoplástica
				Poliuretano Termoplástico	Poliuretano Termoplástico	Poliuretano Termoplástico	Poliuretano Termoplástico
				EVA	EVA	EVA	EVA

Fonte: Gorini (2000, p.6)

Para podermos ter um parâmetro do tipo de calçado que é produzido em Birigüi, vejamos a tabela 1.2:

Tabela 1.2 – Distribuição do emprego na indústria calçadista segundo os sub-segmentos – Município de Birigüi de 1994 a 2000 (Em números absolutos e em %)

Ano	Classe 19313 Fabricação de Calçados em couro		Classe 19321 Fabricação de Tênis em qualquer material		Classe 19330 Fabricação de Calçados de Plástico		Classe 19399 Fabricação de Calçados de Outros materiais		Total	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
1994	2182	9,57	5985	28,67	5797	27,77	6913	33,11	20877	100
1995	1230	7,25	1936	21,70	2124	23,80	3633	40,72	8923	100
1996	1250	7,81	1234	12,64	2644	27,08	4637	47,49	9765	100
1997	891	9,28	1159	14,01	2105	25,45	4115	49,76	8270	100
1998	1238	7,66	1907	20,11	2192	23,12	4145	43,71	9482	100
1999	1717	7,21	3529	28,49	2782	22,46	4357	35,18	12385	100
2000	1887	7,79	3848	26,17	3988	27,12	4981	33,88	14704	100

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) do Ministério do Trabalho e do Emprego.

Pela tabela 1.2, é possível observar uma característica marcante do município de Birigüi que é a forte especialização na produção de calçados infantis cuja matéria-prima utilizada na produção dos calçados é o sintético.

Essa tabela nos traz dados do ano de 1994 a 2000 e, em nenhum desses anos, o número de trabalhadores na indústria calçadista de Birigüi, que trabalham com calçados em couro superou a marca de 9%, ou seja, a partir desses dados, podemos afirmar que mais de 90% dos calçados produzidos em Birigüi são de material sintético.

Já em relação ao conjunto da indústria calçadista do Estado de São Paulo, a realidade é bem diferente. A tabela 1.3 nos mostra que quase 60% dos trabalhadores das indústrias calçadistas do Estado de São Paulo utilizam-se do couro como matéria-prima na produção do calçado. Isso se dá em razão de Franca ser o segundo pólo produtor de calçados no Brasil e ter se especializado masculino adulto em couro.

Tabela 1.3 – Distribuição do emprego na indústria calçadista segundo os sub-segmentos – No Estado de São Paulo de 1994 a 2000 (Em números absolutos e em %)

Ano	Classe 19313 Fabricação de Calçados em couro		Classe 19321 Fabricação de Tênis em qualquer material		Classe 19330 Fabricação de Calçados de Plástico		Classe 19399 Fabricação de Calçados de Outros Materiais		Total	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
1994	55186	52,44	22430	21,31	8086	7,68	19533	18,56	105235	100
1995	24901	59,52	5201	12,43	2258	5,40	9479	22,66	41839	100
1996	24309	59,65	2998	7,36	2855	7,01	10590	25,99	40752	100
1997	20957	58,63	3313	9,27	2452	6,86	9021	25,24	35743	100
1998	19649	56,99	4008	11,62	2527	7,33	8294	24,06	34478	100
1999	22985	55,45	6556	15,82	3104	7,49	8807	21,25	41452	100
2000	26643	57,16	5118	10,98	5948	12,76	8904	19,10	46613	100

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) do Ministério do Trabalho e do Emprego.

Garcia (2001) cita que o Brasil tem se especializado em calçados de preço e qualidade médios. No caso do calçado infantil, a inserção do sintético ao invés do couro como matéria-prima contribuiu para a diminuição do custo dos sapatos, dando a oportunidade de mais pessoas consumirem esse produto.

Para responder essa questão, Fiorotto⁴⁴ relembra o período em que os calçados eram feitos totalmente em couro. Não se empregava nenhum material sintético, tudo era feito em couro e pele, tudo era natural desde a sola, o forro e até o cabedal. O couro traz inúmeras vantagens sobre as demais matérias-primas como a facilidade de amoldar-se a uma forma, grande resistência ao atrito, maior vida útil entre outros. Fiorotto cita que a matéria-prima era muito elaborada e para a

⁴⁴ Entrevista realizada com João Fiorotto em 14 de Agosto de 2003

transformação da mesma em calçados necessitava-se de conhecimentos técnicos. *“Era necessário cortar o couro no sentido correto para que a montagem fosse certa, o solado também tinha que ser cortado de áreas apropriadas e eram áreas nobres (...) de maior durabilidade, enfim era um produto de muita qualidade (...) de uma beleza diferenciada, mas também trazia um conforto que era saudável para a criança, porque o couro realmente transpira, absorve o suor (...)”*

Fiorotto afirma que para as fábricas tradicionais de calçados – aquelas que iniciaram sua produção com a fabricação de calçados em couro – foi muito difícil aceitar o sintético. O couro é um material nobre, e isso se deu em razão de algumas fábricas concorrentes já iniciarem sua produção, utilizando o sintético como matéria-prima e obtendo um custo menor na fabricação do calçado.

“Até a sola nós levamos tempo para aceitar. Nós rejeitávamos naturalmente isso, porque sabíamos que apesar de tudo, maior custo, necessidade de acabamento que a sola além de cortada ela tinha na sua borda um acabamento, na sua planta ela recebia lixa, ela era pintada, era um trabalho, mas nós sabíamos o que significava o produto natural”.

Na entrevista, Fiorotto conta que o solado foi a primeira parte do calçado que entrou na “era do sintético”, o qual era fabricado de borracha. Depois do solado, começou-se a mexer na parte do forro, pois o sintético tem um custo muito menor que o forro de couro. Quanto ao cabedal, a rejeição foi muito grande por parte de alguns fabricantes, entretanto, nas empresas nascentes o sintético vem ganhando força. O ponto forte do sintético se deu em razão da chegada da “era do tênis” que foi iniciada no Brasil com a criação de um modelo resistente de tênis chamado “Quichute” cuja fabricante era a São Paulo Alpargatas. O tênis infantil entrou no mercado como um produto para solucionar tudo, substituindo todos os demais calçados para demais ocasiões. Ele substituiu a sandália, o sapato mais fino, o sapato mais simples usado no dia-a-dia. As crianças absorveram muitíssimo bem o advento do tênis.

A partir desse período, as empresas de Birigüi tiveram que aceitar o sintético na elaboração de seus produtos. Para fazer um tênis infantil em couro ficava muito caro. Dessa forma, o sintético entra no mercado como seu substituto do couro, porém com um custo muito menor. Outra lembrança de Fiorotto é que o couro necessita de maiores cuidados elevando, assim o preço do produto final.

“O sintético era industrializado e era produzido em mantas que não apresentavam prejuízo, quer dizer defeitos que não davam prejuízo (...) através de um corte bem dirigido o aproveitamento chegava perto do ideal. Enquanto com o couro você às vezes precisava desviar de falhas, de buracos

que poderia haver no couro, você teria que desviar no corte. As peças de couro eram cortadas individualmente porque havia a necessidade de saber onde você colocava a faca, enquanto que no sintético você com uma faca poderia cortar várias peças sem tirar. Você ia enchendo a faca e cortando aquelas peças e não havia a necessidade de você ficar examinando onde colocar a faca, a não ser o cuidado com o rendimento”.

Isso evidencia que além do custo do produto sintético ser muito menor que o couro, o custo da mão-de-obra em fabricar calçados de sintético se tornou bem menor a produtividade passa a ser maior em razão da facilidade que o sintético proporcionou.

Ibanhes⁴⁵ afirma que o sintético pode ser cortado em camadas e o couro tem que ser cortado pele por pele. “*O sintético é uma placa uniforme não tendo defeito, já o couro tem defeitos, nenhuma pele é igual a outra*”. Em relação aos custos, quando questionado, ele diz que “*dependendo do produto sintético e do couro a diferença chega a 35%*”. Isso, no produto final, amplia-se em razão não só do produto, mas em razão da mão-de-obra.

Garcia (2001) afirma que o calçado de couro ainda mantém um caráter artesanal, isso porque essa matéria-prima não é uniforme, o que exige a presença de um trabalhador comandando o processo. Ainda, o couro dificulta a automação de alguns processos, o que já não ocorre com o sintético:

“Um exemplo dessa dificuldade pode ser verificada na etapa de corte de couro. O corte de materiais sintéticos, em virtude da uniformidade dessa matéria-prima, pode ser realizado por meio de um sistema computadorizado de tipo CAD/CAM⁴⁶, o que eleva a produtividade e reduz os custos de produção. No caso do couro, sua não-uniformidade, agravada pela baixa qualidade⁴⁷ do couro produzido no Brasil, faz com que a matéria-prima tenha de ser cortada manualmente, o que representa um limite ao incremento da produtividade” (Garcia, 2001, p. 125).

⁴⁵ Entrevista realizada com Silas Ibanhes em 21 de Agosto de 2003.

⁴⁶ O *Computer Aided Design* (CAD) consiste em um sistema de projetos de uso geral ou específico por meio de computador, e foi desenvolvido em 1963 por Ivan Sutherland que apresentou a tese de doutoramento no Massachusetts Institute of Technology (MIT), enquanto o *Computer Aided Manufacturing* (CAM) significa fabricação com o auxílio do computador.

⁴⁷ Garcia (2001) se refere à baixa qualidade do couro em razão do mesmo ser um subproduto da produção de gado de corte que é criado de maneira extensiva, ou seja solto no pasto, e isso gera perda de qualidade no couro. O couro do gado é marcado pela ação de carrapatos e arame farpado que é encontrado nas cercas. Outro fator que contribui para a diminuição da qualidade do couro é a marcação do gado indicando o proprietário. Garcia (2001) também afirma que os curtumes que são responsáveis pelo tratamento do couro apresentam sérios problemas de defasagem tecnológica e isso reflete diretamente na qualidade do couro.

Já Oliveira⁴⁸, durante sua entrevista, lembrou que o calçado infantil não requer tanta resistência como o calçado adulto, pois é um produto que a criança troca logo, não em razão de estar danificado, mas pelo motivo do pé crescer rapidamente. Com a implantação do sintético na indústria calçadista, as empresas conseguiram produzir um produto mais barato, além desse material permitir maiores combinações de moda e cores que o couro não permitia.

Assumpção⁴⁹ cita que a opção só pelo sintético em Birigüi pode se tornar um sério problema, em virtude de não haver profissionais que tenham conhecimento para trabalharem com o couro.

“(...) eu, como pioneiro, inicialmente, só fazia o sapato de couro, nunca havia feito sapato sintético. Com o passar dos anos o couro foi subindo muito, o preço e a concorrência veio vindo, nós optamos em fazer calçados de sintético. (...) e como Birigüi é assim o que um faz, o mais velho faz, todos vão copiando e fazendo esse trabalho. Isso foi um mal porque se copiar só um fabricante seguir o que o maior está fazendo nós deixamos de ter uma mão-de-obra especializada em sapato de couro. Hoje nós não temos mão-de-obra em Birigüi para fazermos sapatos de couro, para fazer um sapato propriamente de couro, se formos fazer com solado trabalhado como faz Franca, infelizmente a nossa mão-de-obra deixa muito a desejar. A opção foi justamente por copiar um do outro, um segue o que o outro maior faz”.

Assumpção afirmou, ainda, que o sintético entrou na indústria calçadista de Birigüi há mais ou menos, 27 anos, final da década de 70. A causa principal da entrada do sintético foi a diversificação de produtos. *“O sintético na indústria calçadista de Birigüi entrou comigo mesmo, isso já a mais ou menos de 25 a 28 anos, (...) foi ai que o sapato sintético começou a entrar forte em Birigüi. (...) Eu busco sempre a diversificação (...) depois de tantos anos de fábrica só fazendo sapato de couro, aí eu passei a fazer um sapato mais popular (...)”.*

Já Tibúrcio⁵⁰, referiu-se ao sintético como um material que possui maior facilidade de manuseio e é encontrado em grande escala, diferentemente do couro. O couro sofre uma oscilação muito grande em razão de ser um material muito exportado. *“Quem trabalha com o couro sofre muito, porque depende de muitos fatores como a valorização do dólar”.* Muitas vezes os curtumes

⁴⁸ Entrevista realizada com Marco Antônio Oliveira em 15 de julho de 2003.

⁴⁹ Entrevista realizada com Antônio Ramos de Assumpção em 15 de agosto de 2003.

⁵⁰ Entrevista realizada em 28 de julho de 2003 com Eli José Tibúrcio (Diretor Comercial e de Marketing da Indústria Pé com Pé).

preferem exportar o couro a vendê-lo no mercado interno, “*o problema maior em se trabalhar com o couro é a aquisição desse material*”.

A tese de doutoramento de Garcia (2001) mostra que, nos últimos anos, ocorreu uma elevação das exportações de couro *wet-blue*⁵¹ e isso contribuiu para a falta dessa matéria-prima no mercado interno. Gorini (2000) acrescenta que, com o problema da “vaca louca” e da febre aftose, a demanda por couros no mundo aumentou e conseqüentemente o quilo do “couro verde”, no mercado internacional elevou-se de US\$ 1,00 para US\$ 2,20 em menos de um ano. O Brasil é um grande produtor de couros, em 2000 o país detinha 12% do mercado mundial de couros, ou seja, aproximadamente 32,5 milhões de peles/ano.

Fabrizio Fuga em sua entrevista⁵² nos confirmou que o couro por ser uma matéria-prima muito procurada no mercado externo, em razão, principalmente, dos problemas acima citados teve uma elevação em seu preço nos últimos anos e isso dificultou para as empresas que o utilizam como matéria-prima para a fabricação de determinados produtos.

1.7. Fatores determinantes para a implantação da indústria calçadista de Birigüi⁵³

Ao estudarmos a indústria calçadista de Birigüi logo surgem vários questionamentos que nos fazem refletir e ir ao encontro das respostas. São várias indagações, mas as que mais nos intrigaram estão fortemente ligadas aos fatores determinantes que levaram Birigüi a fabricar calçados, o porquê da atividade calçadista em Birigüi.

Zampieri (1976) busca responder parte dos questionamentos citados acima, analisando seis fatores determinantes que os considera como sendo os mais importantes: a presença do pequeno capital, a ampliação do mercado consumidor do calçado infanto-juvenil, a ação do Banco do Brasil, a disponibilidade de mão-de-obra de origem rural, a posição de centralidade de Birigüi no Oeste Paulista e a rede rodoviária existente.

No que diz respeito à presença de pequeno capital, Zampieri afirma que isso era uma constante em Birigüi, até mesmo porque a população nesse período (décadas de 50 e 60) possuía

⁵¹ *Wet Blue* é o couro não acabado. “*Couro curtido em cromo, disponível em diversas classificações, nas espessuras 1,5 mm, 2,0 mm, 2,4 mm e integral. Destinado ao mercado de vestuário, estofamento e calçados*”. Fonte: www.fuga-couros.com.br

⁵² Entrevista realizada em 21 de agosto de 2003 com Fabrizio Fuga (Diretor Administrativo da Unidade Industrial da Fuga Couros S.A. – Unidade de Jales -SP).

um modo de vida rotineiro, um nível de consumo baixo que contribuiu para que acumulassem valores substanciais. Não havia gastos supérfluos e a vida social era regrada pela austeridade e simplicidade. No município de Birigüi, a maior parte desse capital acumulado era proveniente da zona rural, mas também tinham as transações comerciais, imobiliárias, de atividades liberais, de herança entre outras.

Na década de 50 e início da década de 60, surgiram em Birigüi alguns exemplos de investimentos de capital. “*Em 1956, formou-se uma casa bancária (Cooperativa de Crédito Agrícola – Banco de Fomento à Produção Ltda) com o capital inicial de Cr\$ 300.000,00 e com o sistema por quotas para o ajuntamento. Essa sociedade teve uma duração de três anos*” (Zampieri, 1976, p. 93).

Outro exemplo de investimento do capital é a Biol-Birigüi Óleo Ltda., onde os três sócios que constituíram a indústria eram de Birigüi e, por ser um empreendimento de sucesso, logo obtiveram grande repercussão, apontando que a instalação de indústrias desse porte poderia ser um ótimo negócio.

A formação da Biferco-Birigüi Ferro Ltda.⁵⁴, no ano de 1962, foi mais uma ótima oportunidade de divulgar que a união do pequeno capital poderia resultar na constituição de uma ótima empresa, a qual foi constituída por 33 pessoas.

Esse tipo de sociedade com muitos sócios não ocorreu nos anos posteriores, mas teve seu significado em razão de ter mostrado a importância da união do pequeno capital. As sociedades continuaram a ser constituídas, porém em um número menor de sócios (de dois a quatro elementos em média) e, em sua maioria, as sociedades eram formadas por familiares ou amigos. Como o número de sócios era menor, conseqüentemente, o tipo de empreendimento deveria exigir menos capital, como o caso das fábricas de calçados.

Outro ponto que contribuiu para a formação da indústria calçadista de Birigüi foi a ampliação do mercado consumidor do calçado infanto-juvenil. Zampieri (1976) aborda esse ponto partindo de um questionamento: como o setor calçadista de Birigüi conseguiu adentrar no mercado nacional? A resposta para esse questionamento está intimamente ligada à escolha feita pela maioria

⁵³ O único estudo encontrado sobre as determinantes para a implantação da indústria de calçados infantis em Birigüi é Zampieri (1976) e, em razão disso, esse tópico tomou por base esse estudo.

⁵⁴ “*No ano de 1962, em Birigüi, quando um grupo de cidadãos formado por engenheiros, empresários e comerciantes de Birigüi, antevendo o futuro da cidade e do país, se reuniram no intuito de gerar empregos na cidade, resolveram então criar uma metalúrgica para fabricação de parafusos e porcas, assim foi fundada a Birigüi Ferro ‘Biferco’ S.A. (...) a Birigüi Ferro é uma empresa especializada na fabricação de porcas (...) contando em seu quadro com 120 funcionários altamente especializados*” (fonte: www.biriguiferro.com.br)

das fábricas pela modelagem infanto-juvenil. Houve uma aceitação dos produtos fabricados em Birigüi em um curto espaço de tempo, o que ocorreu em razão do produto possuir três características básicas: bom preço, qualidade e colocação imediata nas lojas. O autor afirma que no caso de Birigüi, o fator preço sobressaiu, em relação aos demais, sendo o principal artifício para a aceitação imediata no mercado.

“Isto foi conseguido em função do baixo custo operacional, ou seja, base salarial mínima com alta incidência de menores, simplicidade dos escritórios com um ou dois funcionários, dedicação do industrial dirigindo supervisionando todos os setores, baixo aluguel dos imóveis, razoável rendimento dos operários, fácil obtenção de matéria-prima com preços equivalentes aos de São Paulo e de outros locais. A esta seriação poderíamos acrescentar a rivalidade entre as fábricas, o excesso de produção, a falta de vendas, a bonificações extras, o prolongamento dos prazos, e outros, que também contribuíram para que o preço fosse um fator positivo. (...) em qualidade, como satisfatório quando comparado com os similares da concorrência”. (Zampieri, 1976, p. 97).

Nos calçados fabricados em Birigüi, havia e há uma ampla modelagem e numeração que vai do bebê ao adulto, o que facilitou sua aceitação no mercado. Os empresários possuíam um espírito “criativo e copiativo”, permitindo que fabricassem produtos similares com preços acessíveis, já que é muito mais barato e viável copiar algo do que criar, além dos riscos de fracassar serem menores.

Nas décadas de 50 e 60, por haver um número bastante reduzido de fabricantes de calçados infanto-juvenis e a grande maioria estar localizada na cidade de São Paulo, as fábricas birigüenses não encontraram grandes obstáculos para inserirem seus produtos no mercado nacional. A razão de haver essa lacuna de fábricas que produzissem calçados na modelagem infanto-juvenil é explicado por Zampieri. Existia uma ausência de equipamentos nacionais para as numerações e modelagem menores; pelo desinteresse em fabricar esse produto (baixo preço na comercialização); problema de formação de mão-de-obra especializada; necessidade de conseguir novos mercados consumidores (quanto mais distante maior o custo e menor a aceitação); fraco poder aquisitivo da maioria da população brasileira e, por fim, a necessidade de sempre estar comprando um novo calçado na modelagem infantil ou juvenil em razão dos pés das crianças estarem sempre crescendo o que é diferente do público adulto que adquire um calçado e o usa de forma metódica e regular.

Diante disso, poderíamos delinear como pontos básicos para a penetração do calçado de Birigüi no mercado os seguintes itens: produto de qualidade média, preço acessível, beleza e a modelagem sempre atualizada (por estarem sempre copiando os modelos) contrapondo-se aos

fabricantes nacionais. O mercado consumidor nacional era apenas parcialmente atendido, uma vez que as fábricas existentes preferiam atender às capitais e às principais cidades. A produção nacional era limitada e as poucas fábricas existentes trabalhavam em conjunto com a modelagem adulta, assim poderiam alcançar preço e valor condizente com o custo da mão-de-obra (o calçado adulto é mais caro). Com a aceitação dos produtos de Birigüi no mercado, a produção local cresceu e, conseqüentemente, as fábricas se ampliaram e adquiriram máquinas e equipamentos, advindo daí um forte dinamismo no setor em Birigüi. As fábricas, por serem pequenas unidades, e também por não existir burocracia interna nem desavenças entre empregados e empregadores⁵⁵, tornaram-se muito versáteis na produção de calçados. O contato direto do industrial com a indústria fez com que o mesmo se tornasse um inovador, um conhecedor de problemas e, principalmente, um administrador por imposição e tudo isso só foi possível porque as fábricas eram de pequeno porte. A rapidez na entrega dos produtos, feita semanalmente, marcou a pontualidade e o compromisso da fábrica com o lojista, criando, assim, uma auto-confiança nos vendedores locais e oferecendo à clientela a opção de estar adquirindo calçados de novos modelos e isso não era comum nesse período.

Outro ponto básico que Zampieri aponta é a predominância do trabalho artesanal na fabricação do calçado infante-Juvenil, levando-se em conta a quase ausência de fabricantes de equipamentos para essa numeração e, também, a deficiência de mão-de-obra especializada para a manutenção dos mesmos.

A ação eficaz do Banco do Brasil contribuiu para a formação da indústria calçadista de Birigüi. Esse banco era considerado o principal agente local, de assistência às indústrias de calçados. O Banco do Brasil era o principal meio para o Governo Federal atingir os objetivos das políticas de apoio às pequenas e médias empresas. No início da década de 70 a movimentação bancária dessa instituição era de 80 a 90% do município.

“O elevado percentual, deste estabelecimento, tem como causa os descontos de duplicatas, e os empréstimos a curto e longo prazo para a compra de matéria-prima, para pagamento de impostos, para ampliação do imóvel e para compra de equipamentos. Esta incidência leva a que o gerente do Banco do Brasil tenha sempre um ‘dossier’ de cada unidade. Graças a esta situação, o Banco do Brasil

⁵⁵ Nesse período em Birigüi não havia sindicatos ou associações organizadas, nem mesmo uma tradição de organização de classes. Somente em junho de 1979, os trabalhadores decidiram fundar a Associação dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário de Birigüi. Em outubro do mesmo ano foi a vez da classe patronal se organizar e fundar a Associação Profissional da Indústria do Vestuário de Birigüi. No dia 9 de março de 1983, a Associação dos Trabalhadores se transformou em sindicato ao receber sua carta sindical. Já a entidade patronal só conseguiu a carta sindical no dia 21 de abril de 1986.

pode ser visto como o termômetro econômico dos estabelecimentos, e o gerente como um conselheiro e orientador no desenvolvimento da fábrica” (Zampieri, 1976, p. 101).

Zampieri, em seu estudo, detectou que havia um certo protecionismo por parte do Banco do Brasil em relação às fábricas de calçados. O banco facilitava a obtenção de empréstimos, face ao giro comercial e às crises surgidas, o que não deixou de ser benéfico para o desenvolvimento do setor calçadista de Birigüi.

Como em toda a atividade industrial a mão-de-obra é fundamental. No caso de Birigüi a disponibilidade da mão-de-obra de origem rural contribuiu para o desenvolvimento das fábricas de calçados. No município, havia muitas pessoas que moravam na zona urbana, mas trabalhavam como braçais no meio rural, os chamados “bóias-frias”, e parte deles foi aproveitada no setor industrial.

Até o final da década de 60 em Birigüi havia disponibilidade de mão-de-obra. Na década de 70, isso já não ocorre mais. Houve necessidade de requisitar mão-de-obra nos municípios vizinhos, em razão dos postos de trabalho gerados nas fábricas. Vedovotto (1996, p.32) expõe essa mudança. *“de uma cidade que ‘exportava’ mão-de-obra para a zona rural por falta de opção, (...) hoje recebe trabalhadores de todos os municípios vizinhos”.*

Boa parte dessa mão-de-obra disponível que havia na década de 60 foi utilizada pelas fábricas de calçados. A figura feminina e do menor era considerada a mão-de-obra ideal, pelo seu baixo custo e rapidez no aprendizado. A função do pesponto é muito bem executada pelas operárias e os serviços mais leves ou de acabamento eram executados pelos menores.

“Assim, sendo uma mão-de-obra genuinamente rural e pioneira na fabricação em série, ela tem sido burilada, ensinada e sem vícios, adquirindo, em poucos anos a especialização. Os menores, à medida que atingem a idade de 18 anos, são simplesmente absorvidos pelas fábricas, ou dispensados quando não se capacitam e não se desenvolvem” (Zampieri, 1976, p. 103).

Com o aumento na vendas dos produtos fabricados em Birigüi, houve uma expansão do número de fábricas do setor calçadista e, conseqüentemente, a obtenção de empregos torna-se relativamente fácil na cidade, até atraindo pessoas de cidades vizinhas. Havia uma valorização pelos operários que possuíssem alguma especialização, mas o grande contingente de pessoas que ingressavam nas fábricas era mesmo a mão-de-obra disponível, desqualificada e proveniente do meio rural.

Zampieri (1976) afirma que havia uma preferência das pessoas por trabalharem nas fábricas do que no meio rural, pois, além de ser um emprego fixo, o setor proporcionava melhor ganho e garantia dos benefícios oriundos das leis trabalhistas. Isso criava no “bóia-fria” uma expectativa de vir trabalhar nas empresas calçadistas.

A posição de centralidade do município de Birigüi no Oeste paulista e a rede rodoviária paulista também tiveram sua contribuição ativa no desenvolvimento da indústria de Birigüi. Há um elevado número de municípios que estão nas proximidades de Birigüi e a maioria deles raramente ultrapassa os 200 km de distância.

“Assim, ficam enquadrados neste raio, uma série de importantes cidades como Ourinhos, Assis, Rancharia, Presidente Prudente, Presidente Venceslau e Presidente Bernardes na Sorocabana; Marília, Garça, Tupã, Oswaldo Cruz, Andradina, Junqueirópolis e Dracena na Paulista; Bauru, Lins, Penápolis, Araçatuba, Andradina, e Três Lagoas na Noroeste; Catanduva, São José do Rio Preto, Votuporanga, Fernandópolis e Jales na Araraquarense, e outras como Olímpia, Barretos, Bebedouro, Agudos, São Manuel e Santa Cruz do Rio Pardo” (Zampieri, 1976, p. 104).

Entretanto, além da centralidade do município o que temos que notar é o desenvolvimento rodoviário que ocorreu nas décadas de 50 e 60 permitindo ligar Birigüi a outras regiões e outros Estados limítrofes. A Rodovia Marechal Rondon é parte integrante nesse desenvolvimento por ser uma rodovia longitudinal. É por ela que ocorre o escoamento de grande parte da produção das fábricas de calçados e que traz parte da matéria-prima utilizada na produção dos mesmos. “As fábricas de calçados, deste modo, contaram com uma eficiente rede de circulação terrestre, desde as primeiras implantações”.⁵⁶ Devemos ressaltar que a infra-estrutura da região facilitou muito o escoamento da produção, porém, não foi o determinante principal, pois havia vários municípios que possuíam a mesma infra-estrutura e não obtiveram o mesmo êxito que a cidade de Birigüi.

Cabe ressaltarmos que durante a realização desse estudo detectamos outros fatores determinantes para a implantação e o desenvolvimento do setor calçadista em Birigüi que são: Know how que há no município especialmente entre os empresários e cargos de chefia, ausência de barreiras à entrada de novas empresas, tecnologia acessível e matéria-prima barata.

⁵⁶ Zampieri, 1976, p. 105

1.8. A indústria calçadista de Birigüi nos anos 60 e 70

A história econômica brasileira mostra que, nas décadas de 60 e 70, ocorreu uma grande transformação. Houve uma alteração no aspecto econômico rural, onde a população passou a buscar sustento e moradias no meio urbano, abandonando, assim, a zona rural. Esse processo começou a ganhar força a partir da década de 50, quando foram introduzidos no Brasil novos ramos industriais voltados para a produção de bens de capital, insumos básicos e bens de consumo duráveis.

Tavares (1993) afirma que o Brasil sofreu muitas transformações, as quais ocorreram a partir da década de 50, em razão da enorme diversificação da estrutura produtiva e de investimentos estrangeiros. Já Cohn (1997) indica outro ponto que deve ser ressaltado no que diz respeito ao processo de industrialização brasileiro e às funções do Estado para as décadas de 50 e 60, quando lembra que *“prevalece no Brasil, e na América Latina em geral, a teoria do Estado Desenvolvimentista. No que diz respeito à articulação entre acumulação econômica e funções do Estado, a esse compete promover um processo de industrialização acelerada, garantindo investimentos públicos em infra-estrutura urbana e em setores básicos da economia. Trata-se da eleição do Estado como ator privilegiado do processo de modernização econômica e social”*.

No caso de Birigüi, a troca do campo pela cidade – êxodo rural – iniciou-se na década de 50. O censo demográfico de 1950 mostra que o município de Birigüi possuía 18.468 pessoas morando na zona rural e 12.550 na zona urbana. Dez anos depois, o censo demográfico de 1960 mostra que esse número se inverteu, 12.594 residindo no campo e 18.721 na cidade. A partir daí a concentração urbana só se ampliou – conforme demonstra a tabela 1.4. Os fatores que explicam esse processo estão ligados à opção de política econômica que o Estado fez, quando apoiou o setor secundário da economia.

Tabela 1.4 – População Total, Urbana e Rural do Município de Birigüi – 1950/2000

Ano	População Total	População Urbana	População Rural
1950	31018	12550	18468
1960	31315	18721	12594
1970	35267	27330	7887
1980	50580	45066	5514
1991	74681	70102	4579
1996	85751	81759	3989
2000	94098	90823	3275

Fonte: Fundação IBGE – Censo Demográfico (1950, 1960, 1970, 1980, 1991 e 2000), Contagem Populacional de 1996.

Birigüi, nessa ocasião, estava em um processo de transição, uma vez que sua economia ainda tinha fortes laços com a pecuária e a agricultura. A região de Birigüi sofreu com a erradicação do café, com o expressivo avanço das pastagens e do boi (atividade econômica que emprega pouca mão-de-obra) e com a crescente mecanização do campo o que também impulsionou o êxodo rural como já mostramos no primeiro capítulo.

Segundo Cano (1998), no setor agrícola, tivemos a quimificação e tecnificação de sua produção. Incorporaram-se novas técnicas de cultivo o que aumentou a produtividade. No período de 1950 a 1970, ocorreu uma crescente introdução de progresso técnico na agricultura brasileira, ampliando os gastos com adubos, fertilizantes e outros elementos que aumentam a produtividade física da terra. Cresceu, também, significativamente o número de tratores utilizados no Brasil – de 8372 para 157346 unidades – e de arados (de pouco mais de 70 mil para mais de 1,8 milhão de unidades)⁵⁷.

Dentro dessa onda de desenvolvimentismo, citada por Cohn (1997), que vinha ocorrendo no Brasil, Vedovotto (1996), faz uma leitura panorâmica do processo de industrialização do município de Birigüi no que tange à indústria calçadista e, afirma que realmente esse processo ocorreu a partir da década de 60, apesar da primeira fábrica de sapatos – sapatão e botina, voltada para um público que trabalhava na zona rural – ter surgido em 1941 com a família Tokunoga e contado com a primeira unidade eminentemente industrial em 1948, com Avack Bedouian, pois a grande expansão calçadista no segmento infantil só aconteceu na década de 60, com a consolidação de indústrias importantes como a Popi, Bical, Kiuty entre outras, conforme já relatamos no início deste capítulo.

Foi na década de 60 que o município deixou de ser eminentemente agrícola, até mesmo em razão da agricultura não ser mais rentável como era anteriormente. A expulsão das pessoas do campo para as cidades obrigou as mesmas a se engajarem em uma nova oportunidade que, muitas vezes estava relacionada com o setor industrial nascente, em especial o setor calçadista.

Zampieri (1976) afirma que nas décadas de 50 e 60 o número de fabricantes de calçados na modelagem infanto-juvenil no Brasil era bastante reduzido e Birigüi, por ter feito a opção por essa numeração, conforme já relatamos anteriormente, não encontrou dificuldades em inserir seus produtos no mercado nacional e, conseqüentemente, ampliar o número de fábricas no município.

Souza (2003), em seu texto, nos traz dados do censo industrial de São Paulo de 1960, na qual desagrega as atividades industriais em 20 gêneros e constata que, no gênero vestuário, calçados e artefatos de tecido, o município de Birigüi contava com quatro empresas que eram as empresas

dos Irmãos Assumpção, a Selaria e Sapataria Noroeste, a Indústria de Calçados Birigüense e uma confecção de roupas masculinas. Outro dado interessante que Souza nos apresenta é que nos anos 60, surgem no município 20 unidades fabris⁵⁸ e os dois anos em que ocorreu maior desenvolvimento foram os anos de 1968 e 1969 com o surgimento de seis unidades industriais cada ano.

Zampieri (1976) mostra que no ano de 1965, a indústria calçadista de Birigüi já buscava e se especializava na produção de calçados infantis, empregando 500 pessoas e produzia de 2.500 a 2.600 pares diários sendo que desses, 95% correspondiam à modelagem infanto-juvenil.

Já o texto de Souza (2003) cita os dados do censo industrial do Estado de São Paulo para o ano de 1970 em que o gênero vestuário, calçados e artefatos de tecido em Birigüi apresentava a existência de 26 unidades que juntas ocupavam 1.013 pessoas. Segundo o próprio autor do texto, existe uma incoerência nos dados do censo que é explicada em razão dos mesmos não estarem desagregados em um nível que contemple somente a indústria de calçados, mas ao realizar o cruzamento com os dados da Prefeitura Municipal de Birigüi constatou-se que desse total, 21 eram fábricas de calçados. Já em relação aos dados para o Estado de São Paulo como um todo no grupo de indústrias de fabricação de calçados para homens, mulheres e crianças, Birigüi representava 2,9% do número de estabelecimentos produtores de calçados do Estado de São Paulo. O conjunto total de empresas calçadistas do Estado de São Paulo em 1970 empregava 27.574 pessoas.

Outro fator que contribuiu para o desenvolvimento do setor industrial brasileiro foi que nesse período, o Brasil vivia a fase do chamado “Milagre Brasileiro” (1968 a 1973), período sustentado pelo governo militar. Furtado (1981, p.47), refere-se a esse período como sendo a “*conjunção do uso de capacidade produtiva ociosa, de melhora nos termos de intercâmbio, de grande prosperidade nos países principais importadores do Brasil e de endividamento externo em condições excepcionalmente favoráveis*”.

⁵⁷ Outro texto interessante que mostra a modernização do campo é “Padrão agrário paulista: transformações e tendências de Geraldo Müller

⁵⁸ No ano de 1962, surgiu a Rassum – Rahal & Assumpção Indústria e Comércio de Calçados e a Sandra Alceu Tossato Indústria e Comércio de Calçados. Em 1963, a Rinde Indústria e Comércio de Calçados e a Sipok Indústria e Comércio de Calçados. No ano de 1966, surgiu a Raquete – Pulzato & Mustafá e Migliorini Indústria e Comércio de Calçados, a Bical Indústria e Comércio de Calçados e a Derly Indústria e Comércio de Calçados. Já em 1967, surgiu somente a Cervelati Indústria e Comércio de Calçados. No ano de 1968, surgiu a Rangearo & Abrão Indústria de Calçados, a Nibere Indústria de Calçados, a Gezi Indústria de Calçados, Avak Bedouiam Indústria de Calçados, Pérola Indústria de Calçados e Boreli Indústria de Calçados. No ano de 1969 surgiu a Fiorotto Indústria de Calçados, a Coelho & Colado Indústria de Calçados, a Joval Indústria de Calçados, a INA Indústria de Calçados, a Catarin & Nagara Indústria de Calçados e Ibelca Indústria e Comércio de Calçados. Fonte: Prefeitura Municipal de Birigüi (Livro de Registro de Inscrição Comercial, Industrial e Prestação de Serviços) extraído do texto de Souza (2003).

Entretanto, o “milagre” durou pouco, pois em 1973 o Brasil viveu uma crise do petróleo que desencadeou uma recessão mundial provocando a desaceleração da expansão industrial. Singer (1987), em seu texto, nos traz um retrato real do que foi o tal Milagre Brasileiro” mostrando a sua verdadeira face e assegurando que sua sobrevivência se deu às custas de um endividamento externo cada vez maior. A impressão que esse milagre econômico passou ao povo brasileiro foi de ser um grande processo de desenvolvimento, mas na verdade era uma forma instável de desenvolvimento. Nossa economia continuava frágil e vulnerável.

Mesmo diante da crise que o país vinha sofrendo desde 1973, e dos demais problemas econômicos que Birigüi vivia, como o êxodo rural, a indústria calçadista continuava ganhando vulto. Souza (2003) afirma que a aglomeração industrial de Birigüi foi se desenvolvendo na década de 70 o que fez surgir 37 fábricas.

“Observando os dados do censo industrial de 1975 no gênero de indústria de vestuário, calçados e artefatos, constatamos a existência de 41 em Birigüi, mas desse montante 32 seriam fábricas de calçados. Isso ocorre porque 6 fábricas suspendem suas atividades até 1975 entre elas: Sipok, R. Boreli, Coelho & Colado, Ina, Catarin & Nagassa e Marlene Prodomo. (...) O número de empregos gerados em Birigüi nesse gênero de indústria era de 1.619 pessoas. (...) a participação do município no número e estabelecimentos produtores de calçados no Estado de São Paulo eleva-se para 3,7%. Com relação ao número de empregos gerados utilizando-se do mesmo cálculo realizado para 1970 notaremos que Birigüi aumenta sua participação de 3,3% para 4,2% do número total de empregos gerados na indústria de calçados do Estado de São Paulo” (Souza, 2003, p.5).

Para melhor expressar a evolução da indústria calçadista de Birigüi durante a década de 70, comparamos os dados do censo industrial de São Paulo do ano de 1980 que apontava a existência de 61 indústrias. Desse total 50 eram fábricas de calçados contra 21 fábricas de calçados do censo industrial de 1970, resultando um aumento de 138%, ou seja, surgiram em Birigüi 29 indústrias em dez anos. Em relação ao número de empregos, as indústrias calçadistas birigüenses em 1980 já empregavam 3.557 pessoas.

Souza (2003) lembra, ainda, que o processo de desenvolvimento da cadeia produtiva continuou expandindo como um todo. Surgiam novas fábricas de saltos, cola entre outros componentes que são utilizados na produção do calçado.

1.9. Anos 80 – O quadro econômico nacional e o grande “boom” do setor calçadista em Birigüi

O alto desempenho da economia brasileira deu-se no final dos anos 60 e início dos anos 70, que depois entrou em colapso e se agravou durante os anos 80, em virtude do pesado endividamento externo acumulado na década de 70, o qual desencadeou um processo de crise e estagnação. A economia brasileira nos anos 80 foi marcada por graves desequilíbrios externos e internos. Essa década foi tão maléfica para a economia que ficou conhecida como a década perdida.

No início dessa década perdida, o país mergulhou em uma grave recessão e a alternativa encontrada pelo governo, naquele período foi buscar recursos junto ao Fundo Monetário Internacional (FMI), ou seja, ampliando o desenvolvimento externo. Já no ano de 1981, o país sofreu com o aumento da taxa de juros no exterior e com a queda nas exportações brasileiras e isso fez com que se ampliasse, ainda mais a dívida externa e, como não era mais possível fechar o balanço de pagamento, o Brasil optou por contratar novos empréstimos para pagar os juros da dívida. Além disso, o momento econômico brasileiro era um tanto quanto complicado, as taxas de juros estavam mais elevadas e havia uma grande dificuldade de obter recursos em virtude da grande turbulência internacional causada pela moratória da dívida externa mexicana que ocorreu em setembro de 1982 e ficou conhecida como setembro negro.

Gremaud (2002) mostra que o governo brasileiro, com a necessidade de garantir o pagamento da dívida e estando sob a tutela do FMI, partiu para uma busca incessante de superávits. O efeito da política de ajustamento foi uma grande recessão em 1981 e 1983 e um baixo crescimento em 1982. Já a inflação a partir de 1983, disparou, o que causa grandes problemas econômicos, como a perda de poder aquisitivo da população.

Para o Brasil, havia outros pontos que agravavam nossa situação econômica nesse início de década, como por exemplo, a queda do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. O PIB do Brasil apresentou um crescimento médio de 7% entre os anos de 1947 e 1980. Já no período de 1981 a 1990, esse crescimento foi de 2% ao ano.

Com o agravamento dessa crise econômica, as pressões políticas e populares contra o governo dos militares se tornaram intoleráveis e, no ano de 1985, o Brasil inicia o período conhecido como Nova República, quando um governo civil eleito, indiretamente, pelo Congresso Nacional passa a administrar o país.

Esse governo, antes mesmo de iniciar seu mandato, já começou de forma trágica com a morte de Tancredo Neves, candidato do PMDB que havia sido eleito por uma ampla aliança política conservadora, nem mesmo chegou a tomar posse. O vice-presidente era José Sarney que tomou posse e governou o país de 1985 a 1990.

À frente do Ministério da Fazenda, o governo Sarney colocou o empresário paulista Dílson Funaro que assumiu a pasta com a meta de conter a inflação e fazer a economia do Brasil voltar a crescer. A saída encontrada foi a criação de um plano econômico denominado Plano Cruzado que foi editado por um decreto-lei de 27 de fevereiro de 1986. Esse plano possuía uma fórmula heterodoxa de estabilização econômica. Suas ações básicas foram: o congelamento de preços e salários, a criação de uma nova moeda (o Cruzado), extinção da indexação da economia, criação de um gatilho salarial que era ativado quando a inflação atingisse 20% e a criação de seguro-desemprego para os trabalhadores que fossem demitidos sem justa causa ou por motivo de fechamento da empresa.

O início do Plano Cruzado foi um sucesso total. Uma das metas já havia sido atingida, a inflação havia sido derrubada. Entretanto, com o crescimento econômico e o fortalecimento do poder aquisitivo do cruzado, a população passou a consumir de forma desenfreada e os preços estando congelados, provocaram a cobrança do ágio. Juntamente com ele, houve o desaparecimento dos produtos do mercado como: a carne, o leite, os automóveis entre outros. Dessa forma, o governo teve que tomar medidas para a contenção do consumo e logo criaram os empréstimos compulsórios sobre gasolina, automóveis e passagens aéreas.

O governo manteve os preços congelados até as eleições de novembro de 1986. Assim, garantiu a vitória do PMDB tanto nos governos estaduais como para a Assembléia Nacional Constituinte e comprometeu a viabilidade e o sucesso do Plano Cruzado. No ano em que a inflação foi contida, caiu de 235,1% (índice de 1985) para 65% em 1986.

Logo após as eleições, foi editado o Plano Cruzado II com a finalidade de corrigir as distorções ocorridas na economia, o que acabou desagradando a população e gerando enormes manifestações contra o governo.

Em fevereiro de 1987, sob a alegação de que o Brasil vinha perdendo 5% de seu PIB, anualmente, com o pagamento do serviço da dívida externa, o governo Sarney decreta a moratória brasileira.

Com o declínio do Plano Cruzado, o ministro Dílson Funaro é substituído por Luís Carlos Bresser Pereira que lançou o Plano Bresser de estabilização econômica. As características desse

plano eram novo congelamento de preços e salários, corte dos subsídios agrícolas, além da criação da Unidade de Referência de Preços (URP) para reajustar os salários e as obrigações contratuais.

Esse plano, também não obteve sucesso. A inflação no ano de 1987 chegou ao índice de 415,80% o que obrigou a ter mais uma “dança das cadeiras” com a troca de ministros. Bresser é demitido e Maílson da Nóbrega é efetivado no cargo. Em 1988, houve um superávit da balança comercial e, em razão disso, Sarney anunciou o fim da moratória e o ministro Maílson fechou um acordo com o FMI para reescalonamento da dívida externa.

Em fevereiro de 1989 é lançado o Plano Verão que era mais uma tentativa de estabilização da economia. Para elaboração desse plano, criaram o cruzado novo, congelaram os preços e salários, desindexaram a economia acabando com a URP e a OTN e houve uma proposta de enxugamento da máquina estatal e privatização das empresas estatais. Esse plano, também, não teve êxito e a inflação retorna.

Como vimos, os anos 80 para a economia nacional foram conturbados em meio a crise econômica, baixo crescimento do PIB e da alta taxa de inflação.

Já para a economia de Birigüi, os anos 80 foram favoráveis, uma vez que ocorreu um crescimento na economia birigüense, com a instalação de novas fábricas de calçados. As pessoas da própria cidade, percebendo que o calçado era um bom negócio e que estava em franca expansão, resolveram investir nesse ramo e isto fez com que o município vivesse um “boom” de desenvolvimento industrial. Souza (2003) nos traz números surpreendentes sobre a industrialização do município. *“Os anos 80 se apresentam como o período de consolidação e desenvolvimento desse sistema produtivo local sendo que na década surgiram 211 unidades fabris”*.

Souza (2003) cita que o grande “boom” ocorreu, realmente, na segunda metade da década, com o surgimento de 154 fábricas, entretanto o melhor ano foi 1986 com a implantação de 62 unidades. Também, foi na segunda metade da década de 80 que ocorreu a instalação de escritórios e empresas de vários representantes de empresas fornecedoras de componentes para calçados, as chamadas empresas correlatas.

Vedovotto (1996) mostra que o ano de 1986 – ano do Plano Cruzado – foi o ano que Birigüi teve o maior número de abertura de novas fábricas, 29 novas empresas de calçados surgiram. Neste ano, a produção de calçados de Birigüi atingiu um aumento considerável. O motivo principal foi a aplicação de um plano de estabilização econômica – Plano Cruzado – que aumentou a demanda do mercado interno em função de, por curto período, ter elevado o poder aquisitivo da população brasileira.

Devemos nos relacionar ao Plano Cruzado com um certo cuidado e algumas ressalvas no que tange ao objetivo de combate à inflação⁵⁹. Baseava-se no congelamento de preços e, segundo Fiorotto⁶⁰, em sua entrevista, isso trouxe algumas dificuldades às indústrias calçadistas de Birigüi. Começaram a faltar mercadorias e matérias-primas para a produção, em razão de um boicote ao plano. As empresas fornecedoras de matéria-prima passaram a cobrar ágio dos industriais e isso impossibilitou a viabilidade da produção, uma vez que as empresas calçadistas tinham seu produto tabelado (congelado) e não poderiam pagar mais caro pela matéria-prima. O problema foi tão grave que muitas vezes, quem optasse por não pagar o tal ágio não poderia produzir, ficava com a fábrica parada.

O que Fiorotto deixa bem claro é que as indústrias que se utilizaram dos estoques não tiveram como repor as matérias-primas, sem repassar o custo para o calçado. Dessa forma, ele considera um erro estratégico do governo ter feito essa política de congelamento de preços. Esse congelamento foi feito de forma generalizada, não respeitou as diferenças dos setores da economia, nem mesmo as diferenças regionais.

Em 1987, o plano falhou e tivemos uma brusca queda na produção de calçados e na abertura de novas fábricas. Já nos anos de 1988 e 1989, as empresas de Birigüi apresentaram sinais de recuperação, mas nada próximo do “boom” apresentado em 1986.

Ainda, analisando o desenvolvimento econômico do conjunto da década de 80, Souza (2003) lembra que um fator preponderante para o desenvolvimento industrial de Birigüi foi a ligação com a política econômica implantada no período, já que vários incentivos para fomentar as exportações foram dados pelo governo como isenção de impostos como o IPI e o ICMS. Tivemos subsídios e até mesmo o BEFIEEX (Benefícios Fiscais a Programas a Exportação). Aliado a esses fatores, Souza (2003) lembra que o câmbio sofria desvalorizações e isso favorecia as exportações e prejudicava as importações.

Já Reis (1994) ressalta que a política econômica do governo brasileiro era obter superávits, ou seja, obter saldos positivos na balança comercial e, para isso era preciso apoiar as exportações e conter as importações.

⁵⁹ “A princípio, o plano foi considerado um sucesso, pois as taxas de inflação caíram no curto prazo. O plano obteve, então grande apoio popular, o que podia constatar pelo trabalho de fiscalização, pela população – os chamados fiscais do Sarney –, dos preços congelados. O congelamento transformou-se assim no elemento do Plano Cruzado de maior apelo popular, o que levaria o governo a sustentá-lo, a qualquer custo, o mais longamente que pôde, sobretudo por se tratar de ano eleitoral” (Lacerda, 2001, p. 171)

⁶⁰ Entrevista realizada com João Fiorotto em 14 de Agosto de 2003.

Souza (2003, p.8) aponta ainda que o governo brasileiro praticava uma política protecionista “*construída através de diferenciais de preços internos e externos de 70,79 para a indústria de calçados em 1985, um dos maiores índices de proteção para este período*”. Sendo assim, podemos afirmar que, durante a década de 80, a indústria calçadista de Birigüi teve seu grande “boom” econômico e se consolidou com o surgimento 211 fábricas de calçados. Nesta década, ocorreu um surpreendente crescimento populacional do município, pois a população do município cresceu de 35.267 para 50.580 habitantes, isto é, em dez anos, obteve um aumento de 43,42%.

No próximo capítulo, vamos apresentar a história das principais fábricas calçadistas e empresas correlatas que obtiveram êxito e, atualmente, são referências em nível regional e, até mesmo, nacional de seu segmento.

Capítulo 2 – Principais Fabricantes de Calçados e Indústrias Correlatas

Conforme mostramos no início do primeiro capítulo, o Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Birigüi apresentou-nos dados sobre a indústria calçadista do município: o pólo como um todo possui 150 empresas fabricantes de calçados empregando aproximadamente 18 mil trabalhadores.

Nesse capítulo, optamos por apresentar o histórico das quatro principais fábricas calçadistas de Birigüi (Brink, Pé com Pé, Pampili e Klin), ou seja, as maiores empresas desse segmento. Juntamente com as fábricas pioneiras que ainda continuam em funcionamento, as quais já apresentamos (Kiuty e Bical), produziram 152.000 calçados diários em 2003 (aproximadamente 66% de toda a produção total do pólo calçadista de Birigüi)⁶¹ e empregam diretamente 9.240 pessoas e indiretamente 3.150 pessoas, num total de 12.390 pessoas⁶².

Além das atividades de fabricação de calçados, como foi mencionado anteriormente, podemos encontrar as empresas correlatas e de apoio, cujo surgimento foi incentivado pelas indústrias calçadistas de Birigüi, empresas estas que vieram para auxiliar, atender e completar o pólo industrial da cidade.

Como exemplo, achamos conveniente abordarmos empresas, tais como a Jofer Embalagens, a PrintBil Embalagens, a Vasques Etiquetas e, por fim, a Injetar (empresa que produz solados). Essas empresas obtiveram êxito por estarem ligadas ao setor calçadista e também contribuíram diretamente para o desenvolvimento do pólo, sendo que as mesmas fornecem embalagens, etiquetas e solados que o calçado necessita.

Finalmente, após conhecermos a história de alguns empresários do setor calçadista e das empresas correlatas de Birigüi, iremos elaborar uma breve análise do perfil dos empresários do setor calçadista e das empresas correlatas e de apoio de Birigüi, ressaltando algumas especificidades.

⁶¹ Segundo o Sindicato das Indústrias do Vestuário e do Calçado de Birigüi o pólo produzia no ano de 2000 309.280 pares/dia e exportou 19.670 pares/dia (6,35% do total). No ano de 2001 a produção foi de 281.357 pares/dia e exportou 27.206 por dia (9,66% da produção total). Para o ano de 2002 a produção foi de 290.660 pares/dia e exportou 27.883 pares/dia (9,59% do total). Em 2003 a produção foi de 230 mil para por dia e empregava 17.370 pessoas (dados fornecidos pelas empresas).

⁶² Esses dados de produção e número de funcionários foram fornecidos pelas próprias empresas durante a realização da pesquisa de campo.

2.1. Brink – Uma empresa de crescimento rápido

Denílson Eckstein⁶³, proprietário da Brink, conta que começou a trabalhar muito jovem. Aos 11 anos de idade foi *Office boy* de um escritório de contabilidade. Aos 14, ingressou no ramo calçadista sendo auxiliar de almoxarife em uma fábrica de calçados de Birigüi. Aos 16 anos, mudou de função e de empresa, indo trabalhar no departamento de compras de outra fábrica e, aos 18, tornou-se representante comercial de algumas fábricas de calçados de Birigüi.

Em maio de 1988, Eckstein, juntamente com um sócio – Dailto Marim – que também trabalhava no segmento calçadista, decide abrir a própria fábrica de calçados.

A razão social da empresa era Marckstein (abreviatura dos sobrenomes Marim e Eckstein). O nome fantasia era Babylândia e produziam sapatinhos de bebê. A fábrica iniciou com uma produção muito pequena de 30 pares de calçados diários e empregando 4 funcionários. Durante a entrevista, Eckstein conta uma passagem interessante do primeiro dia de produção da nova fábrica, em que eles produziram 30 pares, mas somente o próprio Denílson – o único representante comercial da fábrica – vendera 400 pares de sapatinhos de bebê. Isso os deixou animados com o novo negócio.

Segundo o próprio Eckstein, *“a vivência desde cedo em fábricas de calçados garantiu experiência e coragem para abrir o seu próprio negócio”*⁶⁴. Nos dois primeiros anos a produção da fábrica ficou sob a responsabilidade de Dailto Marim. Denílson Eckstein, por sua vez, continua exercendo a função de representante comercial de três fábricas de terceiros e da própria Marckstein.

Depois de algum tempo, começaram a produzir calçados infantis com a marca “sapatinho de cristal” e iniciaram a fabricação de tênis com outra marca a MKS que era a abreviatura de Marckstein.

Em razão do crescimento da produção e a necessidade de estar mais próximo da fábrica, Eckstein deixou de ser representante comercial e passou a se dedicar em tempo integral à própria empresa.

No final dos anos 90, a fábrica, por razões de marketing e divulgação da marca, optou por criar e manter somente uma marca no mercado. Contrataram uma agência de publicidade que criou

⁶³ Denílson Eckstein além de proprietário da Brink Indústria e Comércio de Calçados Ltda também abriu outra fábrica que atua no ramo calçadista que é Guimy Indústria e Comércio de Calçados Ltda que atualmente produz 4.500 pares de calçados diários e gera 400 empregos diretos. Denílson também é Conselheiro do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi.

a marca “Brink” como única para todos os calçados produzidos na empresa. Para o fortalecimento da nova marca mudou-se a razão social da empresa, ficando como Brink & Marckstein Indústria de Calçados Ltda.

No ano de 2001, treze anos após a criação da fábrica, Eckstein comprou a parte da sociedade de Dailto Marim ficando como único proprietário da Brink que, agora, iria ter como razão social Brink Indústria de Calçados Ltda.

Atualmente, a Brink produz 12.000 pares de calçados por dia e gera 890 empregos diretos. Segundo o proprietário da empresa, a Brink é uma das empresas que mais verticalizam a produção. A empresa produz o solado, a duplagem, o bordado, os enfeites, a serigrafia, as etiquetas e até mesmo a pintura. Grande parte das empresas de Birigüi tem terceirizado esses procedimentos, mas a Brink optou por realizá-los em razão de garantir o abastecimento, já que nessas etapas a empresa não visa o lucro, que deve vir da fabricação do calçado como um todo. Mas quando há picos de demanda por calçados da empresa, a Brink passa parte dessa produção para as bancas, pagando por par, assim pode atender seus clientes e acaba por gerar mais 150 ocupações terceirizadas. A única etapa que a empresa vem terceirizando com uma certa frequência é parte do pesponto e parte dos enfeites, mas somente em momentos de pico de produção.

A empresa está instalada em uma área de 10.000 metros quadrados, sendo 5.000 metros de área fabril. As máquinas e equipamentos da empresa são próprios, nada é financiado. A empresa possui o selo da Abrinq - Empresa Amiga da Criança e o selo do Instituto Pró-Criança de Birigüi.

Eckstein frisou que o diferencial da empresa para ganhar mercado é a busca pela melhoria da qualidade e diminuição do custo, já que o mercado tem sido muito competitivo.

A empresa possui vários estilistas que viajam duas vezes por ano para a Europa em busca das tendências da moda como cores e formatos. Já as viagens para os Estados Unidos tem por objetivo buscar as tendências da linha de tênis esportivos. A empresa participa de feiras nacionais e internacionais como: Francal, Couromoda. Fenac (nacionais) e GDS – Dusseldorf (Alemanha), Argentina e México (internacionais).

Hoje, a Brink tem atendido todo o território nacional com seus 30 escritórios de representação e tem exportado 20% de sua produção para 27 países da Europa, América e Oriente Médio.

⁶⁴ Entrevista realizada no 25 de julho de 2003 com Denílson Eckstein.

2.2. Pé Com Pé – A busca do fortalecimento da marca⁶⁵

A história da fábrica de calçados Pé com Pé nasceu do encontro de duas pessoas. Em certa ocasião, Claudenir Antônio Detini (conhecido como Piaca) que era representante de componentes de calçados encontrou-se com Wagner Aécio Poli (modelista de calçados) e, a partir desse encontro, ficaram amigos e juntos resolveram abrir uma fábrica de calçados.

No ano de 1986, nascia, em Birigüi, a Indústria de Calçados Feminimos Di Femini. O surgimento dessa empresa ocorreu de forma bem precária, funcionando nos fundos da casa da mãe de Wagner com apenas três funcionários.

Em 1992, resolveram partir para o segmento de calçados infantis, mudando a razão social e a marca para calçados Pé com Pé. No ano de 1998, a empresa consegue outra grande vitória que é ingressar no mercado externo exportando seus calçados.

Atualmente, a empresa produz 10.000 pares de calçados diários. O volume de exportação é de 10% da produção. A marca “Pé com Pé” tem entrado em países do mercosul como a Argentina, Uruguai, na Europa (Portugal), em países da Ásia, entre outros.

A empresa conta, atualmente, com 300 colaboradores diretos e 400 colaboradores indiretos já que a Pé com Pé tem apostado na terceirização. O produto que é passado para terceiros é sempre o mais simples, que possui menor dificuldade para ser produzido. A empresa conta com três empresas terceirizadas que fazem esses procedimentos. São passadas as matérias-primas e as informações de como deve ser o produto e o terceiro executa. A escolha do terceiro passa por uma análise e busca de informações históricas como o que ele já produziu, para quem ele já produziu e como é sua produção.

O desenvolvimento de novos produtos da “Pé com Pé” se dá a partir da busca das tendências da moda na Europa e nos Estados Unidos. A empresa possui estilistas que vão todos os anos em busca dessas informações. Também é feito um acompanhamento em revistas e adquirido um CD-ROM das tendências de moda em calçados desenvolvido pela empresa Pesquisa & Produto de Domingos Guimarães.

⁶⁵ Todas as informações contidas neste item foram obtidas na entrevista realizada no dia 28 de julho de 2003 com o senhor Eli José Tibúrcio (Diretor Comercial e de Marketing da Indústria Pé com Pé). Tibúrcio possui longa experiência no setor calçadista, vem atuando nesse segmento há 25 anos oriundo da São Paulo Alpargatas. Em Birigüi, passou pela Indústria Klin e hoje está na Pé com Pé exercendo a função de Diretor Comercial e Marketing da empresa.

Os principais canais de marketing da Pé com Pé são as revistas destinadas a lojistas e aos próprios consumidores e, atualmente, têm investido em propaganda na televisão em especial no programa Domingo Legal de Augusto Liberato, o Gugu (no canal SBT), que vai ao ar aos domingos e, para esse segundo semestre de 2003, terá propagandas vinculadas na TV Record. A empresa também participa de feiras como a Couromoda e a Francal.

Um diferencial para ganhar mercado que tem sido usado com frequência pela empresa é vender o calçado agregado a algum brinde. Isso tem chamado a atenção das crianças e o resultado tem sido positivo.

A empresa possui o selo da Abrinq (Empresa Amiga da Criança) e do Instituto Pró-Criança de Birigüi.

Segundo Eli José Tibúrcio, em sua entrevista, a filosofia da Pé com Pé é que a empresa tem que gerir o negócio e utilizar-se de mão-de-obra externa. *“A tendência é essa (...) guardando as devidas proporções, a Nike não tem nenhuma fábrica dela”*. No final da entrevista ele fez um comentário interessante. *“Se você tem uma grande marca, você pode produzir, se você não tem, você vai ser terceiro de alguém”*.

2.3. Pampili – Nova, porém forte

A Pampili atua no segmento do calçado infantil feminino, tendo como “público alvo” crianças de zero a 12 anos. Surgiu em fevereiro de 1987 com o nome de Kollí’s. Suas instalações iniciais eram muito modestas. O primeiro prédio ocupado pela empresa possuía 200 metros quadrados e a produção diária era de 20 pares de sandálias anatômicas.

O nome Kollí’s teve que ser mudado logo no segundo ano de vida da empresa pelo motivo de já existir uma indústria de confecção com denominação bastante semelhante. Dessa forma, Kollí’s passou a se chamar Pampili.

Os colaboradores eram poucos, havia apenas um gerente que tocava a produção e mais cinco trabalhadores. Os donos da empresa, José Roberto Colli e Maria Aparecida Mestriner Colli, só estavam presentes em Birigüi nos finais de semana já que ele era gerente do Banco Noroeste em Piracicaba e ela farmacêutica na mesma cidade.

José Roberto Colli ao ser questionado em entrevista sobre o porquê de optar por montar uma fábrica de calçados infantis, já que ele é uma das raras exceções que não trabalhava no setor de

calçados, nos respondeu: “*Sempre gostei e pensei em ter algo próprio e optei pelo calçado infantil (...) porque temos uma estrutura aqui na cidade. Então, achei mais fácil ir por esse caminho*”⁶⁶. Outro ponto que foi favorável para criação da Pampili foi o apoio que seus cunhados lhe deram no início, já que os mesmos haviam montado a Klin. “*Meus cunhados ajudaram a administrar, trocar idéias sobre estratégias (...) isso mais no início*”.

Vedovotto (1996, p. 77) relata o depoimento de Colli logo no início da instalação da indústria: “*A fábrica nasceu praticamente após o Plano Cruzado e era mantida com o que eu ganhava no banco. Para ajudar a aumentar o capital de giro vendi um carro novo (Monza) e comprei um Passat velho, com o fundo todo podre, com o qual visitava os clientes*”.

A empresa passou por várias crises, planos econômicos e dificuldades, no entanto Colli afirma que “*a Pampili sempre superou as crises com um desempenho muito bom*” e isso garantiu que a empresa tivesse um crescimento rápido e, atualmente, já emprega, aproximadamente, 1700 colaboradores diretos e outros 1000 indiretos. A Pampili terceiriza para outras empresas em razão de não conseguir crescer de uma hora para outra. Sendo assim, o que excede a sua capacidade produtiva é terceirizado. A Pampili fornece a matéria-prima aos terceiros e esses produzem conforme a necessidade da empresa. Os critérios analisados para a escolha do terceiro dizem respeito a qual produto se identifica mais com o parque fabril do mesmo e, normalmente, os produtos com menor grau de dificuldade de se produzir é que são terceirizados, assim a Pampili pode controlar melhor a produção e qualidade dos produtos.

A Pampili produz para o verão 35 mil pares por dia útil e para o inverno 23 mil pares diários, ou seja, a produção média anual da Pampili é de 6 milhões de pares de calçados. O volume exportado é de 15% da produção para os mercados das Américas do Norte, Central e do Sul, Europa, África e Oriente Médio. A empresa possui 39 escritórios de representação no Brasil e outros 25 em mais de 20 países nas Américas do Norte, Central e do Sul, Europa, África e Oriente Médio e tem participado das principais feiras nacionais e internacionais.

Segundo Colli, as instalações da empresa são amplas e modernas, ocupando uma área total de 15.000 metros quadrados, desses 12.000 metros são cobertos. A Pampili possui os selos da Abrinq (Empresa Amiga da Criança) e do Instituto Pró-Criança de Birigüi.

A estratégia da empresa para ganhar mercado é produzir um produto diferenciado, possuir uma boa equipe de venda, ter uma ótima distribuição e garantir a qualidade. A Pampili possui um

⁶⁶ Entrevista realizada com José Roberto Colli em 27 de agosto de 2003.

laboratório próprio onde realiza uma série de testes, como rasgamento, flexibilidade em suas matérias-primas, podendo, assim, selecionar seus fornecedores.

Como todas as empresas calçadistas de Birigüi, no que tange ao desenvolvimento de novos produtos, a Pampili também busca e analisa as tendências no exterior, através de viagens dos estilistas à Europa e Estados Unidos, além de consultar *sites* e revistas especializadas.

2.4. Klin – A maior empresa do setor

A Klin é uma fábrica de calçados infantis, considerada um exemplo de sucesso. A idéia de criar a Klin surgiu em 1980, mas a sua história inicia-se entre os anos de 1981 e 1982, quando Carlos Alberto Mestriner e Augusto Mestriner decidiram comprar maquinários básicos para produzir calçados. Esses equipamentos garantiriam uma produção de calçados em uma escala maior (prensa, balancim, máquina de pesponto, zigue-zague e lixadeira).

Carlos Alberto Mestriner em sua entrevista⁶⁷ relata que a opção pelo ingresso no setor calçadista se deu em razão de estar convivendo com o setor desde muito jovem.

“Iniciei minhas atividades como office-boy em uma empresa que comercializava matérias-primas para indústrias de calçados. Nesta mesma empresa cheguei a função de vendedor, ou representante de matérias-primas para indústrias de calçados de Birigüi e região. (...) Desde os meus doze anos de idade, trabalhei intensamente no segmento calçadista nesta empresa (...) JF Castro Reis – Incal. Neste trabalho passei a ter uma identificação muito grande com as indústrias calçadistas e Birigüi sendo um grande pólo produtor de calçados, especificamente, não fugi à regra comecei pelo óbvio”.

Vedevotto (1996), traz um depoimento de Mestriner em que este fala sobre a receptividade e apoio que teve por parte de sua família ao conhecerem a idéia da abertura da fábrica de calçados.

“Fui criando grande afinidade com o segmento. Tinha bom relacionamento com gerentes, chefia e até mesmo com diretores de empresas e sempre comentava que tinha idéia de iniciar uma atividade correlata. Houve receptividade muito grande por parte dessas pessoas e incentivo à idéia. Então, apresentei o projeto dentro de minha casa, para os meus familiares e, também, obtive a aprovação dos meus

⁶⁷ Entrevista realizada com Carlos Alberto Mestriner em 13 de agosto de 2003.

pais e irmãos. Enfim, o que não faltou no início foi incentivo e apoio” (Vedovotto, p.59).

Enfim, no dia 1º de julho de 1983, surgia a Klin, cuja sociedade era composta por Carlos Alberto Mestriner e seu pai. No início, eram produzidos 15 pares de sandálias ortopédicas na numeração de 16 a 22, com solado de PVC, palmilha toda forrada de espuma nas cores branca, azul-bebê e verde-água. Esse calçado era adequado para as crianças recém-nascidas.

Apesar das inúmeras dificuldades, o apoio e incentivo a Mestriner vinham por parte de todos. O texto de Vedovotto traz outro depoimento de Mestriner que mostra muito bem isso:

“No início tive apoio não só moral de meus familiares. Lembro que havia uma sandália feita com palmilha de protex e muito trabalhosa. Nós a levávamos para casa e todos ajudavam a prepará-la, principalmente nos finais de semana. Todo mundo ajudava: meu pai, minha mãe e meus irmãos. Não posso esquecer o apoio dos fornecedores. Lembro-me do dia em que fui fazer o primeiro pedido na Cartonagem Jofer, na Petrilli Oliveira e no Curtume Leão. Todos me atenderam de forma especial e fizeram com que acreditasse que tinha tomado uma decisão bastante acertada. Com relação aos amigos o apoio foi incondicional, pois os empresários birigüenses, do menor ao maior, do mais novo ao mais idoso, foram unânimes em nos incentivar e apoiar, colocando-se à disposição para o que fosse necessário. Não tinha por que dar errado”. (Vedovotto, 1996, p. 60-61).

Alguns anos depois, seu pai cedeu o seu lugar da sociedade em favor de seu irmão Valdir que havia terminado os estudos de Engenharia Mecânica e retornado a Birigüi.

Mestriner, em sua entrevista, nos relata que o que *“parecia caseiro no começo, foi a grande profissionalização da empresa”*. Na Klin sempre existiu a idéia de aprimoramento e especialização dos colaboradores, mas só foi colocada em prática no ano de 1987. No ano de 1986 – ano do Plano Cruzado – a empresa havia feito muitos investimentos e devido às dificuldades financeiras encontradas houve a necessidade de repensar o negócio.

Com a abertura da economia, não apenas a Klin, mas grande parte da indústria nacional passou a ter sérios problemas com a concorrência de produtos de igual ou de superior qualidade a preços inferiores, isso fez com que os proprietários da Klin pensassem em reestruturar a empresa e o caminho decidido foi a implantação da Qualidade Total⁶⁸. Os irmãos Mestriner tiveram que

⁶⁸ Abordaremos com mais detalhes o Programa de Qualidade Total no último capítulo.

investir na melhoria dos recursos humanos, só assim poderiam recuperar o mercado perdido e ganhar novos mercados. Mestriner afirma que essas dificuldades que a Klin passou fez com que a empresa amadurecesse rapidamente obtendo um crescimento consolidado.

A Klin, atualmente com seus 20 anos de fundação, tornou-se a empresa líder nacional na fabricação de calçados infantis. Produz 40 mil pares de calçados, diariamente, e gera 3.150 empregos diretos e outros 1.200 indiretos, já que a empresa terceiriza parte do pesponto, pois é o setor onde há maior demanda por mão-de-obra dentro de uma indústria calçadista. O que é levado em conta para a terceirização é a escolha de linhas de produtos que tem a menor variação de modelos para facilitar a fabricação pelos terceiros que são empresas que deixaram de fabricar a sua própria marca. Mestriner cita que já pensaram em ter as cooperativas como fornecedores, mas, segundo ele próprio, ainda falta um amadurecimento por parte dos cooperados.

Em relação ao desenvolvimento dos produtos, a empresa realiza pesquisas de moda no mundo, especialmente Itália e Estados Unidos. Após esta pesquisa, as informações são compiladas, decidindo-se quais serão as tendências a serem seguidas e produzidas pela Klin. Com as tendências decididas, o trabalho passa para o setor de engenharia de produto, que desenvolve as formas, modelos e cores a serem aplicados nos calçados da Klin. A empresa, para ganhar mercado, busca um produto diferenciado por um preço competitivo. Para a Klin, a informação é muito importante. Dessa forma, a empresa também possui uma parceria com a empresa Pesquisa & Produto de Domingos Guimarães.

A Klin tem optado por abrir filiais em outros municípios em razão de muitas pessoas saírem de suas cidades para trabalhar em Birigüi. Assim, Mestriner explica em sua entrevista que a empresa optou por ir até essas cidades circunvizinhas.

“Apesar de Birigüi ser uma cidade com 100 mil habitantes, o grande volume de indústrias de calçados demanda um grande número de mão-de-obra. Esse foi o fator decisivo para abrimos filiais em outras cidades, pois muitas pessoas vinham de ônibus cedidos por prefeituras circunvizinhas para trabalhar em Birigüi. Sendo assim, levamos filiais da empresa para cidades vizinhas como Gabriel Monteiro e Penápolis”.

Além de atender todo território nacional, a Klin exporta 25% do volume de produção para 56 países do continente americano, Europeu, Oriente Médio e até mesmo África. A meta para 2003 é exportar 28% do volume de produção. Para a conquista e garantia de mercados a Klin tem participado de várias feiras dentre elas estão: WSA – Las Vegas, GDS – Dusseldorf (Alemanha),

EXPOCRUZ – Santa Cruz, EXPOPARAGUAY – Assunción – Paraguay, SHOW ROOM BUENOS AIRES – Buenos Aires – Argentina, JUST 4 KIDS – Atenas – Grécia, HELLENIC SHOE FAIR – Atenas Grécia e Exportarivaschuh – Riva Del Garda – Italy.

A Klin possui os selos da Abrinq (Empresa Amiga da Criança), do Instituto Pró-Criança de Birigüi, da Sociedade Brasileira de Pediatria, da Associação Brasileira de Normas Técnicas e da Empresa que Educa (conferido pelo Senac) pela parceria no Programa Educação para o Trabalho no Estado de São Paulo. A empresa também desenvolve um projeto de paisagismo em Birigüi e apóia o projeto do Bombeiro Mirim também realizado nesta cidade.

2.5. Jofer – Uma Empresa de Sucesso

A história da Jofer começa nos anos 60. A pequena empresa de Birigüi conhecida por Invicta Artefatos de Papel e Papelão Ltda. atuava na produção de embalagens de papel e papelão para o mercado local. Essa empresa existia por conta das empresas de calçados da cidade.

Em 1966 foi ofertada a um de seus funcionários, que não hesitou e acabou por comprá-la. José Edilberto Ferreira juntamente com o seu pai João Ferreira Filho e com seu irmão João Carlos Ferreira tornaram-se os novos donos da empresa. Nascia em 10 de março de 1966, a Cartonagem Jofer Ltda.

O acionista majoritário era João Ferreira Filho com 50% das ações da empresa e seus filhos, José Edilberto Ferreira e João Carlos Ferreira ficaram com os outros 50% das ações sendo 25% para cada um.

Nesse período, surgiu a hipótese de alguns clientes produzirem suas próprias embalagens e existia um concorrente em potencial⁶⁹ que iniciou a produção de embalagens impressas, causando a perda de alguns clientes da Jofer, que até então não possuía tecnologia para competir de “igual para igual”. Esse acontecimento despertou em seus proprietários o interesse pela busca de novas tecnologias o que só foi possível e viável através da ajuda financeira do Banco do Brasil.

Em pouco tempo, a Jofer modernizou o seu parque industrial e ganhou o mercado local superando a concorrente que, futuramente, iria vender seus equipamentos para a própria Jofer.

No ano de 1970, a empresa adquiriu um novo prédio e fez um financiamento para a compra do primeiro *Off-Set* (máquina de impressão) que foi um marco para as empresas do setor na região.

No início dos anos 80 o senhor João Ferreira Filho vendeu sua parte da empresa (50% das ações) para os filhos – José Edilberto e João Carlos – que ficaram sendo os únicos donos da Jofer.

Seguindo a tendência de crescimento, a empresa continuou realizando investimentos em novas tecnologias, equipamentos, *lay-out*, qualidade, treinamento e qualificação dos funcionários, ampliou sua atuação para o ramo de embalagens e modificou a sua denominação para Jofer Embalagens Ltda.

A Jofer Embalagens trabalha muito bem a concepção de qualidade para colocar sua produção no mercado. Produtos de qualidade exigem embalagens de qualidade, embalagens especiais que os valorizem. Uma embalagem perfeita é capaz de atrair, seduzir e convencer o cliente a consumir o produto. As embalagens que a empresa produz têm por objetivo oferecer o produto com um visual mais moderno e atrativo, com *design* e impressão desenvolvidos para causar impacto nos pontos de venda.

Segundo Sílvio M. Scarsiotta⁷⁰, Recursos Humanos da Jofer, o controle de qualidade da empresa é muito rígido, pois se inicia desde o transporte das matérias-primas, que é executado por companhias autorizadas e veículos próprios e continua na entrega do produto final, que é transportado também em veículos próprios e caminhões de empresas homologadas (terceirizadas) que garantem a qualidade e integridade das embalagens durante o transporte e entrega das mesmas.

A Jofer é uma empresa que cresceu em parceria com as indústrias do pólo calçadista. Tanto é verdade que, segundo Scarsiotta, o período em que a empresa passou por dificuldades foi na abertura de mercado pela forte ligação que havia com as indústrias de calçados.

“(...) momento em que a globalização passou a ser um auge do atendimento aqui do Brasil entraram muitos produtos de origem coreana e chinesa. Eram preços bem abaixo e as fábricas de calçados tiveram problemas e em consequência outras empresas que eram segmentos das fábricas de calçados também tiveram problemas e afetou a Jofer que é uma indústria de embalagens devido a entrada e o processo de globalização não estruturado no Brasil”

De acordo com Scarsiotta, em razão da sazonalidade que vem ocorrendo na indústria calçadista nos últimos anos, a empresa buscou novas tecnologias que ajudaram a superar os custos dos concorrentes. Atualmente a Jofer produz embalagens para os diversos tipos de aplicações como

⁶⁹ Nesse período, o maior concorrente da Jofer era o Norograf.

⁷⁰ Entrevista realizada em 01 de agosto de 2003 com Sílvio M. Scarsiotta

rótulos, encartes, etiquetas, cartelas, caixas, cartuchos, e outros produtos confeccionados em papel cartão, podendo receber acabamento de plástico ou verniz.

A empresa é capaz de atender aos mais diversos segmentos do mercado: alimentício, calçadista⁷¹, eletroeletrônico, fotográfico e outros. Possui como clientes uma extensa lista de empresas renomadas como, por exemplo, a Nokia do Brasil Indústria Ltda., Philips da Amazônia Indústria Eletrônica Ltda., Kodak Brasileira Comércio e Indústria Ltda., C&A Modas Ltda., Sony da Amazônia Ltda., Singer do Brasil Indústria e Comércio S.A., Klin Produtos Infantis Ltda., Chocolate Garoto S.A., Bertin Ltda entre outros⁷².

Segundo Scarsiotta, a Jofer está instalada em Birigüi, entretanto atende todo território nacional. A instalação em Birigüi apresenta vários pontos positivos, no entanto, o principal é o custo da mão-de-obra que em Birigüi é bem abaixo do que em São Paulo e as demais regiões metropolitanas (aproximadamente 50% mais baixo). Outros pontos favoráveis são as facilidades de conseguir terreno e construção, deixando-a numa localização privilegiada. A Jofer teve que desenvolver uma logística de distribuição apurada para solucionar o problema de distanciamento dos grandes centros que, de certa forma são os grandes clientes dela. A empresa, atualmente, possui 382 colaboradores diretos e cerca de 120 indiretos. A empresa ocupa uma área de 14 mil metros quadrados de área construída. Possui equipamentos em nível de tecnologia mundial como, por exemplo, *Off Set* seis cores⁷³, equipamentos de corte, vinco e serrilha automáticos.

A empresa tem um setor que é chamado de desenvolvimento de produto onde dispõe de um laboratório de testes físicos e químicos que faz a análise dos produtos, avaliando a resistência do papel, tinta, odor das tintas (já que produz embalagens para produtos alimentícios), permeabilidade, deslizamento (simula o deslizamento das caixas), assim, podem apresentar para seus clientes o melhor custo benefício dos produtos.

O diferencial da Jofer para ganhar mercado é a agilidade na entrega de seus produtos. É uma empresa de grande porte, produzindo com alta tecnologia e com uma velocidade cada vez maior do pedido do cliente. Esse diferencial faz com que a Jofer esteja entre as dez principais empresas de embalagens do país.

⁷¹ Segundo Scarsiotta (2003), a Jofer atualmente está atendendo somente três indústrias de calçados – a Klin, a Kiuty e a Pampili, isso em razão da sazonalidade existente no ramo do calçado e do volume de produção das demais indústrias serem menor e não compensar para Jofer a produção de embalagens para atender as demais empresas do pólo. Porém, um dos sócios da Jofer percebendo que ficaria uma lacuna aberta no mercado criou outra empresa de embalagens para atender ao mercado calçadista de Birigüi. Essa empresa é a Print Bill e conheceremos um pouco de sua história e peculiaridades ainda neste capítulo.

⁷² Informações encontradas na *homepage* da empresa www.jofer.com.br

A Jofer Embalagens é um exemplo a ser seguido pelo seu empreendedorismo, por sua gestão de gerenciamento, crescimento e investimento, que são fatos reais que elevam o conceito de empresa forte e renomada.

2.6. Print Bill Embalagens – Fábrica de caixas

A Print Bill é uma empresa familiar que nasceu da visão de mercado de José Edilberto Ferreira um dos sócios da Jofer Embalagens Ltda. que constatou a existência de um possível mercado para uma nova empresa de embalagens e os seus principais clientes seriam as fábricas de calçados de Birigüi, já que a Jofer estava deixando de atuar nessa área conforme já relatamos.

Renata Viani Ferreira, uma das sócias da empresa, relata como surgiu a idéia da criação da empresa: *“Meu pai, vendo o mercado potencial, por Birigüi ser a capital do calçado infantil, resolveu montar a Print Bill para os filhos. (...) hoje a empresa possui 4 sócios, eu e meus irmãos, e pretendemos dar continuidade a um trabalho começado há cerca de mais de 30 anos desenvolvido pelo meu pai”*⁷⁴.

Dessa forma, a Print Bill Embalagens foi fundada em novembro de 1995 e mostrou que veio para ocupar uma lacuna no mercado de embalagens destinadas ao setor calçadista de Birigüi, já que sua produção está voltada para clientes de pequeno e médio porte e é especializada em embalagens de papel micro ondulado. A princípio, a empresa atendia somente aos clientes da cidade de Birigüi, especialmente o setor calçadista, mas atualmente os principais clientes são das cidades de Nova Serrana (MG), Belo Horizonte (MG), Franca, Catanduva, Jaú (interior de São Paulo) e clientes de São Paulo (Capital).

Segundo Renata Viani Ferreira, a empresa cresceu rápido demais e surpreendeu a todos até os próprios donos. *“A empresa já possui 95 funcionários diretos e gera mais ou menos mais 25 empregos indiretos (...) a produção da empresa está girando em torno de 3 milhões de caixas por mês, ou seja, passam 100 mil folhas pela Off Set por dia, mas a capacidade de produção da empresa é maior”*. Até nesse momento, a empresa não está terceirizando nenhuma de suas funções, tem atuado no processo como um todo. Já em relação ao faturamento da empresa, 80% de tudo que a empresa produz é resultado do segmento calçadista de Birigüi.

⁷³ Segundo Scarsiotta, na região, a única empresa que possui um *Off Set* seis cores é a Jofer e custa, aproximadamente, 2 milhões e meio de dólares.

Essa forte ligação da Print Bill com o segmento calçadista se dá em razão da boa ligação que a empresa possui com o sindicato patronal e com todas as empresas calçadistas de Birigüi. A diretora da empresa, por várias vezes, afirmou que existe um bom relacionamento com todos os industriais e a empresa conta com um representante e conhecedor do segmento como um todo, que acabou contribuindo para o crescimento da empresa. Já o diferencial para ganhar mercado, segundo Ferreira, gira em torno da “*pontualidade, qualidade com baixo custo e o bom atendimento*”.

A empresa tem buscado diferenciar seus produtos e diversificar o segmento em que atua como, por exemplo, os segmentos de confecções, utilidades para o lar, brinquedos, embalagens personalizadas para lojas e até mesmo caixa para atender os correios.

Durante a entrevista Ferreira mostrou o interesse em outros pólos calçadistas como o de Jaú, Franca e Nova Serrana (MG):

“(...) entramos no mercado de Jaú e de Franca. No mercado de Jaú porque no verão o calçado em Birigüi é fraco, janeiro e fevereiro o movimento cai, mas em Jaú é bom porque eles fazem calçados femininos, coisas de verão, então, estamos mesclando nosso faturamento (...). O mercado de Franca é bom, logo estaremos atuando como pretendemos (...)”.

Já em Nova Serrana a Print Bill tem participado de feiras e isso contribui para divulgar seu produto para os fabricantes daquele pólo calçadista.

Em relação ao parque industrial da Print Bill, Ferreira afirma que a empresa “*conta com moderníssimos equipamentos de impressão e acabamento, impressoras de última geração, acopladeiras de alta capacidade, máquinas de corte e vinco de ponta, além das cartucheiras e coladeiras que agilizam o trabalho de produção fornecendo um alto nível de qualidade*”⁷⁵

A Print Bill, assim como a maioria das empresas que atuam no segmento calçadista e segmentos correlatos, possui o selo do instituto Pró-Criança.

⁷⁴ Entrevista realizada em 07 de agosto de 2003 com Renata Viani Ferreira (Diretora Administrativa da Print Bill Embalagens).

⁷⁵ Informações obtidas na *homepage* da empresa (www.printbill.com.br). e confirmadas por Renata Viani Ferreira durante a entrevista.

2.7. Vasques – Etiquetas Emborrachadas⁷⁶

A Vasques Etiquetas é uma empresa que produz artigos em borracha. Seu principal produto são etiquetas emborrachadas para o setor calçadista e para o setor de confecções. Além de etiquetas, a Vasques produz chaveiros, enfeites, detalhes para o solado dos calçados, pulseiras emborrachadas para relógio, revestimento para escadas, enfim, a empresa trabalha com uma enorme gama de produtos emborrachados.

Surgiu em 1998, sendo muito nova ainda. Abel Cícero Vasques⁷⁷, proprietário da Vasques Etiquetas, esta há doze anos atuando junto ao setor calçadista de Birigüi, já que também é proprietário de outra empresa correlata (Beto Facas) que produz facas industriais. Abel Cícero Vasques percebeu que havia uma carência de empresas em Birigüi que atuassem no segmento de etiquetas, pois as fábricas calçadistas adquiriam esse produto fora de Birigüi. Dessa forma, decidiu montar a Vasques Etiquetas.

A empresa iniciou suas atividades bem modestas, produzindo apenas etiquetas para o segmento de calçados, mas, com apenas cinco anos de existência, já está entre as maiores do Brasil na produção de etiquetas emborrachadas.

No ano de 2002, a empresa produzia 1 milhão de peças mensais e, em 2003 a Vasques deu um salto em sua produção, tendo produzido de 2,5 milhões a 3 milhões de etiquetas por mês. A empresa em Birigüi já gera 150 empregos.

Por existir em Birigüi, um grande pólo calçadista, a empresa encontra grandes vantagens conseguindo colocar os seus produtos por um custo menor no mercado, mas também encontra sérias dificuldades, como falta de mão-de-obra especializada para atuar no setor. Pedro Luís C. Pergim lembra que há uma grande rotatividade de trabalhadores na Vasques e isso se dá em razão das empresas calçadistas absorverem grande parte da mão-de-obra do município e, no “*setor calçadista, há uma grande chance do trabalhador crescer dentro da empresa, o que não acontece no ramo de etiquetas já que o número de funções é bem menor*”. Os funcionários da empresa são, na grande maioria, homens e, em relação à faixa etária, são muito jovens, de 20 a 25 anos de idade.

⁷⁶ Todas as informações contidas nessa seção foram obtidas na entrevista realizada com Pedro Luis C. Pergim (Diretor Administrativo da Vasques Etiquetas) em 21 de julho de 2003.

⁷⁷ Abel Cícero Vasques, além de atuar no ramo de facas industriais e etiquetas emborrachadas, também é proprietário da Serv-Fren – Serviços de Alta Frequência.

Atualmente, a empresa não tem terceirizado nenhum procedimento da produção, porém já houve períodos que terceirizaram o “destaque” (um processo muito simples e totalmente manual) junto aos presídios da região. Para 2004, há um projeto de utilização do trabalho dos detentos do Centro de Ressocialização que está localizado entre Birigüi e Bilac na execução de trabalhos que exijam pouca especialização. Todo serviço qualificado não pode ser terceirizado para não comprometer a qualidade do produto.

Para atender todos os pedidos, a Vasques trabalha 24 horas por dia, utilizando turnos. Pergim conta que a empresa *“liga os fornos às 00:05 horas da segunda-feira e desliga somente no sábado à tarde”*.

A Vasques está instalada em dois galpões de 600 metros quadrados cada um, onde funciona a administração da empresa, o setor de *designer* (desenvolvimento de produtos), os laboratórios de análise de tinta e materiais. Pergim afirma que o grande diferencial da empresa está na agilidade, e isso é conseguido em razão de produzir tudo o que necessita dentro da própria empresa.

A Vasques atende seus clientes desde a elaboração do desenho até o produto final. O cliente passa o desenho, o esboço ou mesmo a “idéia” para a empresa e, através de seu departamento de *designer*, o desenho é finalizado e enviada a parte técnica para fazer os filmes e matrizes. A empresa desenvolveu um sistema que facilitou a elaboração dos desenhos, já que conta com oito *designers* e cada um deles é especializado e tem facilidade em uma área, como por exemplo, confecção infantil, calçado masculino, calçados infantis entre outros. A Vasques sempre está de “olho” nas tendências do mercado. Afinal, a etiqueta, além de ser a “marca” do fabricante muitas vezes é o acabamento e serve para enfeitar o produto final. Pensando nisso, a Vasques tem uma parceria com a empresa Pesquisa & Produto de Domingos Guimarães.

A empresa possui um escritório em São Paulo e tem conseguido muitos clientes do setor de confecções da grande São Paulo. Atende também o setor calçadista de Franca e possui vários clientes de renome nacional como a Penalty, a C&A, a Confederação Brasileira de Basquetebol (o emborrachado do uniforme da seleção de basquetebol é feito pela empresa), vários times de futebol como o São Caetano e até mesmo a TAM.

Pergim lembra que *“hoje os concorrentes da Vasques dentro de Birigüi são bem menores, em média de 10 a 15% do tamanho da empresa. Atualmente, a Vasques é a maior empresa de etiquetas emborrachadas do Brasil”*.

O negócio tem dado tão certo que a Vasques Etiquetas resolveu abrir uma filial na cidade de Aparecida do Taboado (MS), onde atende o mercado de confecções da grande São Paulo. A filial

está instalada em um prédio próprio de 600 metros quadrados, gera 150 empregos e produz 2,5 milhões de etiquetas.

2.8. Injetar – Fabricando solados⁷⁸

A Injetar é uma empresa que produz solados em TR e PVC⁷⁹ para as indústrias calçadistas de Birigüi cujo único proprietário é Luís Pinto.

Como a grande maioria dos empresários que atuam no setor calçadista e nas empresas correlatas, Luis Pinto, antes de ser o proprietário da Injetar, já atuava em uma empresa que possuía uma forte ligação com o segmento calçadista. Era funcionário da empresa Petrilli & Oliveira e juntamente com outro funcionário – Nelson Juliete – perceberam que em Birigüi havia uma certa carência na fabricação de cola para servir as empresas calçadistas. Assim, os dois amigos se uniram e fundaram, em 1973, a empresa Kicola Indústria Química.

Até o ano de 1985, ficaram atuando somente no segmento de cola para calçados, porém, como não tinham mais nenhuma ligação com a Petrilli & Oliveira, decidiram ingressar no segmento de solados para calçados

No ano de 1997, os dois sócios da Kicola resolveram dividir todo o patrimônio da empresa (prédio, máquinas, equipamentos) em duas partes. Nesse acordo, Nelson teve o direito de continuar com o nome Kicola e continuou atuando no segmento de solados, no entanto com metade do patrimônio. Já Luis Pinto pegou a sua parte, resolveu criar uma nova empresa e surge, assim, a Injetar, que também atua no segmento de solados.

⁷⁸ Todas as informações contidas nesse item foram obtidas na entrevista realizada em 28 de agosto de 2003 com Luis Antônio dos Santos Pinto (Diretor Administrativo da Injetar).

⁷⁹ TR (Thermoplastic Rubber) borracha termoplástica – é um polímero reciclável com característica de elastômero. Já o PVC é um termoplástico polimérico de Poli-cloreto de Vinila. Reis (1994, p. 44) afirma que a “TR é uma borracha sintética e, portanto, tem outra estrutura molecular. Substitui com grandes vantagens o PVC e a borracha comum, principalmente em regiões com grandes variações de temperatura. Esse material é empregado principalmente em solados de calçados esportivos e de uso diário”. No caso do PVC, Reis (1994), se refere a esse material como sendo um polímero barato e de boa qualidade sendo usado principalmente em calçados infantis, onde o nível de exigência em relação ao conforto é menor. Segundo Luciano Schilling da Silva (Gerente de Desenvolvimento e Tecnologia Industrial da Pampili) os solados para calçados podem ser feitos de vários materiais além do TR e do PVC. Ele nos apresentou vários exemplos de materiais como: couro, Recouro (recuperado de couro), Borracha (SBR) sintética – pneu de carro, Borracha NR de látex, (PU) poliuretano, (EVA) Co-polímero do Acetato de Etil Vinila (material expandido), (OS) poliestireno para saltos femininos, (ABS) acrilonitrila butadieno estireno para saltos com maior resistência, ou seja, os mais altos e finos. Entrevista realizada com Luciano Schilling da Silva em 29 de agosto de 2003.

Atualmente a empresa possui prédio próprio onde estão instaladas 11 máquinas injetoras bicolores. A Injetar está em franca expansão e vem se preparando para colocar mais cinco máquinas injetoras em funcionamento. Mesmo diante do grande número de concorrentes em Birigüi (18 empresas), a Injetar é a líder de mercado, ficando com uma fatia de, aproximadamente, 20 a 30% dos pedidos.

Para atender a seus clientes, a empresa tem trabalhado 24 horas por dia, inclusive nos finais de semana. A clientela principal o que a Injetar tem atendido são as empresas calçadistas de pequeno e médio porte, já que as empresas de grande porte possuem maquinário para a elaboração do solado. Hoje a Injetar conta com 50 colaboradores diretos em seu quadro de funcionários.

O Diretor Administrativo Luis Antônio Pinto, em entrevista, afirma que a empresa tem buscado sempre o desenvolvimento de novos produtos, mas, principalmente, atender ao cliente em um tempo curto para que os mesmos também possam atender aos seus clientes. Outra informação interessante é que a Injetar está buscando a certificação de qualidade, o ISO-9001. *“Estamos implantando o ISO-9001 e a idéia é a gente conseguir o certificado até o final do ano (...) assim garantiríamos um padrão de qualidade de nossos produtos, comercialmente falando é muito bom, a empresa fica muito bem vista”*.

Para o desenvolvimento dos produtos, a Injetar possui uma parceria com a empresa Pesquisa & Produto de Domingos Guimarães, a qual realiza duas viagens anuais para a Europa objetivando buscar as tendências da moda, nesse caso modelos de solados. Após receber os modelos, os modelistas terceirizados que prestam serviços para a Injetar, desenvolvem e adaptam as tendências para o gosto do cliente e, a partir da aceitação do novo modelo, a Injetar desenvolve o projeto, a maquete, a matriz e, conseqüentemente, é injetado o novo solado que será a base para um futuro calçado.

Outro diferencial da empresa é a reciclagem de materiais. A Injetar compra sucata de PVC e faz o beneficiamento do mesmo para utilizá-lo como matéria-prima. Para não comprometer a qualidade, esse procedimento de reciclagem só é feito com materiais de cor preta. Isso dá um barateamento no custo da matéria-prima e na fabricação em torno de 50%.

2.9. Uma Breve Análise do Perfil dos Empresários do Setor Calçadista e das Empresas Correlatas de Birigüi

Como pudemos observar ao conhecermos as histórias dos empresários do setor calçadista e das empresas correlatas de Birigüi, existem algumas especificidades que são ressaltadas.

Em primeiro lugar, o que se nota é que as empresas nascem pequenas e, aos poucos, vão crescendo. São inúmeros os casos em que o funcionário pede demissão do emprego nas fábricas de calçados ou, é demitido e reúne-se com alguns amigos para montar uma pequena fábrica que tem como meta se tornar uma empresa de grande porte. Entretanto, cabe lembrar que também existem vários casos de empresas que nasceram e não prosperaram.

Ibanhes⁸⁰ lembra que as fábricas de calçados oferecem uma ótima possibilidade de nascer pequena e com pouco capital e, depois de algum tempo, tornar-se uma média ou mesmo uma grande empresa, sendo que Birigüi reflete bem isso. Ele afirma que é possível iniciar uma fábrica de calçados com pouco capital. Pode começar cortando manualmente a matéria-prima para a montagem do cabedal, ao invés de usar máquinas e equipamentos. O pesponto pode se iniciado com uma máquina usada que se consegue comprar por um preço bem acessível, e depois, viria o processo de montagem que também pode ser feito manualmente. Segundo Luciano Schilling da Silva⁸¹ esse “maquinário usado”, ou seja, maquinário de segunda mão, que é utilizado no setor de pesponto é encontrado em Birigüi com facilidade por preços bem acessíveis e isso facilita o ingresso na produção de calçados. Já o maquinário usado que é utilizado no setor de montagem e corte não é encontrado com facilidade, porém isso não se torna uma barreira intransponível para os iniciantes na produção, já que os mesmos executam manualmente esses procedimentos⁸².

Os demais componentes do calçado podem ser adquiridos em Birigüi mesmo. Hoje, há fornecedores de palmilha, cadarço, fivela, solado entre outros. Com pouco investimento, inicia-se a produção, mas o grande problema está na comercialização do produto. Talvez em razão dessa facilidade encontrada para se montar uma pequena fábrica de calçados, aliada a muito trabalho e

⁸⁰ Entrevista realizada com Silas Ibanhes em 21 de Agosto de 2003.

⁸¹ Entrevista realizada com Luciano Schilling da Silva em 29 de agosto de 2003.

⁸² Garcia (2001) coloca que no Vale dos Sinos existe um amplo mercado de máquinas e equipamentos de segunda-mão utilizados na produção de calçados. *“A existência desse mercado é de grande importância para a atividade das pequenas e médias empresas, já que elas encontram o maquinário necessário à fabricação de calçados a preços bastante acessíveis. Isso reduz sobremaneira as barreiras à entrada no setor.* (Garcia, 2001, p. 138).

audácia, alguns empresários tornaram-se bem sucedidos. Hoje, há vários casos de grandes industriais de Birigüi que trilharam esse mesmo caminho como vimos nesse capítulo.

Vedovotto (1996) afirma em seu texto que a indústria de calçados de Birigüi cresceu por si só, não teve ajuda nenhuma do poder público local, tanto é que Birigüi implantou seu primeiro Distrito Industrial no ano de 1985. Nas entrevistas realizadas junto aos empresários do setor calçadista a opinião é unânime, afirmam que não houve e não há nenhum incentivo ou ajuda por parte do setor público.

Olhando para o perfil dos empresários, Vedovotto (1996) afirmou que as empresas de calçados de Birigüi são “genuinamente birigüienses” em razão da grande maioria dos empresários terem nascido na própria cidade:

“Em razão de 74% de seus diretores terem nascido na cidade. Os 26% restantes em sua maioria vieram da região: Araçatuba, Bilac, Braúna, Buritama, Clementina, Coroados, Gabriel Monteiro, Glicério, Guararapes, Penápolis, Piacatu, e Promissão (20%). Os outros 6% que aqui vieram escrever sua história são de outras cidade do Estado de São Paulo, de outros estados e de outros países (...)”. (Vedovotto, 1996, p. 33).

Colli⁸³ refere-se à grande maioria dos empresários como: *“pessoal aqui da terra, pessoal que começou do nada ou trabalhava para outra empresa (...)”*. Ele é uma das raras exceções que não saíram de dentro de uma empresa de calçados por ser bancário, porém os irmãos de sua esposa estavam atuando no setor calçadista. O interessante é que quase todos os empresários de hoje que vieram de outras regiões o fizeram especificamente para trabalhar na indústria de calçados, iniciaram na atividade como colaboradores de outras empresas.

Outro ponto marcante no empresariado de Birigüi é o que chamamos de “bairrismo”, ou seja, os mesmos defendem a cidade e, quando questionados se receberam propostas de transferirem suas fábricas ou montarem filiais em outras regiões como, por exemplo, o Nordeste, a grande maioria que foi entrevistada confirma que houve muitas propostas, porém eles preferiram permanecer em Birigüi ou nas proximidades. Isso, por vários motivos, dentre eles econômicos e operacionais, mas o que chama a atenção na fala do empresariado é a defesa da cidade como sendo o maior pólo de calçados infantis do Brasil e uma ótima localidade para se viver. Algumas

⁸³ Entrevista realizada no 27 de agosto de 2003 com José Roberto Colli.

indústrias montaram filiais em outras cidades e até mesmo no Estado de Mato Grosso do Sul, porém o “cérebro” da empresa continuou em Birigüi⁸⁴.

Quando questionados sobre a responsabilidade social da empresa, os diretores afirmam que as mesmas têm como missão contribuir com a sociedade birigüense e é isso o que acontece com todas as empresas da cidade, que sem exceção, contribuem com uma ou mais entidades locais⁸⁵.

O perfil dos empresários das empresas correlatas é muito parecido com o perfil dos empresários do setor calçadista. As empresas correlatas, normalmente nascem pequenas e vão aos poucos crescendo e se consolidando dentro do mercado. A grande maioria delas nasceu da percepção de determinada carência de algum produto ou serviço no mercado de Birigüi. Grande parte de seus proprietários, antes de serem empresários, estavam trabalhando diretamente com o setor calçadista e isso lhes deu uma visão privilegiada do mercado, facilitando a percepção da existência de um nicho de mercado. Após perceberem que o mercado necessitava de algum produto ou serviço, montavam uma empresa para ocupar essa lacuna.

Outro ponto semelhante com o setor calçadista é que várias empresas nasceu da união de várias pessoas em razão de cada um ter uma quantidade pequena de capital para montar a empresa. A união desse pequeno capital permitiu o nascimento dessas novas empresas, sejam elas fábricas de calçados, ou mesmo as empresas correlatas.

⁸⁴ Quando comparada com outras regiões calçadistas, Birigüi se mostra diferente. Garcia (2001), relata que ocorreu uma grande re colocação das empresas do Vale dos Sinos para o Nordeste que foi comandada pelas grandes empresas do setor. No caso de Franca também houve essa re colocação, porém em menor grau.

⁸⁵ Essa característica também é válida para as empresas correlatas.

Capítulo 3 – Anos 90 – “Pedras nos sapatos” da indústria calçadista de Birigüi

O conteúdo deste terceiro capítulo tem por objetivo apresentar um breve panorama político e econômico dos anos 90. A escolha do título: Anos 90 – “Pedras nos sapatos” da indústria calçadista de Birigüi, não se deu por um acaso. Nas entrevistas que realizamos com os industriais, diretores, sindicalistas e políticos foi unânime a opinião no sentido de que os anos 90 foram os piores anos para a indústria calçadista de Birigüi até o momento.

Foram muitos os acontecimentos desde o âmbito internacional até o âmbito nacional que repercutiram diretamente na produção e no emprego desse setor. Houve fatos marcantes para as fábricas de calçados de Birigüi como, por exemplo, a entrada dos produtos importados para concorrer com os produtos ali fabricados, fato este que trouxe conseqüências catastróficas para o nível de emprego do setor. Tivemos uma greve jamais vista em Birigüi que acabou mobilizando milhares de pessoas, mas, devido a um erro estratégico, acabou deixando dezenas de trabalhadores desempregados. Analisaremos, também, os anos de 1995 e 1996 em que se registrou a pior crise da história do calçado de Birigüi. Serão abordados os principais acontecimentos dos anos 1997 a 2000.

Por ser ainda muito recente o período que estamos analisando neste capítulo e, principalmente, pela escassez de fontes de pesquisa, optamos por utilizar como fonte principal a consulta aos jornais. Na busca de elementos para escrever os acontecimentos na década de 90, realizamos uma pesquisa no arquivo de dois jornais, um regional (Folha da Região)⁸⁶ e outro local (Diário de Birigüi)⁸⁷. O objetivo principal deste capítulo é resgatar os principais fatos da década de 90 no que tange à indústria calçadista. Para complementar algum fato que acharmos necessário, utilizaremos as entrevistas junto aos empresários, diretores, políticos e sindicalistas. Outra fonte

⁸⁶ O jornal Folha da Região é um jornal de circulação regional. Foi fundado por Antônio Barreto dos Santos em 11 de junho de 1972. Em 1974 a Folha da Região foi vendida para Genilson Senche que faleceu em 2001 e deixou o jornal para sua esposa e filhos. Esse jornal circula nas cidades de Alto Alegre, Andradina, Araçatuba, Auriflora, Avanhandava, Barbosa, Bento de Abreu, Bilac, Birigüi, Braúna, Brejo Alegre, Buritama, Castilho, Clementina, Coroados, Gabriel Monteiro, Gastão Vidigal, Glicério, Guaraçai, Guararapes, Ilha Solteira, Lavínia, Lins, Lourdes, Mirandópolis, Murutinga do Sul, Nova Luzitânia, Penápolis, Piacatu, Promissão, Rubiácea, Santo Antônio do Aracanguá (inclui Vicentinópolis), Santópolis do Aguapeí, Turiúba e Valparaíso. Fonte: Folha da Região de 11 de junho de 2002 – Edição Especial de 30 anos.

⁸⁷ O jornal Diário de Birigüi foi fundado em 15 de março de 1974 por Lisbino Pinto da Costa. Algum tempo depois, foi vendido para Eurico Mattos, um político da cidade. Em 1977, o jornal mudou de proprietário, mais uma vez ficando com Dagoberto Hargreaves. Em 1999, quem assumiu o jornal foi Lúcia Helena Barbosa de Alencar. Durante o mês de setembro de 2002, o jornal ficou fechado e foi reaberto em outubro sob a direção de Tiago de Alencar Hargreaves e Carla de Alencar Hargreaves. A partir de fevereiro de 2003, o jornal passou a pertencer a uma cooperativa formada por 10 pessoas (a Cooper 10) e a atual diretora é Heloilda Angélica Nizza. Informações obtidas na redação do próprio Diário de Birigüi.

que consultamos foram os livros de atas de reunião da diretoria do sindicato patronal que puderam acrescentar informações que julgamos necessárias ao estudo.

Na realização dessa investigação, constatamos que esse setor, durante os anos 90, passou por períodos de alta e de baixa, de expansão e de retração na produção, contratação de mão-de-obra e momentos de dispensa de trabalhadores. Essa variação deu-se por vários motivos no entanto, sempre esteve ligada e foi reflexo da política econômica dos governos Fernando Collor de Mello, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, conforme poderemos constatar durante o desenrolar deste capítulo.

3.1 O governo Collor, a abertura comercial e os reflexos na indústria calçadista de Birigüi no início dos anos 90

Para podermos compreender melhor o contexto econômico dos anos 90, achamos necessário, também, relatar os principais fatos políticos. Os livros de História Contemporânea do Brasil mostram-nos que, desde o início dos anos 60, não tínhamos uma disputa eleitoral direta para Presidente da República. O país vivera em um regime de ditadura militar, eleições indiretas e somente depois, as tão esperadas eleições diretas.

Esse primeiro governo dos anos 90 seria o primeiro governo civil brasileiro eleito por voto direto, escolhido conforme regras da Constituição de 1988, com plena liberdade partidária e eleições em dois turnos. Conforme relatamos no final do primeiro capítulo, o Brasil passava por sérios problemas econômicos, mas o principal deles era a inflação e o baixo crescimento do PIB. A década de 80 tinha sido muito ruim para a economia nacional.

Nesse contexto adverso, formou-se um certo consenso no Brasil, sobre a necessidade de revisão atual do modelo econômico. Com este propósito, o governo brasileiro iniciou a introdução das chamadas reformas liberalizantes consolidadas na desregulamentação dos mercados, na valorização do câmbio e no processo de privatização.

As bases dessa nova política estavam focadas na questão da competitividade, contrariando a política anteriormente adotada que dizia respeito a suprir o mercado interno, mediante o protecionismo do programa de substituição de importação. Segundo Lacerda (2001), o objetivo que direciona a nova política econômica tinha como referência o aumento na eficiência, na produção e

comercialização de bens e serviços, que se daria pela reestruturação e modernização das plantas industriais e pela qualificação da mão-de-obra.

No início dos anos 90, as empresas calçadistas de Birigüi produziam 33% dos calçados infantis do Brasil. O país consumia 60 milhões de pares por ano e o pólo calçadista dessa cidade fabricava 21 milhões de pares⁸⁸.

Fernando Collor de Mello vence as eleições e implanta o Plano Collor e, assim, como vários setores da economia, as fábricas de calçados de Birigüi sofreram um duro golpe. Nos primeiros dias do plano, a produção do setor foi a quase zero. Entretanto, essa aguda crise ocorreu por pouco tempo e a expectativa dos empresários logo se reverteu. Passaram a acreditar que o mercado iria se aquecer. *“Para um setor que viveu os primeiros 30 dias do Plano Econômico com uma produção zero, não há dúvidas: estamos em pleno aquecimento, garante o presidente do Sindicato das Indústrias do Vestuário, Marco Antônio de Oliveira”*⁸⁹

Como dissemos na introdução deste capítulo, o setor calçadista de Birigui durante a década de 90, sofreu grandes variações com períodos de expansão e de recessão, de emprego e de desemprego e isso já fica demonstrado nesse primeiro ano da década.

No primeiro mês do Plano Collor, o setor sofreu forte recessão, seguida por expectativas de aquecimento e expansão por parte do empresariado e em pleno mês de julho de 1990, Birigüi já sofria uma crise atípica, diferente da maioria das empresas e dos setores do país que era a falta de mão-de-obra para atuarem nas empresas calçadistas. As fábricas necessitavam de trabalhadores dos quais a cidade não dispunha, mas esse problema durou pouco tempo.

*“As fábricas de calçados de Birigüi sofrem uma crise que as diferencia da maioria das empresas do país: falta mão-de-obra (...). Enquanto a fila de desempregados aumenta no país, as 150 indústrias especializadas em calçados infantis de Birigüi não conseguem preencher 500 vagas disponíveis há mais de dois meses”*⁹⁰

Ainda no ano de 1990, outra matéria de jornal que marcou os acontecimentos das fábricas de calçados dizia respeito à queda nas vendas que ocorreram nas feiras onde as empresas de Birigüi estiveram presentes.

“(...) o volume de vendas caiu neste ano em torno de 25% (...) O Problema é que os lojistas não estão comprando em

⁸⁸ Folha da Região de 18 de janeiro 1990. *“Birigüi: 30% dos calçados infantis são feitos aqui”*.

⁸⁹ Folha da Região de 27 de maio de 1990. *“Indústria de calçados vai faturar US\$ 28 milhões”*.

⁹⁰ Folha da Região de 29 de julho de 1990. *“Crise em Birigüi é de falta de mão de obra: há 500 empregos”*.

*quantidade como faziam, para manter um bom estoque, devido ao pequeno prazo para pagamentos oferecido pelos fabricantes, em torno de 15 a 21 dias devido à inflação, e em razão disso, a ordem é manter estoques baixos (...)*⁹¹

Outra matéria de jornal que nos chamou atenção no ano de 1990 refere-se à afirmação do presidente do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados e Vestuário de Birigüi, Odair Callegari, dizendo que o sindicato que ele preside é fraco e que os sapateiros não têm maiores salários porque medrosos têm medo dos patrões e não fazem greve.

*“(...) Birigüi tem o menor piso salarial pago a quem trabalha em indústrias de calçados. Franca, um dos maiores pólos do Brasil, paga em média três vezes mais em relação a nossa cidade. Indagamos isso ao presidente e ele afirmou que o pessoal daqui não tem um ganho maior, por falta de coragem. ‘Eu estou sozinho nesta luta. Não há lideranças dentro das fábricas. Cada vez que se comenta em querer um salário condigno, o pessoal recua com medo das represálias dos patrões. Uns alegam que têm família para cuidar e não podem perder o serviço. Mas eles se esquecem que há o direito de greve. Se todos juntos saírem para a luta, ninguém corre o risco de sair prejudicado. Mas vá colocar isto na cabeça deste povo (...) os próprios sapateiros são medrosos”*⁹²

Apesar de existir há tanto tempo, a palavra greve continua significando a mesma coisa: “(...) é o processo de reivindicação de direitos profissionais de caráter coletivo consistente na paralisação temporária do trabalho pelos empregados” (Pinho at Nascimento, 1994, p. 353). O Brasil, nessa ocasião, vivia um intenso momento de mobilização dos trabalhadores, várias greves estavam ocorrendo.

A CUT (1991) demonstra isso, claramente, nos dados referentes à ocorrência de greves e o número de trabalhadores paralisados no Brasil. No ano de 1990, foram registradas, no Brasil, 2.200 greves com a paralisação de 12.353.183 trabalhadores. Esse número foi o maior apresentado até o momento, pois para se ter uma idéia do crescimento, em 1989 tivemos 1548 greves as quais paralisaram 10.082.330 trabalhadores.

Em entrevista realizada com Callegari⁹³, ele explicou a declaração do ano de 1990, dizendo que, naquele momento, ele pensava em traçar uma estratégia para melhorar o piso salarial de Birigüi. Entretanto, necessitava do apoio e da participação dos trabalhadores, mas sabia que era

⁹¹ Diário de Birigüi de 21 de novembro de 1990. “*Couromoda encerrou-se com queda de vendas*”.

⁹² Diário de Birigüi de, 12 de outubro de 1990. “*O Sindicato é fraco, porque os sapateiros são medrosos*”.

⁹³ Entrevista realizada no dia 25 de outubro de 2003 com Odair Callegari

muito difícil mobilizá-los em razão dos trabalhadores terem medo de perder o emprego, muitos deles tinham família para sustentar.

O ano de 1991 inicia com a matéria do jornal Folha da Região de 16 de janeiro de 1991, a qual trouxe um balanço da produção calçadista de Birigüi para o ano de 1990 que, segundo Marco Antônio de Oliveira, teve uma queda de 15 % se comparada com o ano de 1989 que produzia 138 mil pares por dia e, em 1990, passou a produzir 120 mil pares. Isso já era um reflexo da abertura comercial do governo Collor.

Segundo Souza (2003), os efeitos da política econômica no que tange os dados de postos de trabalho foram calamitosos. Através da RAIS/MTb, o autor compara 1989 ano em que a indústria de calçados de Birigüi empregava 12.238 pessoas e, no ano de 1990, ano em que esse número caiu para 8.445, uma redução de 3.793 postos de trabalho, ou seja, 31% dos postos de trabalho foram eliminados com a política do governo Collor.

No país, as mudanças vinham acontecendo e, por vários motivos, o Plano Collor fracassou, mas o governo editou, logo em seguida, o Plano Collor II que passou a vigorar a partir de 1º de fevereiro de 1991 e, também, congelava os preços e salários e unificava as datas bases dos trabalhadores para os meses de janeiro e julho. As críticas a esse governo continuavam e ele se apoiava em um projeto neoliberal, defendendo a abertura comercial, as privatizações de todas as empresas estatais e a quebra de monopólios da União que, neste caso, se referia diretamente à Petrobrás.

As fábricas de calçados de Birigüi iniciaram o ano de 1991 vivendo uma tremenda crise, aliás, a maior crise do setor até o momento. Iniciaram o ano dando férias coletivas para 10 mil trabalhadores em razão dos poucos pedidos dos lojistas⁹⁴.

Até os anos 90, o município Birigüi era conhecido regionalmente como um local não havia desemprego em razão do grande número de mão-de-obra que era absorvida pelas fábricas calçadistas. Esse município atraiu muitas pessoas, basta analisarmos os dados demográficos que já foram apresentados no primeiro capítulo deste estudo. Em 1950, o município de Birigüi contava com 31.018 habitantes, já em 1991 esse número se elevou para 74.681 habitantes um crescimento populacional de, aproximadamente, 140%.

Entretanto, as conseqüências da desastrosa política econômica do governo Collor reverteram esse quadro positivo e o jornal Folha da Região do dia 30 de janeiro de 1991 traz uma matéria intitulada: “*Desemprego chega a Birigüi e cresce o número de ambulantes*” mostrando que

⁹⁴ Folha da Região de 05 de janeiro de 1991. “*Fábricas de Birigüi dão férias coletivas*”

em virtude do desemprego, aproximadamente 40% dos 12 mil operários das fábricas de calçados estavam sem trabalho e relata que houve um crescimento da informalidade.

No início do mês de março, os empresários de Birigüi utilizaram a imprensa para denunciarem que o congelamento de preços não estava sendo respeitado, principalmente, por parte do setor químico e pelo setor coureiro, dificultando a produção.

Por vários momentos o presidente do Sindicato das Indústrias do Vestuário, Marco Antônio de Oliveira, vem a público reclamar da chamada “ciranda financeira”, dizendo que, em virtude do estímulo promovido pelo governo à especulação, as pessoas pararam de consumir, os lojistas trabalham com um baixo estoque e os próprios industriais ficam desestimulados a realizarem investimentos em razão das altas taxas de juros. Especular parecia ser mais vantajoso no momento.

Já no mês de abril, houve um aquecimento nas vendas e, conseqüentemente, um aumento na produção de calçados que, segundo Marco Antônio de Oliveira, se deu em razão das pessoas já estarem assimilando melhor as transformações ocorridas no cenário econômico e político. Ele ainda afirmava que as empresas de Birigüi buscavam a solução para a crise no mercado interno, porque não conseguiam se firmar no mercado externo por falta de tradição⁹⁵.

A matéria do Jornal Diário de Birigüi, datada de 19 de junho de 1991, evidencia que as ofertas de emprego no setor calçadista da cidade triplicaram, as fábricas passaram a procurar funcionários utilizando cartazes e folhetos. Outro fato que chamou a atenção foi a oferta de empregos para jovens sem prática⁹⁶.

Outra matéria que mostra o aquecimento momentâneo da economia e o aumento na produção de calçados diz respeito ao presidente do Sindicato das Indústrias do Vestuário, Marco Antônio de Oliveira contar com um aumento de 15% na produção até o final do ano, isso para atender ao mercado interno. Nessa matéria, fica ainda mais evidenciado que o pólo industrial de Birigüi participava de uma parcela insignificante das exportações e buscava no aquecimento do mercado interno a solução para qualquer crise econômica⁹⁷.

Nesse período, vivíamos sob a tutela do governo Collor. Seu governo abriu as portas do Brasil para a importação de máquinas. Assim, as empresas poderiam modernizar seu parque industrial. Em Birigüi, a primeira empresa que aproveitou essa facilidade para modernizar o seu parque industrial foi a Popi. Outra empresa que foi em busca da modernização foi a Kiuty, através de seu diretor Antônio Ramos de Assumpção, que viajou até a Europa e adquiriu seis injetoras

⁹⁵ Folha da Região de 07 de abril de 1991. “*Setor de calçados retoma produção*”

⁹⁶ Diário de Birigüi de 19 de junho de 1991. “*Ofertas de emprego triplicam em Birigüi*”

novas, contribuindo assim para ampliar e melhorar a produção de calçados⁹⁸. Os jornais Folha da Região e Diário de Birigüi mostravam que, nesse período, as perspectivas para a economia brasileira eram desanimadoras, entretanto, a Popi e a Kiuty optaram por realizar investimentos em tecnologia.

A sazonalidade na produção das fábricas de calçados até que é algo comum. Marco Antônio Oliveira explica que nos meses de janeiro, fevereiro e março tiveram quedas bruscas na produção e as indústrias ficaram estagnadas. De abril até julho de 1991, a produção havia sido relativamente boa, porém, nos meses de agosto, setembro e outubro, a produção caiu e, assim, surgiu, mais uma vez, o “fantasma das demissões” nas fábricas. *“Nos últimos dias, acredito que houve um decréscimo de 30 a 40% da produção e paralelamente a isso houve algumas demissões, mas foi um corte pequeno, de 10%, sendo que a produção diminuiu 40%”*⁹⁹.

Os jornais Folha de Região e Diário de Birigüi relatavam a opinião dos empresários do setor calçadista que reclamavam que a política do governo Collor estava equivocada e, se continuasse persistindo com as mesmas diretrizes, era queda na produção e desemprego. Outro ponto que os jornais relataram foi o aumento na inadimplência, afirmando que até lojistas que eram de extrema confiança não estavam honrando seus compromissos com as fábricas.

Até mesmo no mês de novembro que, normalmente, é um mês de produção, no ano de 1991, isso não ocorreu. A crise econômica fez com que as fábricas trabalhassem muito aquém de sua capacidade de produção. Os jornais desse período trazem matérias que retratam as dificuldades encontradas a partir do governo Collor e da abertura comercial que seu plano proporcionou. Separamos duas matérias que foram manchetes do Jornal Diário de Birigüi, que indicam essa dura realidade. A primeira: *“Temos que trabalhar e nos adaptar à crise”* isso mostra que os empresários estavam buscando a diminuição de seus custos incluindo a de mão-de-obra, em razão da queda brusca nas vendas. Já a segunda matéria tem como título: *“Temos que pensar e criar produtos que tenham sucesso”* que diz respeito à abertura comercial e em seu texto há a opinião de um empresário sobre esse fato. *“(…) agora que o governo está dando abertura comercial à*

⁹⁷ Diário de Birigüi de 30 de julho de 1991. *“Mercado interno prevê aumento de 15 por cento na produção”*

⁹⁸ Folha da Região de 17 de janeiro de 1991. *“Popi cria alternativa para crise”*. Folha da Região de 16 de abril de 1991. *“Grupo Kiuty investe 4 milhões de dólares”*. Diário de Birigüi de 24 de Outubro de 1991, *“Kiuty assume compromisso com a modernidade”*. Diário de Birigüi de 25 de Outubro de 1991, *“Kiuty investe em tecnologia”*

⁹⁹ Diário de Birigüi de 27 de outubro de 1991. *“Comércio e a indústria não estão conseguindo corrigir preços”*

*importação, aquele que não investir, dificilmente terá uma boa qualidade, e seu produto deixará a desejar”*¹⁰⁰.

Chegamos ao final do ano de 1991 sem o aquecimento da economia que era tão esperado pelos industriais e a situação do setor de calçados se agravou ainda mais. Até o governador do Estado de São Paulo, Luiz Antônio Fleury chegou a esboçar a idéia de financiar as fábricas de calçados através do Banespa para evitar o seu fechamento e o desemprego¹⁰¹.

No ano de 1992, houve poucos registros nos jornais do que ocorreu com a indústria calçadista de Birigüi. Constatamos na pesquisa que o ano iniciou com o setor sofrendo os efeitos da crise econômica. As matérias dos jornais enfatizavam que mais de duas mil pessoas haviam perdido o emprego no fim de dezembro de 1991 e continuavam desempregadas no primeiro mês de 1992 e, ainda, não havia uma expectativa de retorno ao mercado de trabalho tão logo em razão da forte retração que a economia vinha passando¹⁰².

Já os industriais esperavam que as vendas seriam reativadas na Couromoda, uma vez que a mesma era considerada a maior feira da América Latina¹⁰³. Infelizmente, não há registros do desempenho do setor na respectiva feira.

O que mais marcou a área econômica durante esse período em que Fernando Collor de Mello esteve à frente do governo federal foi que seus planos econômicos – Plano Collor I e II – não reativaram a economia, pelo contrário tivemos uma forte retração e a inflação voltou a crescer. Por outro lado, as empresas calçadistas de Birigüi pagaram um preço muito alto com a abertura às importações, iniciada nesse governo. A concorrência dos produtos estrangeiros no mercado interno passaria a ser a principal queixa dos calçadistas do país. O mercado nacional, antes protegido das importações, estava sendo aberto e, infelizmente, as empresas ainda não estavam preparadas para enfrentar a concorrência internacional dentro do país. A toda reclamação que dizia respeito à abertura da economia feita por qualquer setor que fosse, o governo afirmava que isso era inevitável dado que a economia do país não poderia ficar fechada para o mundo.

As dificuldades apontadas pelos industriais durante as entrevistas eram juros altos, redução nas vendas devido à recessão e o acirramento da concorrência. Sendo assim, as empresas eram

¹⁰⁰ Diário de Birigüi de 14 de novembro de 1991. “*Temos que trabalhar e nos adaptar à crise*”. Diário de Birigüi de 15 de novembro de 1991. “*Temos que pensar e criar produtos que tenham sucesso*”

¹⁰¹ Diário de Birigüi de 25 de dezembro de 1991. “*Banespa vai dar financiamentos para manter fábricas abertas*”

¹⁰² Folha da Região de 14 de janeiro de 1992. “*Cresce número de desempregados e mais demissões podem ocorrer*”

¹⁰³ Folha da Região de 10 de janeiro de 1992. “*Empresários vão otimistas para a maior Feira da América Latina*”.

obrigadas a diminuírem as suas margens de lucro. Sob o ponto de vista do emprego, o problema também começou a se agravar no início dos anos 90 e, como já dissemos, a “pedra no sapato” das empresas calçadistas foi instalada nessa década. As opiniões de autores divergem bastante sobre a política econômica desse início de década.

Dupas (2001) se refere aos acontecimentos econômicos a partir de 1990, iniciado com o Plano Collor, como sendo uma onda de ajustes estruturais. Houve uma radical abertura comercial que convivia com as taxas negativas do PIB e a elevação do nível de desemprego. As empresas tinham a necessidade de competir e, para isso, tiveram que buscar a reestruturação, com automação radical, adoção dos processos terceirizados, redução dos níveis hierárquicos e das estruturas administrativas, tudo se orientando no enquadramento da maior flexibilização, de acordo com o novo paradigma.

Nakano (1994) relata a esse processo estrutural de transformação ocorrido a partir de março de 1990, como sendo uma forma do Brasil integrar-se ao mercado mundial. Afirma que o país, a partir de 1991, teve um grande salto na produtividade do trabalho e isso era o começo da preparação do Brasil para a busca da competitividade externa e a entrada em uma nova fase de desenvolvimento, deixando para trás o programa de substituição de importação e entrando na fase da globalização.

Lacerda (2001) mostra que o governo Collor havia feito um plano econômico baseado no congelamento de preços e salários (prefixação de salários, aluguéis e outros rendimentos), além da abertura comercial com a redução das alíquotas de importação.

“A abertura da economia brasileira intensificou-se a partir de 1990. O esgotamento do modelo de substituição de importações e a crescente desregulamentação dos mercados internacionais contribuíram para uma reestruturação da economia brasileira, influenciada pela redução das tarifas de importação e eliminação de várias barreiras não-tarifárias. A tarifa nominal média de importação, que era de cerca de 40%, em 1990, foi reduzida gradativamente até atingir seu nível mais baixo em 1995, 13%” (Lacerda, 2001, p. 184).

Já para Alves (1996, p. 136), *“ao lado do cenário de incentivo à modernização do país, ocorreu, a partir de 1990, uma das mais profundas recessões, decorrentes da estratégia neoliberal, que almejava alcançar a estabilização macroeconômica por meio de juros altos e controle de liquidez”.*

Na visão de Dupas (2001), Nakano (1994) e de Lacerda (2001), a partir do governo Collor ocorreu uma busca pela chamada modernização. Houve ajustes estruturais através da abertura comercial, deixando para trás o que era chamado de substituição de importação. Já Alves (1996), dá mais ênfase para os juros altos, controle de liquidez e, conseqüentemente, a profunda recessão que o país entra a partir dessa política de estabilização equivocada.

Outro fato marcante do governo Collor foi a queda no consumo, o que afetou diretamente o setor industrial, em especial o setor de calçados e, nesse sentido, há mais um agravante, pois, em momentos de crise, a população reserva sua renda para o consumo de gêneros de primeira necessidade e gastos com produtos como calçado, por exemplo, passam a ser adiados. Por tudo isso, o setor calçadista tornou-se mais suscetível às crises.

A partir do momento que foi comprovada a incompetência e a ineficácia do Governo Collor e seus planos econômicos (Collor I e II) ocorreu um tremendo descrédito em seu governo. A esperança e o apoio popular que foi dado nas urnas diminuiu consideravelmente. Na verdade, o Plano Collor criou no país um cenário de recessão econômica elevando o desemprego, pois abriu a economia brasileira e forçou as empresas a intensificar seus processos de reestruturação produtiva.

O Presidente Collor de Mello se envolveu em vários escândalos e denúncias de corrupção que o levaram a sofrer um processo de *impeachment*, dando o lugar ao vice-presidente Itamar Franco que tomou posse em 29 de dezembro de 1992.

3.2. O Governo Itamar Franco, a implantação do Real e seus efeitos nas empresas calçadistas de Birigüi

Itamar assumiu um governo desacreditado e cheio de problemas como, por exemplo, as altas taxas de inflação. Em maio de 1993 nomeou Fernando Henrique Cardoso¹⁰⁴ para ser o Ministro da Fazenda, incumbido de preparar um plano de estabilização. O anúncio desse programa foi dia 07 de dezembro de 1993, entretanto, esse plano não incorria nos erros dos planos anteriores. Tudo seria feito gradativamente, nada de surpresas.

Segundo Bari (1997, p. 283), “o Plano Real foi concebido objetivando as seguintes metas: estabilidade econômica, com o combate a inflação e a estabilidade da moeda, buscando o

¹⁰⁴ Fernando Henrique Cardoso, inicialmente, ocupou o Ministério das Relações Exteriores do Governo Itamar Franco.

crescimento econômico e o aumento de empregos”. Entretanto, o autor faz uma ressalva “*para a viabilidade do plano seria necessário fazer algumas reformas*”.

Segundo Gremaud (2002) e Lacerda (2001), esse plano possuía três fases: a primeira era equilibrar o orçamento, ou seja, um ajuste fiscal de diminuição do déficit público, pois os gastos do governo eram maiores que as receitas. A segunda fase seria realizar uma indexação completa da economia, a URV (Unidade Real de Valor). E, por fim, a reforma monetária transformando a URV em Reais.

Belluzzo (1999) faz uma análise de como o Plano Real foi engendrado:

“o Plano Real seguiu o método básico utilizado para dar fim à maioria das ‘grandes inflações’ do século 20: recuperação da confiança na moeda nacional, por meio da garantia de seu valor externo. A ‘âncora’ foi, como é amplamente reconhecido na literatura, a estabilização da taxa de câmbio nominal, garantida por financiamento adequado em moeda estrangeira e/ou por um montante de reservas capaz de desestimular a especulação contra a paridade escolhida(...) Numa primeira etapa, a conversão dos salários pela média e a criação da URV desempenharam um papel importante na coordenação das expectativas. Tais expedientes foram decisivos, de modo especial, para garantir informação de boa qualidade para os formadores de preços e criar condições de ‘conversão’ dos contratos, eliminado-se assim, as ‘causas’ da indexação, já no momento em que foi executada a reforma monetária. A ‘desinflação’ foi rápida”
Belluzzo (1999, p:84).

Ainda, segundo Belluzzo (1999), a adoção do Plano Real estava abandonando um modelo de industrialização, sustentado há décadas por níveis de proteção muito elevados. A partir desse momento, a economia brasileira caminhava para um projeto de desenvolvimento liberal na direção de padrões competitivos e modernos.

No início, houve uma polêmica muito grande para adequar a URV em nossa economia, pois além dos problemas monetários que já existiam, havia dificuldade de combater a cultura inflacionária que estava enraizada no dia-a-dia do brasileiro.

A equipe econômica do governo tentava ajustar a nossa economia e solucionar os graves problemas existentes. Já os empresários, no ano de 1993, também em busca de soluções, uniram-se para a criação de uma cooperativa de empresas que nasceu com o objetivo de conseguir adquirir matéria-prima para a produção de calçado por menor preço. No entanto, após três meses de funcionamento e várias discussões, decidiram que, para beneficiar as empresas de forma mais

ampla essa cooperativa deveria ser transformada em uma associação e isso foi feito. A ex-cooperativa era formada por 20 empresas e conseguiu adquirir a matéria-prima com descontos de até 15%, além dos prazos de pagamento serem melhores em razão do volume de compra ser maior, o que lhes proporcionava um poder de negociação maior com o fornecedor¹⁰⁵.

Por não encontrar mais informações nos jornais sobre os desdobramentos dessa iniciativa buscamos informações em entrevista com Vedovotto que na época era o secretário executivo do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi que afirmou que esse projeto não se viabilizou em razão de haver um individualismo: “(...) *todo mundo quer ter poder e não havia a necessidade de criar diretoria, presidência e outros cargos. Infelizmente optaram por criar (...) essa história do ser humano, até quando não havia cargo tudo ia bem (...) criaram cargos, surgiram os grupos, as pessoas foram saindo, assim poucas empresas se dispuseram a participar dessa central de compras*”¹⁰⁶.

Outro ponto que foi fortemente marcado na imprensa local e regional foi a reestruturação administrativa, ocorrida, principalmente, nos setores de marketing e de produção das fábricas calçadistas. Aqui, também, cabe citar que se inicia a busca pela qualidade e, com isso, ocorreu uma certa pressão das empresas para com seus colaboradores, no que tange à melhoria da qualificação. Entretanto, mesmo diante dessa transformação que se iniciou no setor calçadista, as empresas não escaparam da crise econômica e houve a diminuição da produção pares/dia e, conseqüentemente, a redução do número de trabalhadores. Carlos Mestriner, diretor da Klin, afirmou em uma matéria do Jornal Folha da Região¹⁰⁷ que as empresas estão sendo obrigadas a se adequar ao mercado e que a “*era dos importados*” fez muita gente repensar a produção de calçados e só sobreviverá quem tiver produtividade e qualidade.

O setor calçadista, no ano de 1993, começou a se reerguer, até mesmo porque as fábricas adaptaram-se ao mercado rapidamente. Aqui, já surgem planos e projetos de várias empresas para atingirem o mercado externo e a idéia inicial era começar exportando para os países que compunham o Mercosul (Mercado Comum do Cone Sul)¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Folha da Região de 08 de junho de 1993. “*Indústrias de Birigüi formam associação*”

¹⁰⁶ Entrevista realizada com Nalberto de Milton Vedovotto em 15 de julho de 2003.

¹⁰⁷ Folha da Região de 27 de junho de 1993. “*Klin se reestrutura para garantir mercado*”.

¹⁰⁸ O Mercosul foi criado, oficialmente, em 29 de novembro de 1991, com a assinatura do chamado Tratado de Assunção e foi composto pelo Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai.

Os empresários de Birigüi afirmavam que as fábricas da cidade estavam preparadas para atender ao mercado dos países do Cone Sul, já que contavam com equipamentos mais qualificados, enquanto aqueles possuíam um maquinário sucateado¹⁰⁹.

O ano de 1994 é marcado por três fatores: o primeiro é a busca pela modernização do setor, o segundo é a implantação do Plano Real e seus reflexos e o terceiro é o agravamento dos conflitos entre patrão e empregado que, até então, não existiam de forma tão acentuada como ocorreu em 1994. Tivemos, nesse ano, várias greves de forma isolada e, também, registramos, nesse período, a maior greve da história da indústria calçadista de Birigüi a qual daremos uma atenção especial para a mesma em uma seção à frente desse estudo.

O ano de 1994 iniciou com a maior empresa do segmento nesse período reivindicando o Certificado de Qualidade (ISO-9000) que era considerado um “passaporte” para se inserir no primeiro mundo. A Popi foi a primeira empresa do Oeste Paulista a reivindicar esse Certificado.

Porém, nem tudo que os jornais de Birigüi e região registraram eram favoráveis ao setor. Como já dissemos, nesse ano, os conflitos entre patrão e empregado se agravaram e a primeira greve ocorreu nas empresas Bical e Kiuty no mês de abril de 1994. O motivo para o desencadeamento desse movimento estava relacionado à remuneração dos trabalhadores que alegavam estarem recebendo salários menores se comparados a outras fábricas de calçados. Após negociação entre essas empresas, sindicato e empregados, houve um acordo e voltaram a trabalhar¹¹⁰. Antes da implantação do Plano Real ocorreu a conversão dos valores do cruzado novo para URV (Unidade Real de Valor), o que gerou grande polêmica.

As empresas calçadistas vinham sentindo os reflexos da instabilidade econômica e do próprio Plano Real, que gerou uma certa crise no setor calçadista com a baixa nas vendas em razão, principalmente, da entrada do produto importado no mercado interno e, isso, desempregou muitos trabalhadores. Os industriais diziam que a intenção era preparar as empresas para competir com o produto importado e ter condições de exportar e que o Mercosul seria a solução mais próxima para contornar a crise¹¹¹.

¹⁰⁹ Folha da Região de 12 de agosto de 1993. “Avanço tecnológico tranquiliza empresários do setor calçadista”. Diário de Birigüi de 13 de janeiro de 1994. “Empresas Biriguienses de olho no Mercosul”.

¹¹⁰ Diário de Birigüi de 14 de abril de 1994. “Greve atinge toda a área da produção da Kiuty”. Diário de Birigüi de 15 de abril de 1994. “Trabalhadores encerram greve na Kiuty e Bical”. Folha da Região de 14 de abril de 1994. “Greve pára produção de fábrica de calçados”. Folha da Região de 15 de abril de 1994. “Operários param em outra fábrica de Birigüi”. Folha da Região de 16 de abril de 1994. “Acordo acaba com a paralisação na Bical”.

¹¹¹ Folha da Região de 25 de maio de 1994. “Desemprego tem aumento de 39% no quadrimestre, em Birigüi”.

Paralelamente a esses acontecimentos que narramos, vinham acontecendo reuniões em que estava sendo definido um plano de ação cujo objetivo era a modernização industrial e, com isso, iria ajudar as pequenas fábricas de calçados na melhoria da produtividade e competitividade¹¹².

Já em 1º de julho de 1994, instituiu-se, por uma medida provisória, o Real que vinha para substituir o Cruzeiro Real e a conversão entre as duas moedas foi de 2750 Cruzeiros Reais para 1 Real. Outras duas características marcantes no Plano Real foram as altas taxas de juros e a valorização da taxa de câmbio, chamada de âncora cambial do Plano Real.

Belluzzo (1999) analisa o Plano Real dizendo que houve um forte surto de crescimento nos primeiros meses e isso ocorreu, basicamente, pelas seguintes razões:

“1) o fim do ‘imposto inflacionário’ que incidia sobre a massa de salário e demais rendimentos imperfeitamente indexados, principalmente dos estratos sociais de renda, que não dispunham de acesso aos mecanismos de proteção contra a inflação elevada; 2) a queda nominal das taxas de juros sobre as aplicações financeiras – até então destinadas a proteger os saldos líquidos contra a corrosão inflacionária; 3) e a recuperação do crédito de curto prazo para a produção corrente e para o consumo” Belluzzo (1999, p. 88).

Entretanto, essa “euforia” pelo consumo não ocorreu com todos os produtos. No caso do calçado, a abertura comercial trouxe para o mercado interno produtos que entraram com preços abaixo dos nacionais. Belluzzo (1999) lembra, ainda, que a âncora cambial e os juros elevados desestimulou projetos voltados para a exportação, fazendo com que houvesse um “encolhimento” de importantes cadeias produtivas, que também sofreram com a entrada de produtos estrangeiros e aqui, nesse caso, se encaixa o exemplo do setor calçadista.

Um fato marcante para a história das empresas calçadistas de Birigüi ocorreu, ainda, no mês de julho de 1994, quando o candidato da Frente Popular à presidência, Luis Inácio Lula da Silva, esteve no município e se encontrou com 160 empresários da região, visitou a fábrica da Popi onde fez duras críticas ao Plano Real e defendeu a reforma agrária, a tributária, dizendo que o Brasil precisa voltar a crescer e a gerar empregos¹¹³. Em uma matéria do dia 21 de julho, o Diário de Birigüi apresentou a manchete que refletia o atual quadro do mercado de trabalho do município, a manchete era: *“Birigüi tem alto índice de desemprego”*.

¹¹² Folha da Região de 25 de maio de 1994. *“Modernização começa a ser implantada nas indústrias”*. Folha da Região de 31 de julho de 1995. *“Microempresas de Birigüi buscam modernização”*.

¹¹³ Folha da Região de 20 de julho de 1994. *“Lula fala para empresários e operários”*.

Fernando Henrique Cardoso passou de Ministro da Economia a candidato a Presidente da República, defendendo uma idéia de transformação da economia nacional que passava pela abertura comercial, pela quebra de todos os monopólios da União, através das privatizações e até mesmo pela valorização do real. Por ser candidato à presidência, cedeu sua pasta ao embaixador Rubens Ricupero que conduz a efetivação do Plano Real, porém, este acaba tendo que pedir demissão, por incontinência verbal nos bastidores de um programa de televisão, que saem a público. Para substituí-lo, é chamado o governador do Ceará, Ciro Gomes.

Ainda no mês de julho de 1994, constatamos na pesquisa junto aos jornais que as empresas calçadistas estavam empenhadas em desenvolver o programa de modernização do pólo, pois visavam buscar o aumento de produtividade, competitividade e conquista do mercado externo¹¹⁴.

Nesse mesmo mês, representantes de oito entidades do setor calçadista foram até Brasília para uma audiência com o presidente Itamar Franco, na qual manifestaram apoio ao Plano Real, mas, ao mesmo tempo, pediram mudanças referentes ao câmbio. Sugeriram que a moeda brasileira tivesse o mesmo valor que o dólar, já que, nesse momento, um dólar estava valendo R\$ 0,94 e isso não permitia que os calçadistas pudessem subir os preços dos calçados em razão de perder competitividade e, ainda afirmaram ao presidente que poderia ocorrer uma grande onda de desemprego no setor¹¹⁵. Em 1994, as exportações foram terrivelmente prejudicadas em função da política de sobrevalorização cambial que era uma das diretrizes do Plano Real.

O mês de agosto de 1994 ficou marcado na história da indústria calçadista de Birigüi, quando ocorreu a maior greve de sua história. Esse movimento foi tão significativo que resolvemos dar uma atenção especial, relatando, na próxima seção, os principais fatos ocorridos nesse período.

O mês de setembro ficou marcado pelo otimismo dos calçadistas de poderem ganhar o mercado externo, isso porque o Ministro da Fazenda, Ciro Gomes, prometeu que, a partir de 1º de novembro, os produtos de exportação ficariam isentos do PIS e do Cofins. Isso melhoraria a competitividade do calçado nacional que tinha perdido mercado no exterior por causa da defasagem cambial e da concorrência dos calçados produzidos na China¹¹⁶.

¹¹⁴ Diário de Birigüi de 23 de julho de 1994. “*Sindicato empenhado no programa de modernização do Pólo Calçadista*”

¹¹⁵ Folha da Região de 31 de julho de 1994. “*Calçadistas pedem paridade dólar-real*”.

¹¹⁶ Diário de Birigüi de 25 de setembro de 1994. “*Calçados para exportação ficarão isentos de impostos*”. Folha da Região de 29 de setembro de 1994. “*Incentivo para calçados anima setor em Birigüi*”

No mês de outubro de 1994, ocorreu a eleição presidencial e as urnas deram a vitória, em primeiro turno, a Fernando Henrique Cardoso¹¹⁷, que tinha popularidade por estar ligado à criação do Plano Real. O objetivo principal do Plano Real, implantado em 1994, era conter a inflação inercial brasileira e, sob esse aspecto, não podemos deixar de admitir que atingiu com grande êxito o seu propósito, mesmo que tenha tido um alto custo social.

Os principais fatos que encontramos nos jornais Folha da Região e Diário de Birigüi no mês de outubro foram que os empresários do setor calçadista de todo Brasil estavam assustados com a elevação dos preços da matéria-prima. Segundo a Abicalçados, os reajustes variavam de 20 a 78%. Essa entidade denunciou publicamente a elevação dos preços de algumas matérias e insumos utilizados na fabricação do calçado e afirmou que havia alguns oligopólios prejudicando o setor calçadista¹¹⁸. Mesmo diante do aumento da matéria-prima e de insumos, as vendas de calçados tiveram um aumento de 30%. Isso já era para atender à demanda de final de ano. Nesse período, 40% das 180 fábricas de Birigüi tiveram que contratar pessoal¹¹⁹.

Já o mês de novembro de 1994 ficou marcado pela matéria da Folha da Região do dia 06, na qual trazia a iniciativa de um grupo de 20 empresários integrantes de um projeto intitulado “Pólo de Modernização” que tinha como objetivo modernizar a produção para ganhar competitividade e principalmente qualidade. Esse grupo contava com o apoio do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi, do SEBRAE e da Faculdade de Tecnologia de Birigüi (FATEB). Esse programa, Pólo de Modernização, foi uma iniciativa do sindicato patronal que realizou um levantamento dos principais problemas enfrentados pelos calçadistas e buscou a ajuda do SEBRAE que realizou cursos nas áreas de finanças, produção e marketing para as empresas participantes do projeto.

Outra matéria do jornal Folha da Região que incorporamos à pesquisa, dizia respeito ao crescimento de 83,6% das importações via Correio no Brasil. Esse crescimento foi surpreendente, tamanhas as facilidades em adquirir produtos importados, principalmente em razão da redução da alíquota de importação pelo Correio e do favorecimento que o câmbio trazia aos brasileiros que

¹¹⁷ Fernando Henrique Cardoso: Ex-Senador da República, ex-chanceler e ex-ministro da Fazenda do governo Itamar Franco. Concorreu à disputa eleitoral como o idealizador do Plano Real. Seu programa de governo era centrado na estabilização da economia e na reforma da Constituição. Teve apoio do governo Itamar Franco e da aliança formada entre o Partido da Democracia Social Brasileira (PSDB), de centro-esquerda, e o Partido da Frente Liberal (PFL), de direita. Ganhou a disputa eleitoral no primeiro turno e é empossado em 1º de janeiro de 1995, tendo como data de término de seu primeiro mandato o dia 31 de dezembro de 1999.

¹¹⁸ Diário de Birigüi de 27 de outubro de 1994. “*Empresários do setor calçadista assustados com a alta de matéria-prima*”. Diário de Birigüi de 28 de outubro de 1994. “*Oligopólios prejudicam setor calçadista*”

¹¹⁹ Folha da Região de 30 de outubro de 1994. “*Calçadistas de Birigüi vendem 30% mais*”

quissem adquirir algum produto importado¹²⁰. Como vimos, o governo havia realizado uma abertura do mercado para os produtos estrangeiros ingressarem no Brasil, até mesmo via Correio. Entretanto, o Diário de Birigüi de 09 de dezembro de 1994 trazia a matéria que revelava que os empresários dessa cidade estavam de olho no Mercosul.

Parte das indústrias passaram a buscar a qualidade por perceberem que o mercado estaria cada vez mais competitivo e só sobreviveria quem tivesse a qualidade para oferecer aos clientes¹²¹.

No final de 1994, houve uma crise econômica no México que afetou diretamente a economia brasileira, pelo receio dos países desenvolvidos investirem nos países emergentes. Para conter a inflação, o governo reduz o crédito e aumenta, ainda mais, as taxas de juros, visando conter o consumo interno e, assim, instala no país um período de recessão econômica.

Para encerrar o ano de 1994, devemos registrar um fato importante, a formatura da primeira turma do Curso de Tecnólogo em Calçados: “ (...) 36 alunos da primeira turma do Curso de Tecnólogo em calçados, promovido pelo Sindicato da Indústria do Calçado de Birigüi e Região e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), de Franca (...)”¹²². Essa matéria evidenciava que Birigüi ainda não possuía uma mão-de-obra especializada e, nesse momento, enquanto as fábricas estavam buscando a melhoria da qualidade, também estavam investindo na qualificação de seus trabalhadores. Esse curso foi patrocinado pelas empresas de Birigüi e somente era permitido realizá-lo as pessoas que estivessem vinculadas à empresa calçadista. O curso teve duração de um ano e aconteceu na cidade de Franca em 1994¹²³.

3.3. A greve dos sapateiros de 1994 – Um fato marcante na vida da cidade

No primeiro capítulo, na seção onde tratamos dos fatores determinantes para a implantação da indústria calçadista de Birigüi, afirmamos que, no início de sua implantação não havia desavenças entre empregados e empregadores, até mesmo em razão dos trabalhadores não terem representatividade e só fundarem a Associação dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário de

¹²⁰ Folha da Região de 18 de novembro de 1994. “Reduzida alíquota de importação pelo correio”. Folha da Região de 22 de novembro de 1994. “Importação via Correio cresce 83,6%”. Folha da Região de 23 de novembro de 1994. “Importação bate recorde histórico em outubro”

¹²¹ Folha da Região de 18 de dezembro de 1994. “Empresários acordam para a Qualidade Total”. Diário de Birigüi de 08 de dezembro de 1994. “Pólo de modernização é tema de encontro no aniversário da cidade”

¹²² Diário de Birigüi de 20 de dezembro de 1994. “Tecnólogos em calçados recebem diplomas”.

¹²³ Folha da Região de 20 de dezembro de 1994. “Concluintes do SENAI de Franca recebem certificado em Birigüi”

Birigüi em 1979 e, no mesmo ano, a classe patronal fundou a Associação Profissional da Indústria do Vestuário de Birigüi.

Durante vários anos, a solução para o conflito entre as classes (patrões e empregados) era discutida e negociada. Em outros casos, ocorreram algumas greves isoladas, mas, em agosto de 1994 o conflito vem à tona e ocorre a maior greve da história dos sapateiros de Birigüi.

Vedevotto (1996), ao tratar desse fato inicia seu texto dizendo que “*após 35 anos de convivência pacífica entre empresário e trabalhador, a cidade começou a viver um verdadeiro ‘estado de guerra’ (...)*”. Mas como e por que ocorreu essa greve histórica?

Recorremos aos jornais e entrevistas onde averiguamos que, no meio do mês de julho de 1994 as indústrias e os trabalhadores estavam tentando um acordo sobre os percentuais de reajuste salarial do dissídio coletivo da categoria e a data base de 1º de julho. Os trabalhadores solicitavam um aumento real de 30%, aumento do piso salarial dos atuais R\$ 79,15 para R\$ 120,00, aumento na cesta básica de 30 para 35 quilos (com a inclusão de mais alguns itens), porém não estava havendo consenso no acordo entre as duas partes¹²⁴. Como já estava chegando o final do mês de julho e as negociações não evoluíam, Odair Callegari, presidente do Sindicato dos Trabalhadores, já cogitava a possibilidade de ocorrer uma greve e dizia que os patrões estavam insensíveis¹²⁵.

Com a chegada do final do mês de julho e a distância ainda estar muito grande entre as reivindicações dos trabalhadores e as propostas das indústrias, tudo indicava que, nesse caso, a solução mais plausível seria instalar o dissídio coletivo para ser julgado em nível do Tribunal Regional do Trabalho (TRT) em Campinas. Como já dissemos, os trabalhadores reivindicavam 30% de aumento geral e piso de R\$ 120,00 e os patrões ofereciam 10% de aumento geral¹²⁶.

O presidente do Sindicato dos Empregados nas Indústrias do Vestuário de Birigüi e Região, Odair Callegari, procurou a imprensa, no dia 29 de julho de 1994, e acusou o Sindicato dos Trabalhadores do Calçado de Franca de estarem tentando tomar posse do sindicato de Birigüi. Essa acusação partiu da constatação de que o sindicato de Franca havia promovido um ato público na Praça Dr. Gama (principal praça da cidade) pedindo aos trabalhadores do calçado que destituíssem a atual diretoria do sindicato de Birigüi. Já a resposta desses membros do sindicato dos sapateiros de Franca – filiado à Central Única dos Trabalhadores (CUT) – era que estavam em Birigüi com a

¹²⁴ Diário de Birigüi de 13 de julho de 1994. “*Acordo patrões/empregados ainda não foi fechado*”. Diário de Birigüi de 20 de julho de 1994. “*Dissídio dos sapateiros ainda não foi acertado*”. Diário de Birigüi de 21 de julho de 1994. “*Aumento real, a principal reivindicação dos calçadistas*”.

¹²⁵ Diário de Birigüi de 24 de julho de 1994. “*Sem acordo com os patrões, sapateiros podem entrar em greve*”

pretensão de ajudar viabilizar o dissídio coletivo que vinha sendo negociado com os patrões, entretanto Callegari voltava a afirmar no jornal que a intenção verdadeira desse grupo era tomar o sindicato de Birigüi que não era filiado a nenhuma central sindical¹²⁷.

Durante a entrevista, Odair Callegari confirma esse fato lembrando que no mês de setembro de 1994 haveria eleições dentro do sindicato. *“A CUT já dominava Jaú e Franca, só faltava o pólo calçadista de Birigüi (...). Não importava quem tinha razão, só importava a eleição. Naquela época, o que estava em jogo era a eleição no meu sindicato e o domínio no Estado da CUT na área calçadista, esse era o ingrediente político daquele momento(...)”*¹²⁸

Para agravar o quadro, as negociações entre patrões e empregados continuaram truncadas e no dia 06 de agosto, os trabalhadores fizeram uma assembléia em que decidiram que não iriam fazer greve e que o acordo do dissídio coletivo iria ser encaminhado a 15ª região do TRT de Campinas¹²⁹.

Quando tudo parecia resolvido, Odair Callegari procurou a imprensa, mais uma vez, no dia 11 de agosto, e denunciou os dirigentes do Sindicato dos Empregados nas Indústrias de Calçados de Franca e da CUT que realizaram uma assembléia com os empregados das empresas calçadistas de Birigüi para protestarem contra os baixos salários do setor. Callegari disse, também, que acreditava na possibilidade do grupo de Franca e da CUT tentarem deflagrar uma greve na cidade de Birigüi¹³⁰.

O Diário de Birigüi de 24 de agosto de 1994 afirmou que os membros do Sindicato dos Empregados nas Indústrias de Calçados de Franca e da CUT estavam em Birigüi a convite do PT. Roque Bonfim que, na época era o presidente do PT, confirmou, na entrevista¹³¹, a versão do jornal:

“(...) na época, em 1994 e como até hoje a classe trabalhadora desse setor, o sapato tinha o menor salário dessas cidades que trabalham com calçados, como Franca, Nova Hamburgo e Jaú. Nós estávamos numa época de produção muito boa (...) e foi o dissídio coletivo e os trabalhadores se organizavam em grupos nas fábricas para reivindicar melhores condições e remuneração (...) foi quando esses trabalhadores nos procuraram, pois sabiam

¹²⁶ Diário de Birigüi de 29 de julho de 1994. “Sindicatos devem encerrar hoje as negociações”. Diário de Birigüi de 30 de julho de 1994. “Calçadistas ainda não fecham acordo”. Folha da Região de 29 de julho de 1994. “Indústrias e operários negociam salários”.

¹²⁷ Folha da Região de 29 de julho de 1994. “Sindicato de Franca tenta aplicar golpe”.

¹²⁸ Entrevista realizada no dia 25 de outubro de 2003 com Odair Callegari.

¹²⁹ Diário de Birigüi de 06 de agosto de 1994. “Calçadistas decidem hoje se vão à greve”. Folha da Região de 06 de agosto de 1994. “Operários fazem assembléia para decidir se vão parar”. Diário de Birigüi de 09 de agosto de 1994. “Calçadistas: descartada possibilidade de greve”.

¹³⁰ Folha da Região de 11 de agosto de 1994. “Sindicato de Franca faz reunião com operários”.

¹³¹ Entrevista realizada com Roque Horoldo Bonfim em 02 de outubro de 2003.

que nós éramos do PT e que tínhamos uma ligação com a CUT e assim resolveram nos convidar para participar de algumas reuniões e assim surgiu a possibilidade da gente estar chamando a CUT mais o Sindicato de Franca que sempre trabalhou nessa área. (...) nós sentimos que a classe trabalhadora de Birigüi realmente poderia ter uma organização muito boa, foi aí, a partir de reuniões na casa de uma e de outra pessoa e assim resolveram chamar a CUT para Birigüi”

Roque Bonfim conta que a CUT realizou várias reuniões explicando que a classe trabalhadora poderia lutar por melhores salários. Isso foi conversado com o próprio Sindicato dos Empregados nas Indústrias do Vestuário de Birigüi e Região e, no entanto, o sindicato não tomou nenhuma decisão. Bonfim afirmou que Callegari mostrou uma indecisão muito grande e que, naquele momento, ele poderia ter assumido o movimento e se consagrado como líder da categoria “*infelizmente ele não percebeu o momento*”. Depois de alguns dias, Callegari decidiu que era contrário ao movimento de paralisação.

Em entrevista, Callegari afirma que havia uma perseguição a sua pessoa, tendo em vista não querer se filiar ao partido do PT, já que, por várias vezes, houve convite para essa filiação e ele se recusou. “*(...) eu fui convidado para montar o PT e eu me neguei e me falaram na cara dura, olha tudo bem então, nós vamos ser sempre contra você, ou você está com a gente ou não está com a gente*”. Acredita, também, que os líderes da greve, nesse caso, os sapateiros de Birigüi, não eram contra o sindicato dos trabalhadores, mas estavam sendo “*iludidos*” diante das promessas da CUT, do PT e dos membros do sindicato dos sapateiros de Franca, dizendo que os sapateiros de Birigüi deveriam lutar contra as injustiças e colocavam a culpa no sindicato e no próprio presidente. Vejam o que Callegari disse durante a entrevista:

“(...) aqui havia um campo em aberto, as mentes estavam em aberto, o pessoal ainda não estava politizado. Era somente aquela política de eleições normais, então eles realmente pegaram as coisas que afetavam o trabalhador. O Callegari não consegue casa própria, o Callegari não consegue dar um salário digno pro pessoal, o Callegari não consegue instituir o restaurante nas empresas (...). Em política tem tudo isso”

Diante da afirmação de Callegari, procuramos uma das pessoas que lideraram a greve de 1994 e nos indicaram Valdeci Alves da Silva, que, durante a entrevista, afirma que naquele momento da organização e realização da greve estava desempregada, mas que a situação dos sapateiros era tão difícil que ficou sensibilizada com a causa e contribuiu para a organização do

movimento. Conta, ainda, que as reuniões eram feitas nas casas dos sapateiros e que começou com apenas cinco pessoas, mas o movimento foi crescendo e, de repente já era grande. Silva nos contou como tudo aconteceu:

“Eu me envolvi pela questão de ouvir os trabalhadores, por que eu tenho irmãs e minha família inteira trabalha em fábricas, e eu ouvia a situação que eles passavam no momento. Então eu me sensibilizei e entrei. Um grupo de sapateiros, inclusive minhas irmãs e mais uma amiga delas, me convidaram para aumentar o grupo, aí nós chegamos até o Roque pra pegar idéia e foram caminhando, caminhando. Esse movimento surgiu do nada porque já estávamos cansados da situação em que viviam. E não tinha como nós procurarmos o sindicato, ele era oposto ao trabalhador (...) Nós procuramos o Callegari quando o grupo estava bem forte que até inclusive o Roque estava conosco, nós convidamos o Roque. Os meninos de Franca vieram pra dar uma força pra nós, aí sim nós procuramos o Callegari e mesmo assim, não entramos em um acordo(...). Começamos com mais ou menos 5 pessoas, depois foram 10, depois 20 e foi indo. Quando realmente anunciamos, a greve já estava um movimento muito grande. (...) Foi passando de boca a boca e se juntando, se juntando (...)”¹³².

Durante a mesma entrevista, Valdeci Alves da Silva, mostrou seu descontentamento com a atuação de Odair Callegari dizendo não confiar no Sindicato dos Empregados das Indústrias do Vestuário de Birigüi e Região e, por isso, é que chamaram o pessoal de Franca para participarem do Movimento. Afirmou também que se pudesse tomaria o sindicato das mãos de Callegari:

“Nós tínhamos uma amizade com o pessoal de Franca, os sindicalistas de Franca, os quais nós sempre conversávamos e eles instruíam a gente contra alguma coisa que a gente não achava certo. A gente falava com eles, confiávamos no sindicato deles. A gente nunca confiou no sindicato de Birigüi quando estava na direção do Odair Callegari (...) Então, nós convidamos o pessoal de Franca para dar uma força (...). Eles não estavam à frente, eles estavam dando um apoio pra gente, mas não eram eles que estavam formando a greve (...) Nós conhecíamos o pessoal da CUT por intermédio do Roque (...), mas quero deixar bem claro, não foi a CUT, foi o pessoal do sindicato de Franca que fazia parte da CUT (...) se nós conseguíssemos, nós tomávamos o sindicato dele (...) para mudar o jeito de trabalhar, dar mais valor ao trabalhador”.

¹³² Entrevista realizada com Valdeci Alves da Silva em 24 de outubro de 2003.

Diante da negativa de Callegari em apoiar a greve e, para a surpresa de todos, os trabalhadores não se intimidaram, pois decidiram, em assembléia-geral extraordinária que iniciariam a greve no dia 24 de agosto¹³³. Callegari, durante a entrevista, afirmou que não foi favorável à greve na época, em razão da classe ainda não estar preparada para o movimento.

Os trabalhadores contavam com o apoio da CUT, do Sindicato dos Empregados nas Indústrias de Calçados de Franca e do próprio PT de Birigüi. Segundo Vedovotto (1996), o sindicato patronal foi comunicado que haveria a greve no dia 22 de agosto de 1994 e no dia 23 fizeram uma reunião na qual trataram da possível greve que estava por acontecer, sendo que, na Ata da reunião desse dia constam as seguintes informações:

“(...) a reunião mensal teria de ser especialmente para tratar da comunicação de uma comissão de trabalhadores, acompanhada por integrantes da Central Única dos Trabalhadores – CUT e militantes do Partido dos Trabalhadores – PT; informando sobre a intenção de deflagração de greve no setor calçadista, a partir do dia vinte e quatro de agosto. Discorreu sobre as várias possibilidades negativas de um movimento paredista na cidade e indagou de todos, como deveria ser combatido o movimento. Por unanimidade definiu-se que o movimento era ilegítimo, sem representatividade de um sindicato legalmente constituído na base e que qualquer possibilidade de diálogo com a comissão estava descartada, para não dar, assim, a legitimidade jurídica no futuro. Na iminência de se iniciar a greve, o presidente solicitou dos presentes sugestões para a garantia ao trabalho daqueles trabalhadores que assim se manifestassem. Depois de muita discussão, aprovou-se por unanimidade as seguintes medidas: contratação de carros de som, com profissionais habilitados para contra atacar nas portas das indústrias; investir na mídia (rádio, jornais e televisão) para refutar informações que possam deturpar o andamento do dissídio coletivo instaurado no Tribunal Regional de Campinas (...). Decidiu-se também por unanimidade, enviar ofícios a todas as autoridades constituídas do município, alertando para a abusividade do movimento, requerendo, inclusive medidas cabíveis para garantir a liberdade de ir e vir dos trabalhadores (...)”

Roque Bonfim conta, na entrevista, que no momento em que os trabalhadores avançaram para a realização da greve, chamando toda responsabilidade para si próprios, não dava mais para

¹³³ Diário de Birigüi de 24 de agosto de 1994. “*Sapateiros de Birigüi: CUT de Franca convoca paralisação; Sindicato aguarda decisão do TRT*”

recuar já que os grupos de líderes das fábricas mostraram que Birigüi necessitava de melhor organização dos trabalhadores e essa greve seria o início de uma nova organização.

Vedovotto (1996, p. 103) lembra que *“de nada serviu a publicação na imprensa do comunicado do Sindicato dos Trabalhadores de Birigüi negando haver convocado os trabalhadores da categoria para a greve por causa da indefinição do dissídio”*. Os líderes da greve já estavam preparados para a realização do movimento.

Na entrevista com Callegari, ele disse que se sentiu traído, uma vez que: *“Nunca ninguém vinha me falar nada aqui (...) eu era o último a ficar sabendo (...) eles faziam encontros totalmente escondidos de mim”*. Callegari afirmou que a Igreja Católica também contribuiu para a realização da greve, nas comunidades de base surgiram as discussões, nas chamadas (CEBS) Comunidades Eclesiais de Base¹³⁴: *“(...) a Igreja Católica não deveria tomar partido em favor a esse ou aquele grupo (...) deveria representar a todos. Eu freqüentava a igreja (...) houve um apoio à CUT permitido por alguns padres da época, eles tinham pleno acesso dentro das comunidades”*.

Em 24 de agosto de 1994, os trabalhadores iniciaram o dia reunidos na Praça Dr. Gama com a participação de aproximadamente 500 pessoas. Havia um medo por parte de todos que o movimento se tornasse uma “baderna”. Tanto é verdade que a polícia militar ficou de prontidão e foi reforçada por soldados do Batalhão de Araçatuba. Com carros de som e um trabalho de convencimento nas principais empresas conseguiram levar centenas de pessoas para as ruas. Isso estava sendo uma novidade para o Pólo de Birigüi que nunca havia passado por isso anteriormente.

Os dois jornais pesquisados trazem índices de paralisação diferentes. O Diário de Birigüi mostra que a paralisação mais expressiva ocorreu na Ypo, onde 30% dos funcionários estavam paralisados. Na Bical, a paralisação foi de 20%, na Pampili, 15 a 18% e na Atlântica 20%. A Popi e Kiuty tiveram a produção normal, sem problemas com a paralisação nesse primeiro dia de greve. O

¹³⁴ Comunidades Eclesiais de Base: Esse movimento surgiu no Brasil ligado à teologia da libertação e foi uma corrente dentro da Igreja Católica que destacou. Cresceu a partir das décadas de 70 e 80 e, a partir do final da década de 80 começou a declinar, em razão do Papa João Paulo II neutralizar a ação da teologia da libertação dentro da Igreja Católica. As CEBS eram grupos de famílias que se reuniam especialmente nas periferias dos centros urbanos com o objetivo de refletir a palavra de Deus (Bíblia), mas também vincular esse estudo bíblico com a realidade e, a partir dessa reflexão, as pessoas passaram a entender as injustiças sociais de que eram vítimas, e acreditar que ser “cristão” é muito mais do que somente rezar. Assim, passaram a tomar uma posição diante dessas injustiças sociais. Vários líderes surgiram a partir das CEBS e passaram a atuar dentro dos movimentos populares, movimento sindical e movimento político. As CEBS sofreram uma forte reestruturação e, hoje, é um movimento. São mais comunidades que estão ligadas a uma capela, igreja do que um movimento de reflexão e de luta por mudanças sociais.

Sindicato Patronal acreditava que o movimento iria se dissolver em poucas horas em razão da greve ser ilegal¹³⁵.

Já a matéria da Folha da Região do dia 25 de agosto afirmava que a greve havia atingido nove fábricas. Segundo os números do Sindicato Patronal a empresa mais atingida com a paralisação teria sido a Protective (com 60% dos trabalhadores parados). Já a Ypo teria 50%, a Atlântica 37% estariam em greve, a Bical 20%, a Pampili 15%, a unidade da Popi na Rua Bento da Cruz 7% e na unidade da Euclides Miragaia não houve paralisação e, por fim, a Kiuty teria sido atingida com 7%. O jornal trouxe ainda uma afirmação de Eurípedes Donizete Firmino, diretor do sindicato de Franca, em que dizia que a comissão grevista pretendia apresentar uma chapa para concorrer à presidência do sindicato de Birigüi¹³⁶.

Como em toda e qualquer greve a tensão para ambos os lados tende a aumentar e em razão disso a facilidade de ocorrer algumas desavenças é muito grande. Vedovotto (1996, p:104) indica que a *“diretoria do sindicato patronal encaminhou ofício às principais autoridades do município denunciando a ‘agitação’ provocada por líderes alheios ao setor e foi ao gabinete do prefeito solicitar intervenção, pois havia denúncias de ameaças de agressão física ao operário que quisesse entrar na fábrica para trabalhar”*. Claro que isso foi uma ofensiva dos patrões para pressionar o fim da greve.

No segundo dia da greve, a Federação dos Trabalhadores do Estado de São Paulo, a qual o sindicato de Birigüi estava filiado, comunicou aos trabalhadores que a greve era ilegal e haveria riscos de dispensa por justa causa, caso o movimento continuasse. Esse comunicado aos trabalhadores era feito por meio de carro de som que, ao contornar a Praça Dr. Gama, onde estavam concentrados os líderes da greve, foi atacado por pedras, vindo a ferir o olho de seu condutor.

Vedovotto (1996) mencionou que, em razão desse fato, o prefeito municipal da época, Florival Cervelati, comunicou ambas as partes que a circulação de carros de som ficaria proibida. Assim, diminuiu, consideravelmente, o poder de mobilização dos líderes da greve.

No terceiro dia de greve, a tensão era tamanha, que logo de manhã, já ocorreu mais um incidente. Dessa vez, o sindicalista da CUT de Franca, José Osmar Ernesto, ameaçou o administrador de empresas da fábrica Glisa, Walter José Tadeu Rafael, dizendo que iria dar um tiro no mesmo. Walter, munido de testemunhas, lavrou um boletim de ocorrência e o sindicalista teve que comparecer à delegacia e, logo após, foi liberado. Em assembléia realizada na tarde do dia

¹³⁵ Diário de Birigüi de 25 de julho de 1994. “Cidade em clima de greve; Sindicato Patronal crê no esvaziamento”

¹³⁶ Folha da Região de 25 de agosto de 1994. “Greve de calçadista atinge nove fábricas”.

anterior, que foi uma sexta-feira (26/08), decidiram que o movimento iria continuar e na próxima segunda-feira (29/08), realizariam uma passeata nas principais ruas da cidade e tentariam fechar os estabelecimentos comerciais da cidade. A guerra de números estava instaurada, segundo o Sindicato Patronal, de 800 a 1.000 trabalhadores estavam parados. Já para a CUT, o número de trabalhadores parados era bem superior, chegando a 4.000 trabalhadores. O Sindicato Patronal se recusou a sentar à mesa com o atual comando de greve para não legitimar o movimento¹³⁷.

A fraca adesão que houve, no terceiro dia de greve, indicava que o movimento já estava “furado” e que era apenas uma questão de horas para tudo voltar ao normal, ou seja, os trabalhadores voltarem ao trabalho.

Na noite do dia 26 de agosto, os dirigentes do Sindicato das Indústrias do Vestuário de Birigüi e da Federação Estadual dos Trabalhadores da Indústria do Calçado e Vestuário de São Paulo reuniram-se, secretamente, na sede do Sindicato Patronal e decidiram voltar a negociar com os trabalhadores, mas isso só iria acontecer no momento em que a CUT deixasse a cidade. A estratégia a ser seguida deveria mostrar aos trabalhadores que eles estavam desprotegidos da lei trabalhista e que a qualquer momento poderiam ser demitidos por justa causa. O Jornal Folha da Região do dia 28 de agosto (domingo), noticiou que, até a sexta-feira, aproximadamente, 150 trabalhadores já haviam recebido telegramas comunicando a dispensa por justa causa e as fábricas já estariam contratando novos operários para ocuparem os seus postos de trabalho¹³⁸.

Vedovotto (1996) conta que os empresários munidos de filmes e fotos iniciaram o processo de demissão por justa causa de aproximadamente 500 trabalhadores que haviam faltado ao trabalho e estavam nas portas de outras fábricas organizando a greve. Os empresários também veicularam na imprensa que aqueles mesmos sindicalistas de Franca ligados à CUT haviam feito um movimento parecido na cidade de Franca que ocasionou a demissão de mais de 13 mil sapateiros. Outra jogada bem sucedida dos empresários de Birigüi para intimidação dos trabalhadores, segundo Vedovotto relata em seu livro, foi a distribuição, para os operários de Birigüi, de um material fotográfico que mostrava as casas luxuosas dos sindicalistas francanos. Dessa forma, o movimento foi esvaziado e os sapateiros retornaram ao trabalho. Na própria segunda-feira, dia 29 de agosto, vários sindicalistas da CUT que estiveram em Birigüi disseram que iriam abandonar o movimento, temporariamente, e retornar à cidade de Franca no mesmo dia.

¹³⁷ Folha da Região de 27 de agosto de 1994. “*Greve de calçadistas é marcada por outro incidente*”.

¹³⁸ Folha da Região de 28 de agosto de 1994. “*Fábricas e sindicalistas voltam a negociar*”.

3.3.1. Uma breve análise do movimento grevista de 1994 e alguns fatos pós-greve

Vedovotto (1996) traz o editorial do Jornal da Cidade de Araçatuba que analisou o episódio.

”Foram extremamente infelizes os trabalhadores das indústrias de calçados de Birigüi ao se lançar intempestivamente à greve sem antes ter observado se as condições eram favoráveis a um movimento dessa ordem. Também não foram felizes quando desprezaram as orientações do sindicato local para seguir desavisadamente estratégias de grupos sindicais alheios às questões trabalhistas e interessados apenas na obtenção dos dividendos eleitorais” (Vedovotto, 1996, p. 106)

Para Roque Bonfim, presidente do PT de Birigüi, na época, que esteve apoiando o movimento juntamente com a CUT e o Sindicato dos Sapateiros de Franca, desde a organização até o término da greve, diz que o movimento poderia ser dividido em dois momentos: um momento de ganho e outro de perda. *“O lado do ganho é que mostrou claramente que quando uma categoria quer se organizar de forma coesa e de forma idônea ela pode (...). Por outro lado mostrou que quando não se têm os dividendos para os trabalhadores (...) a greve é considerada derrotada pois o objetivo de se conseguir melhores salários não foi atingido”*¹³⁹.

Milene Rodrigues, a atual presidente do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Birigüi, em sua entrevista, afirmou que nesse movimento grevista de 1994, ocorreram falhas que prejudicaram a classe trabalhadora. A CUT de Franca mobilizou os trabalhadores, porém não preparou a documentação necessária para a realização da greve. Ela explica que para que uma greve tenha sua legalidade, deve obedecer a uma legislação trabalhista e sindical vigente e há todo o preparo de uma documentação que, nesse caso, não foi feita. Assim, muitos trabalhadores “ficaram na mão”. *“Na verdade, os trabalhadores foram enganados, achavam que estavam amparados pela CUT e isso não ocorreu”*¹⁴⁰.

Já Vedovotto (1996, p. 107) cita que *“essa greve para alguns analistas da época, os petistas locais queriam fazer de Birigüi um laboratório de decolagem da candidatura de seu líder e apoiaram ostensivamente a ação dos sindicalistas da cidade de Franca”*. Os jornais Diário de Birigüi e Folha da Região também citaram que a greve estava ocorrendo para desestabilizar o Plano Real e melhorar o desempenho eleitoral do candidato Luís Inácio Lula da Silva. Roque Bonfim afirmou que isso não era verdadeiro e que a iniciativa da greve foi dos próprios trabalhadores: *“Isso*

¹³⁹ Entrevista realizada com Roque Haroldo Bonfim em 02 de outubro de 2003.

¹⁴⁰ Entrevista realizada com Milene Rodrigues em 02 de outubro de 2003.

não é verdade porque esse pessoal que estava aí na militância, às vezes, não viria para ajudar, viria talvez para prejudicar, não tinha sentido dizer que nós criamos uma greve esperando dividendos políticos. Julgávamos que não íamos ter dividendos políticos e sim prejuízo político”

Valdeci Alves da Silva, que foi uma das pessoas que ingressaram no movimento desde o início da organização, afirma que o partido PT não entrou na greve e sim as pessoas que apoiavam os trabalhadores:

“Não é o PT em si. Nós não envolvemos o PT, convidamos as pessoas que nós tínhamos amizade e que estavam dispostas a trabalhar, então não é o PT. Muita gente falou que era o PT (...) na hora eu achei errado. Não foi o PT partido. Isso não significa porque o Roque é do partido do PT que foi o PT como um todo. Foi a pessoa, nós não envolvemos o partido (...)”.

No final, todos perderam com essa greve. Muitos trabalhadores perderam o emprego, os patrões tiveram perdas financeiras e o sindicato saiu rachado. Callegari faz uma afirmação interessante a respeito dos movimentos sociais em Birigüi: *“(...) essa greve mal feita atrasou os movimentos sociais em Birigüi de oito a dez anos e se você for conversar com o trabalhador hoje ele tem desconfiança de tudo e de todos”*. Callegari afirma que esse movimento deixou fortes seqüelas para os trabalhadores.

Diante da derrota que os trabalhadores sofreram, o pior reflexo da greve foi a demissão por justa causa de 379 grevistas¹⁴¹ e as fábricas num primeiro momento, decidiram que não iam readmitir esses trabalhadores. No dia 30 de agosto (terça-feira), foi formada uma comissão composta por cinco padres, um advogado e três mulheres, com o intuito de tentarem, junto aos industriais, rever a situação dos demitidos. A Federação Estadual dos Trabalhadores das Indústrias do Vestuário confirmou que a estratégia que iria utilizar para a readmissão seria negociar com cada empresa de uma vez, mas houve casos de operários que ficaram nas portas das indústrias incentivando os demais para participarem da greve e estes foram observados pelos patrões tornando a situação desses funcionários mais complicada¹⁴².

Os grevistas, segundo as matérias jornalísticas, obtiveram, ao menos uma vitória que foi o afastamento do presidente do Sindicato dos Empregados das Indústrias do Vestuário de Birigüi,

¹⁴¹ Esse número de demissões foi dado pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário de Birigüi na edição do jornal Folha da Região de 22 de outubro de 1994 *“Demissões por justa causa são contestadas”*

¹⁴² Folha da Região de 30 de agosto de 1994. *“Indústrias anunciam que não vão readmitir quem não fez greve”* Folha da Região de 31 de agosto de 1994. *“Paralisação acaba e 300 perdem seus empregos”*.

Odair Callegari. Em entrevista à Folha da Região, João Aparecido de Lima, presidente da Federação Estadual dos Empregados nas Indústrias do Vestuário disse “*decretamos uma espécie de intervenção branca no sindicato*” e que a posição de afastar Callegari do cargo se deu em razão dele estar muito desgastado com os trabalhadores e com os patrões e diante de tantos fatos que ocorreram durante a “*greve a situação ficou insuportável*”¹⁴³

Na entrevista, Valdeci Alves da Silva, confirma a versão dos jornais que mesmo diante das demissões por justa causa, os trabalhadores tiveram uma vitória que foi o afastamento de Callegari da direção do sindicato:

“A gente não conseguiu o aumento que de fato a gente queria, mas nós saímos vitoriosos nisso, porque o sindicato aqui hoje vê os trabalhadores não tão bem, mas com outros olhos (...). Não é igual na época do senhor Callegari que estava aí há mais de 12 anos e não fazia nada (...) nós conseguimos tirar ele, e foi bom demais (...) Isso foi uma vitória grande para os sapateiros”.

Durante a pesquisa, encontramos no texto de Vedovotto (1996) e na entrevista com Milene Rodrigues uma informação bastante interessante sobre essa greve de 1994, a qual foi a responsável pela divisão do Sindicato dos Empregados nas Indústrias do Vestuário de Birigüi e Região, quando Callegari se mostrou menos atuante até a greve. Após a greve, houve a “intervenção branca” da Federação Estadual dos Empregados nas Indústrias do Vestuário e dividiu esse sindicato em dois órgãos distintos, sendo eles: Sindicato dos Trabalhadores nas indústrias de Calçados de Birigüi que foi administrado por uma junta governativa e presidido por Shirley de Fátima Rodrigues até agosto de 1996 e o outro órgão é o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados, Confeccões de Roupas, Material de Segurança e Proteção ao Trabalho de Birigüi e Região que é presidido por Odair Callegari até os dias atuais.

Em primeiro de setembro de 1994, o jornal Folha de Região traz a seguinte matéria: “*Sindicato pode processar líderes da paralisação*”. O jornal mostrava que havia uma revolta por parte do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário de Birigüi contra os líderes da greve e cogitou-se até em buscar alguma forma dentro da lei para processar esses líderes que interromperam a campanha salarial da categoria. Entre os trabalhadores demitidos, havia um clima de frustração e revolta contra o comando de greve. A culpa do início do movimento considerado ilegal recaía sobre o PT, a CUT e o Sindicato dos Sapateiros de Franca, pois incentivaram o

¹⁴³ Folha da Região de 30 de agosto de 1994. “*Odair Callegari é afastada de sindicato*”. Diário de Birigüi de 31 de agosto de 1994. “*Callegari se afasta do sindicato; Presidente da Federação faz intervenção branca*”

movimento e depois abandonaram os trabalhadores, deixando-os sozinhos, sem nenhum respaldo jurídico para tentar a readmissão dos grevistas. As fábricas, no dia anterior, haviam readmitido cerca de 50 trabalhadores.

No dia 03 de setembro, uma comitiva de sindicalistas ligados à CUT esteve em Birigüi. Passaram pelos órgãos de imprensa para tentar explicar o fracasso da greve e culpavam a “imprensa marrom”, a prefeitura municipal, a polícia militar e o sindicato patronal. Afirmaram que não deixaram os trabalhadores desamparados, mas a intenção principal dessa vinda repentina a Birigüi era tentar disputar a próxima eleição para ocupar o sindicato local. Os sindicalistas diziam que o *“sindicato é instrumento de luta do trabalhador, e isso não acontece com o sindicato de Birigüi. Nós já tiramos aquele do Odair Callegari de lá e vamos até colocar o sindicato nas mãos dos trabalhadores”*¹⁴⁴.

No dia 06 de setembro, os líderes da greve decidiram retornar a Franca sem disputar a direção do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário de Birigüi¹⁴⁵. A Folha da Região, de 28 de setembro de 1994, mostra que, apenas no final do mês de setembro, as fábricas e os operários voltaram a sentar-se à mesa de negociação, buscando uma solução para o dissídio coletivo.

Somente após 90 dias de disputas, greve, demissões, muita conversa e negociação, os patrões e empregados das empresas calçadistas de Birigüi entraram em um acordo em relação às divergências que havia no dissídio da categoria do ano de 1994¹⁴⁶.

3.4. Os anos de 1995 e 1996 – Os piores anos da década para a indústria de Birigüi

No início do ano de 1995, o jornal Folha da Região do dia 8 de janeiro trazia a manchete de capa: *“Calçadista quer dobrar exportação”*. A matéria se referia às fábricas de calçados de Birigüi que esperavam aumentar as exportações para o Mercosul em 100%, apesar do real estar supervalorizado. Essa expectativa nasceu a partir da abertura do Mercosul, o qual, “em tese”, facilitaria a entrada dos calçados na Argentina, Uruguai e Paraguai.

O mercado interno, no início do ano de 1995, vivia um momento de pura euforia do Plano Real e, para os calçadistas, os primeiros meses desse ano foram muito favoráveis. A Couromoda foi um sucesso. Os organizadores do evento chegaram a cogitar que essa edição foi a melhor

¹⁴⁴ Folha da Região de 03 de setembro de 1994. *“Sindicalistas da CUT querem tomar entidade”*

¹⁴⁵ Folha da Região de 07 de setembro de 1994. *“Líderes de paralisação fracassado desaparecem”*

Couromoda nos últimos 20 anos. Para os empresários de Birigüi que estiveram expondo, o volume de vendas foi o maior dos últimos três anos¹⁴⁷.

Como já dissemos nas seções anteriores, a indústria calçadista de Birigüi possui uma grande sazonalidade. No início do ano as fábricas vivem um momento de euforia, porém, no mês de fevereiro, já demonstravam dificuldades.

O Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Birigüi apresentou números alarmantes de demissões no setor. Em fevereiro de 1995, as empresas calçadistas de Birigüi demitiram 2.000 funcionários. O vice-presidente do sindicato patronal, Carlos Alberto Mestriner, (proprietário da Klin), afirmou, em entrevista ao jornal Folha de São Paulo (Caderno Folha Norte de 04 de fevereiro), que a crise do setor estava ocorrendo em razão do consumo desenfreado de bens duráveis no último trimestre de 94, especialmente, de eletrodomésticos e utensílios para o lar. “*Não sobrou dinheiro para compras de produtos como calçados. As vendas do setor caíram em relação aos produtos de primeira necessidade*”¹⁴⁸. Nesse ponto, Mestriner confirmou o que foi explicitado por Belluzzo (1999) na seção 3.2 desse estudo, em que afirmava que, nos primeiros meses do Plano Real, houve um forte crescimento, principalmente em razão da recuperação do crédito de curto prazo, porém, alguns setores, como o calçado sofreram com a queda no consumo.

No final do mês de março de 1995, as fábricas já começaram a ter problemas com a falta de pedidos e aguardavam o aquecimento do mercado¹⁴⁹.

Já no mês de abril de 1995, os empresários calçadistas e têxteis reclamavam do tratamento desigual se comparado com os setores automobilístico e de eletrodoméstico que receberam uma ajuda do governo contra os importados. A alíquota de importação para esses setores foi para 70%, entretanto, os setores de calçados e têxteis estão sofrendo com a importação dos artigos asiáticos. Os empresários desses setores encaminharam ao governo um documento manifestando sua indignação com tal situação¹⁵⁰.

O que notamos na pesquisa em jornal foi um descontentamento em massa dos empresários com a política econômica do governo, lembrando que o presidente Fernando Henrique Cardoso só assumiu a presidência havia três meses.

¹⁴⁶ Diário de Birigüi de 15 de outubro de 1994. “*Calçadistas, finalmente, fecham acordo*”

¹⁴⁷ Diário de Birigüi de 15 de janeiro de 1995. “*Couromoda teve vendas para três meses*”. Folha da Região de 15 de janeiro de 1995. “*Couromoda/95 é a melhor nas duas décadas*”

¹⁴⁸ Folha de São Paulo, Caderno Folha Norte 04 de fevereiro de 1995 “*Setor calçadista demite 2.000 em Birigüi*”.

¹⁴⁹ Diário de Birigüi de 05 de fevereiro de 1995. “*Fevereiro está difícil para as indústrias de calçados*”. Diário de Birigüi de 26 de março de 1995. “*Indústrias não estão demitindo em massa*”.

¹⁵⁰ Folha da Região de 01 de abril de 1995. “*Calçadista e têxteis reclamam de tratamento*”

No dia 16 de abril, o jornal Folha da Região trouxe uma matéria dizendo que as empresas calçadistas de Birigüi estavam enfrentando uma crise histórica. Os principais fatores para o desencadeamento dessa crise foram a concorrência desleal (a entrada dos calçados asiáticos), as medidas de restrição ao consumo do Plano Real e o crescimento da inadimplência. Formou-se uma comissão de empresários da cidade que participaram de um encontro com 41 deputados federais, 2 senadores e a ministra de Indústria e Comércio Dorothea Werneck, em que puderam expor as dificuldades vividas pelo setor e pediram medidas do governo que pudessem reverter o quadro e evitar demissões. Os empresários reclamavam que estavam sendo penalizados pelas importações, não pela incapacidade da indústria nacional, mas, principalmente, pela concorrência desleal. Até no Mercosul as empresas calçadistas brasileiras saíam em desvantagem, *“enquanto os calçados brasileiros eram taxados em 27% para entrar na Argentina, os calçados argentinos não pagam um centavo de imposto para entrar no Brasil. Além disso, eles têm subsídios de seu governo, que atingem até 20%, enquanto nós temos uma das economias mais taxadas do mundo”*¹⁵¹. Os empresários também citaram a China e outros países asiáticos como responsáveis pela crise, em razão de seus produtos entrarem com preços muito inferiores aos produtos nacionais, em virtude de sua mão-de-obra ser muito barata e os impostos baixos.

Outra medida que não agradou aos calçadistas foi a mudança nos critérios de recolhimento compulsório sobre depósito a prazo do sistema bancário (chamados de CDBs).

*“(...) a nova sistemática tem como objetivo frear a captação de recursos nos bancos – criando-se assim um teto informal para a expansão das emissões das CDBs, e encarecer, de fato, o custo dos empréstimos, com a subida dos juros. Ficará também mais difícil financiar compras, o que espera o Governo. O pólo calçadista de Birigüi (...) pode ser prejudicado novamente, pois as empresas sempre vão à procura de capital de giro e batem nas portas de bancos. Agora, com este ‘arrocho’ o crédito fica mais difícil”*¹⁵².

Nesse período, a queda no consumo foi muito elevada e as empresas já começaram as demissões 20% da mão-de-obra de setor calçadista já estava sem emprego. Um levantamento feito pelo sindicato dos trabalhadores da categoria já registrava a demissão de dois mil trabalhadores. Lembramos que o pólo calçadista de Birigüi produzia, especialmente, para atender ao mercado interno. Apenas 8% da produção tinham como destino o exterior e, com a âncora cambial do Plano Real, as exportações foram ainda mais prejudicadas e houve um favorecimento das importações. As

¹⁵¹ Folha da Região de 16 de abril de 1995. *“Empresas calçadistas enfrentam crise histórica”*

¹⁵² Diário de Birigüi de 26 de abril de 1995. *“Empresários são contra as medidas anti-consumo”*

empresas de Birigüi sentiram, sensivelmente, essa mudança nos rumos da economia¹⁵³. O problema de desemprego estava tão sério em Birigüi que autoridades responsáveis pela segurança pública do município apresentaram dados alarmantes sobre o número de furtos associados ao aumento do desemprego. De janeiro a abril de 1995, o número de furtos aumentou em 20%, fato esse nunca ocorrido em Birigüi¹⁵⁴.

O jornal Folha da Região do dia 13 de maio trazia na manchete de capa os seguintes dizeres: “*Empresas de calçados demitem em massa*”. A matéria se referia à maior crise vivida pelas fábricas de calçados de Birigüi e nenhuma das 230 empresas do setor havia deixado de demitir desde o início do ano. O número de demissões para o Sindicato Patronal era de 4 mil trabalhadores e para o Sindicato dos Trabalhadores eram 3 mil demitidos.

Como podemos observar até o momento, as empresas de calçados tinham uma “pedra no sapato” que era a entrada dos calçados estrangeiros, em especial os asiáticos, por um baixo preço e ainda sendo favorecida pela taxa de câmbio. O empresariado nacional, e nisso se incluem os birigüenses, por várias vezes e de várias formas, passaram a pressionar o governo para tomar medidas contrárias a esse “*dumping*” ou seja, aos calçados estrangeiros que estavam entrando no Brasil com o preço abaixo do custo dos nacionais. Dessa forma, o governo tomou algumas medidas temporárias que aumentaram as tarifas de importação para 63% no máximo e 47% no mínimo. “*As medidas que dão 11 meses para as empresas tomarem fôlego e retomarem a produção normal já que em março do ano que vem as alíquotas caem para 53% e depois para 20% novamente*”¹⁵⁵. Essas novas alíquotas valem por um ano e começam a cair de novo em 1º de janeiro de 1996, até voltar a 20% no dia 30 de abril do mesmo ano. Outro ponto que continuava desagradando aos calçadistas era a falta de crédito para capital de giro.

No final do mês de maio, os sindicatos das indústrias calçadistas e do vestuário fizeram uma reunião em Birigüi e criaram a Associação Paulista dos Sindicatos das Indústrias de Calçados e Vestuário, cujo objetivo principal era ampliar as discussões das Câmaras Setoriais nas reuniões da

¹⁵³ Diário de Birigüi de 19 de abril de 1995. “*Demissões no setor calçadista de Birigüi estão assustando*”. Folha da Região de 30 de abril de 1995. “*Empresas enfrentam uma das maiores crises*”

¹⁵⁴ Folha da Região de 07 de maio de 1995. “*Desemprego aumenta criminalidade em Birigüi*”

¹⁵⁵ Folha da Região de 13 de maio de 1995. “*Medidas de proteção agradam maior parte dos empresários*”. Diário de Birigüi de 13 de maio de 1995. “*Governo aumenta alíquota do calçado importado*”. Diário de Birigüi de 14 de maio de 1995. “*Florival Cervelati e empresários comemoram ajuda de Fernando Henrique ao setor calçadista*”. Diário de Birigüi de 18 de maio de 1995. “*Calçados: Ministra acha concorrência desleal*”.

Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) e diante dos órgãos governamentais. Com a criação da associação, o setor tem mais força e pode ser melhor representado¹⁵⁶.

Tentando solucionar o problema de falta de crédito, o governo, através do BNDES, criou um programa especial de financiamento para apoiar investimentos nos setores coureiro e calçadista e esse possuía prazos maiores e juros mais baixos. O objetivo desse programa era promover o aumento da qualidade, da produtividade e contribuir para reestruturação e modernização desses setores. Após um mês da criação desse programa, o jornal Folha da Região apresentou matéria mostrando que a maioria das empresas não teve acesso a essa linha de crédito em razão das exigências do BNDES e dos demais bancos para liberarem o financiamento. Apenas duas empresas de Birigüi tiveram seus projetos aprovados. Outro problema apontado foi a lentidão do processo até a liberação dos recursos¹⁵⁷.

Após um plano de criação do Real, os calçadistas disseram no jornal Folha da Região de 02 de julho que não tinham motivo nenhum para comemorar já que o plano econômico fez com que muitos trabalhadores fossem demitidos em razão da queda nas vendas.

No dia 07 de julho de 1995, o jornal Folha da Região trouxe uma manchete, no mínimo, inusitada: *“Birigüi: fábrica paga rescisão com calçados”*. A matéria mostra que mais de 20 pessoas que foram demitidas da indústria de calçados Menopé nos últimos dois meses receberam parte do acerto em espécie, ou seja, foram pagos com calçados (tênis para criança e adulto). Essa empresa pertencia ao presidente do Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Birigüi, Marcos Noale que alegava a falta de recursos financeiros para pagar o acerto dos funcionários que foram demitidos.

Para que esse tipo de acerto que ocorreu entre os trabalhadores demitidos e a indústria Menopé não se tornasse moda, o Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Calçados de Birigüi fez um trabalho de orientação junto aos trabalhadores para entrarem na Justiça Trabalhista. Esse pagamento “em espécie” das rescisões é imoral, em razão das empresas entregarem os calçados a preços superiores aos do mercado e, assim, os trabalhadores não conseguirem vendê-los pelo preço que receberam nas indústrias¹⁵⁸.

¹⁵⁶ Diário de Birigüi de 23 de maio de 1995. *“Sindicato convoca reunião estadual para avaliar situação do setor”*. Folha da Região de 24 de maio de 1995. *“Indústrias calçadistas e do vestuário criam associação”*

¹⁵⁷ Diário de Birigüi de 28 de maio de 1995. *“Indústrias de calçados ganham linha de crédito”*. Folha da Região de 30 de maio de 1995. *“Setor calçadista questiona crédito do BNDES”*. Folha da Região de 25 de junho de 1995. *“Linha do BNDES não atinge maioria em Birigüi”*

¹⁵⁸ Folha da Região de 20 de julho de 1995. *“Sindicato proíbe acerto de conta com calçado”*

Além de pagar aos funcionários com calçados, a Menopé foi a primeira empresa de Birigüi a saldar suas dívidas com fornecedores da mesma forma. A crise no setor vinha afetando todos: A Kiuty, para alterar menos o quadro de funcionários, adotou a estratégia de demitir 50 funcionários com cargos de chefia (melhores salários). Nesse grupo de demitidos, havia funcionários que estavam na empresa desde a fundação da mesma, mas esse enxugamento foi necessário, pois, segundo o proprietário, a Kiuty deveria passar por uma reestruturação interna. O Sindicato Patronal apresentou dados afirmando que, nesses oito meses do ano de 1995, houve 5 mil demissões. Isso nunca havia ocorrido em Birigüi¹⁵⁹.

Os jornais pesquisados, após o meio do ano de 1995, vinham ilustrando em suas páginas que a esperança dos empresários calçadistas estava depositada nos pedidos do final de ano (período natalino), momento em que as indústrias costumam ampliar sua produção. Entretanto, essa enorme esperança passou a se tornar um grande pesadelo, já que as empresas chegaram no mês de novembro e não conseguiram reverter a recessão ocorrida desde o início do ano. Os pedidos de final de ano em relação ao ano de 1994 foram 50% inferiores. Houve empresas que deram 15 dias de férias coletivas para seus funcionários, evitando, assim, a demissão em massa¹⁶⁰.

O ano de 1995 encerrou-se com um enorme saldo negativo, principalmente, no que diz respeito a empregos e tanto os empresários quanto os trabalhadores esperavam superar a crise no ano de 1996¹⁶¹.

Para as empresas calçadistas de Birigüi, o primeiro registro na imprensa no ano de 1996, foi com uma entrevista otimista do presidente do Sindicato da Indústria do Calçado e Vestuário de Birigüi e Região, Carlos Alberto Mestriner, que dizia estar otimista e esperançoso com a situação do setor para esse ano de 1996, uma vez que a economia não podia ficar como ficou durante o ano de 1995, com, aproximadamente, 4 mil trabalhadores desempregados¹⁶².

Mesmo diante do otimismo de Mestriner, a crise no setor calçadista continuou e isso fica bem evidenciado em fevereiro de 1996. Os sindicatos patronais e de trabalhadores uniram-se para buscar uma solução para a crise:

“Em reunião com o ex-ministro do Trabalho Walter Borelli e hoje secretário de uma Câmara Setorial, os presidentes do Sindicato das Indústrias de Calçados de Birigüi, Carlos Alberto Mestriner e Shirley de Fátima Rodrigues pelo Sindicato dos Trabalhadores ambos foram buscar apoio da

¹⁵⁹ Folha da Região de 29 de agosto de 1995. “Empresa demite funcionários do alto escalão”

¹⁶⁰ Diário de Birigüi de 26 de novembro de 1995. “Indústrias irão dar férias coletivas”.

¹⁶¹ Diário de Birigüi de 31 de dezembro de 1995. “Sindicato de Birigüi espera driblar crise no próximo ano”.

¹⁶² Folha da Região de 07 de janeiro de 1996. “Calçadista de Birigüi vê 96 com otimismo”.

*Câmara Setorial para o grave problema de desemprego na cidade de Birigüi, em face do ajuste do Real e da concorrência do calçado estrangeiro em particular o mercado da China que entrou no Brasil pra valer com preços baixos e calçado de boa qualidade. Dois pontos foram tratados: A entrega de uma cesta básica emergencial para os trabalhadores desempregados por um período de 90 dias e (...) uma linha de crédito especial para os empresários birigüienses (...). O secretário prometeu estudar as propostas (...)*¹⁶³

Em março, o jornal Folha da Região divulgou os números de demissões do setor. Somente nos dois primeiros meses do ano de 1996 ocorreram 1.399 demissões, segundo o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Birigüi. Nessa mesma matéria, percebe-se que os sindicalistas estão pessimistas sobre a melhoria do nível de emprego no setor, isso em razão da baixa produção das indústrias¹⁶⁴.

A esperança para a superação da crise surgiu no dia 11 de março com a instalação da Câmara Paulista do Setor de Calçados, que tinha como principal objetivo buscar formas de estancar as demissões e tentar retomar partes dos postos de trabalho que foram eliminados com a crise. Os jornais mostravam que essa Câmara Setorial era a “luz no fim do túnel” em razão dos empresários estarem mergulhados em uma crise que parecia não ter mais fim. Como já afirmamos na seção anterior, essa crise foi a pior da história da indústria de Birigüi. Mas como essa Câmara Setorial poderia contribuir para a diminuição dessa crise?

*“A Câmara é um órgão de iniciativa governamental com representação da sociedade civil, de caráter consultivo, que tem por finalidade formular, apoiar e acompanhar ações para o desenvolvimento das atividades do setor ou a elas associadas. Compete a ela promover diagnósticos sobre os múltiplos aspectos envolvendo a atividade do setor, propor e encaminhar soluções que visam o aprimoramento da atividade calçadista considerando os paradigmas de eficiência requeridos pelo processo de globalização bem como a geração de empregos, renda e bem estar social, além de acompanhar junto aos órgãos competentes a implementação das propostas e sugestões emanadas da Câmara. (...) Espera-se que da Câmara surjam soluções urgentes que garantam a sobrevivência do setor, que gere milhares de empregos diretos e indiretos (...)*¹⁶⁵

¹⁶³ Diário de Birigüi de 02 de fevereiro de 1996. “Sindicatos buscam solução para crise calçadista”.

¹⁶⁴ Folha da Região de 09 de março de 1996. “Demissão atinge 1.399 desde o início do ano”.

¹⁶⁵ Diário de Birigüi de 30 de março de 1996. “Câmara calçadista é uma esperança, diz Cervelati”.

Outra informação importante que percebemos nos jornais Diário de Birigüi e Folha da Região é que o desemprego se tornou um grave problema, e aparece tanto na fala dos políticos, como na fala dos empresários e, também na dos sindicatos (patronal e de trabalhadores). Nesse ano de 1996, já por várias vezes, o Prefeito Municipal de Birigüi, Florival Cervelati, mostrou-se preocupado com a grave situação do setor calçadista. Sempre lembram que o desemprego havia aumentado tanto e que ele esteve presente na instalação da Câmara Setorial em São Paulo e na primeira reunião na cidade de Franca em 27 de março de 1996¹⁶⁶. As principais solicitações do presidente do Sindicato das Indústrias do Calçados e Vestuário de Birigüi foram:

*“(...) redução gradativa da alíquota do ICMS e o alongamento dos prazos de pagamento dos impostos, além da criação de linhas especiais de crédito nas instituições estaduais para a recuperação do capital de giro das micro e pequenas empresas (...) o aumento do imposto sobre o calçado importado e a queda dos juros bancários (...)”*¹⁶⁷

A Câmara Setorial Paulista do Calçado era formada, principalmente por representantes dos pólos de Birigüi, Jaú, Franca e São Paulo. A segunda reunião da Câmara Paulista do Setor de Calçados foi sediada em Birigüi e os objetivos desse encontro foram definir o cronograma da câmara e aprovar os temas a serem debatidos e desenvolvidos¹⁶⁸. O saldo desse encontro, segundo os participantes, foi positivo, uma vez que ficou decidida a divisão do conjunto em quatro grupos temáticos, que são eles: Política Industrial, Política Fiscal Creditícia (ICMS, encargos trabalhistas), Mercado Consumidor (escoamento da produção) e Política de Empregos e Relações do Trabalho (formação profissional)¹⁶⁹. A primeira reunião desses grupos temáticos ocorreu em São Paulo, na Secretaria das Relações do Trabalho, no dia 21 de maio. A pauta da reunião foi elencar as prioridades de cada grupo temático para, assim, tentar viabilizar soluções para os vários problemas do segmento calçadista¹⁷⁰.

¹⁶⁶ Diário de Birigüi de 05 de março de 1996. “Cervelati dia 11 no Palácio dos Bandeirantes na Câmara Calçadista”. Folha da Região de 10 de março de 1996. “Birigüienses participam de Câmara do setor calçadista”. Diário de Birigüi de 29 de março de 1996. “Prefeito participou da 1ª reunião da Câmara Setorial do Calçado”.

¹⁶⁷ Folha da Região de 10 de março de 1996. “Birigüienses participam de câmara do setor calçadista”.

¹⁶⁸ Ata de reunião da diretoria do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi realizada em 24 de abril de 1996.

¹⁶⁹ Diário de Birigüi de 19 de abril de 1996. “Birigüi sediará a 2ª Reunião da Câmara Setorial Calçadista”. Folha da Região de 26 de abril de 1996. “Birigüi sedia reunião da Câmara Calçadista” Folha da Região de 27 de abril de 1996. “Reunião decide grupos para discussões e procedimentos”. Diário de Birigüi de 19 de abril de 1996. “Câmara Setorial de Calçados reuniu-se ontem no Palace Hotel com empresários e prefeitos”.

¹⁷⁰ Folha da Região de 15 de maio de 1996. “Grupos temáticos fazem a primeira reunião”. Diário de Birigüi de 21 de maio de 1996. “Câmara Calçadista: Grupos temáticos reuniram-se na capital”.

É importante ressaltarmos que essa Câmara Setorial de Calçados integrava o Programa de Desenvolvimento e Competitividade do Estado de São Paulo criado pelo governador Mário Covas. Além da Câmara Setorial de Calçados, mais quatro foram criadas: a Portuário, a Sucro alcooleiro, a Têxtil e a Citricultura.

No ano de 1996, o que vinha ocupando as páginas dos jornais até o momento era a Câmara Setorial Calçadista que, a partir daí ficou esquecida pela imprensa que deu espaço para uma nova série de matérias que abordaram a implantação do Programa de Qualidade Total nas empresas de Birigüi. Esse assunto iremos tratar com mais detalhes no último capítulo deste estudo.

As discussões na Câmara Setorial continuavam, mas até mesmo o presidente do Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Birigüi, Carlos Alberto Mestriner, afirmava que os resultados viriam a médio e longo prazo. Desde o início do Plano Real, houve o fechamento de várias empresas e a redução do quadro de funcionários das fábricas. Isso agravava a situação dos sapateiros de Birigüi. O sindicato dos trabalhadores estimava que 50% da mão-de-obra das fábricas haviam sido dispensadas. A matéria do jornal Folha da Região de 10 de julho de 1996 retratava esse alarmante quadro de falta de emprego. Uma fábrica iria contratar 100 pessoas para trabalhar e a disputa foi tamanha por uma dessas 100 vagas que o local de seleção ficou pequeno e teve que ser mudado.

Em setembro, a crise econômica ainda não havia sido superada, a inadimplência era grande, o dinheiro havia “sumido da praça” e já havia um receio por parte daqueles que ainda estavam empregados no que diz respeito a não receber o 13º salário. O setor do comércio do município dependia da recuperação das empresas calçadistas para ter uma boa venda de fim de ano. Tudo que está relacionado à economia local dependia do setor calçadista¹⁷¹.

Mesmo diante dessa enorme crise, o jornal Diário de Birigüi do dia 26 de setembro registrou uma ameaça de greve por parte dos sapateiros. O jornal ainda lembra que, na última greve ocorrida em 1994, os trabalhadores sofreram uma enorme derrota, que foi a demissão, por justa causa, de 379 grevistas¹⁷².

¹⁷¹ Diário de Birigüi de 22 de setembro de 1996. “*Crise na cidade começa a provocar demissões e pode agravar-se*”

¹⁷² Diário de Birigüi de 26 de setembro de 1996. “*Sapateiros e bancários podem iniciar greve geral*”

3.5. A indústria de Birigüi de 1997 a 2000

O ano de 1997 iniciou-se com a expectativa de que a crise havia sido superada. O jornal Diário de Birigüi do dia 19 de janeiro traz em sua manchete os seguintes dizeres: “*Recuperação econômica foi destaque na maior feira de calçado*”, referindo-se ao “termômetro econômico” do setor no primeiro semestre – a Couromoda – que indicava que a crise estava sendo superada pelo alto volume de vendas ocorrido na feira, se comparado com os anos anteriores. Já a Folha da Região do dia 23 de janeiro trazia números dessa recuperação, dizendo que as fábricas de calçados de Birigüi faturaram 2 milhões de dólares na referida feira.

No mês de fevereiro, o governo municipal (novo prefeito – José Roberto dos Santos) anunciou um importante projeto para incentivar a criação de novas empresas, o Projeto Incubadora de Empresas, que era uma parceria entre prefeitura, Fiesp/Ciesp e que tinha como objetivo principal gerar novos empregos e reduzir o índice de mortalidade das empresas¹⁷³. O Projeto Incubadora só foi lançado no mês de outubro de 1996, conforme mostrou o jornal Diário de Birigüi de 29 de outubro. Ao analisarmos esse projeto até o ano de 2003, verificamos que a grande maioria das empresas que se instalaram na incubadora de empresas é do setor calçadista e isso veio contribuir para o surgimento de novas empresas desse segmento.

Em mês de maio de 1997, os calçadistas de Birigüi estiveram expondo seus produtos na Argentina:

*“Representantes de 17 empresas calçadistas de Birigüi embarcaram para Buenos Aires, na missão ‘1º Enbisul 1997 a Buenos Aires’ e retornam sábado. Nestes cinco dias na Argentina, eles pretendem divulgar e vender produtos do setor – calçados infantis, femininos, bolsa e cintos – e contactar fornecedores de matéria-prima, como o couro e o PVC. O Enbisul – Encontro de Negócios de Birigüi na América do Sul – é fruto de um convênio firmado entre o SEBRAE o Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi, a Prefeitura e pequenas empresas da cidade (...)”*¹⁷⁴

No dia 04 de junho de 1997, a Folha da Região publicou um balanço preliminar do 1º Encontro de Negócios de Birigüi na América do Sul (Enbisul) e, segundo os participantes, foi excelente. Os microempresários de Birigüi receberam, no estande montado pelo SEBRAE, cerca de

¹⁷³ Diário de Birigüi de 26 de fevereiro de 1997. “*Zé dos Santos retoma implantação do Projeto Incubadora de Empresas*”

356 visitantes entre atacadistas, industriários e fornecedores, que abriram a possibilidade de boas chances de negócios com os argentinos.

Já no mês de julho de 1997, os empresários de Birigüi frustraram-se com o baixo nível de vendas que ocorreu na Francal (Feira de Calçados, Acessórios e Artigos Esportivos) em São Paulo. Segundo os próprios empresários, os lojistas estiveram na feira, mas foram ver as tendências da moda e não realizar negócios. Todos estão alertas e aguardam como será o fim de ano¹⁷⁵.

Pensando, ainda em ganhar mercado nos países da América do Sul, as empresas de Birigüi estiveram em setembro de 1997 expondo calçados na 22ª Expocruz na Bolívia. Esse trabalho foi realizado em parceria pelo SEBRAE e o Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi¹⁷⁶. O balanço desse evento também foi favorável para a divulgação da indústria calçadista de Birigüi. Os expositores birigüenses participaram da 7ª rodada de negócios da Expocruz onde estiveram presentes 154 empresários sul americanos. Nesse ano de 1997, pudemos observar que as empresas de calçados partiram para o mercado externo, até mesmo em razão de terem “amargado” uma tremenda crise econômica durante os anos anteriores, em razão do mercado interno estar desaquecido.

Outra informação interessante que o Jornal Folha da Região trouxe foi que a prefeitura de Três Lagoas, Estado de Mato Grosso do Sul, estava oferecendo isenção de impostos e facilidades, na tentativa de atrair empresas de Birigüi para aquela localidade. A isenção de ICMS a recolher era de 67% por um período de 5 anos, além de isenção de ISS e IPTU. A prefeitura doava um terreno com água instalada, energia elétrica e poste telefônico e se comprometia a treinar profissionais para a mão-de-obra¹⁷⁷. O Município de Três Lagoas está localizado, aproximadamente, a 160 quilômetros de Birigüi e mesmo diante dos benefícios que essa guerra fiscal proporcionou poucas empresas de Birigüi instalaram filiais nesse município. Pelas entrevistas que realizamos, tivemos a informação de que a Klin e a Kidy instalaram filiais em Três Lagoas, a Pampili instalou uma filial em Cassilândia (MS) e a Mizuminho abriu outra fábrica em Paranaíba (MS).

Os empresários de Birigüi vinham lutando desde 1996 por uma alíquota menor de ICMS, assim se tornariam mais competitivos. Durante as entrevistas que realizamos com os empresários, estes citaram vários convites que foram feitos pelos Estados do Nordeste, em que eram oferecidos

¹⁷⁴ Folha da Região de 27 de maio de 1997. “*Calçadistas de Birigüi vão hoje para a Argentina*”.

¹⁷⁵ Folha da Região de 15 de julho de 1997. “*Vendas na Francal frustram industriais de Birigüi*”.

¹⁷⁶ Folha da Região de 15 de setembro de 1997. “*Empresários expõem calçados em feira na Bolívia*”. Folha da Região de 19 de setembro de 1997. “*Indústrias calçadistas vão a feira internacional na Bolívia*”. Folha da Região de 23 de setembro de 1997. “*Mercado boliviano atrai calçadista*”. Folha da Região de 09 de outubro de 1997. “*Calçadistas fazem balanço positivo da 22ª Expocruz*”.

¹⁷⁷ Folha da Região de 20 de setembro de 1997. “*Três Lagoas dá incentivos para indústrias de Birigüi*”.

descontos de até 75% na arrecadação do ICMS¹⁷⁸. Apesar desses inúmeros convites que nos foram relatados, nenhuma empresa calçadista de Birigüi deixou o município para se instalar na Região Nordeste, diferentemente do que ocorreu com as empresas calçadistas do Vale dos Sinos do Rio Grande do Sul.

Outra matéria que o jornal Folha da Região publicou em 1997 e que relatou a realidade do setor calçadista nos anos do Real foi uma comparação entre o 2º semestre de 1994 com o 2º semestre de 1997. Em 1994 o pólo de Birigüi possuía 220 empresas, produzia 140 mil pares de calçados por dia útil e empregava 16 mil pessoas. Já em 1997, o pólo contava com 170 empresas, produzia 100 mil pares de calçados por dia útil e empregava 9.500 trabalhadores, ou seja, do início do Real até 1997, o setor calçadista de Birigüi perdeu 6.500 postos de trabalho, fechou 50 empresas e reduziu a produção em 29,5%. Esses dados são do Sindicato Patronal. Ainda, segundo a mesma matéria, a alternativa será conquistar mercado externo, principalmente, os países sul americanos¹⁷⁹.

A Folha da Região trouxe como manchete do caderno de economia do dia 02 de novembro: “*Calçadistas voltam a contratar*” e explica em sua matéria que esse fato se deu para suprir a produção das vendas natalinas, fenômeno que era comum e que voltou a acontecer depois de tanto tempo de crise.

Como a indústria calçadista é sazonal, as empresas utilizam-se de maior contingente de mão-de-obra em picos de produção e, no momento em que há uma queda nas vendas, essas pessoas são demitidas. Isso ocorreu no meio do mês de dezembro e, nesse ano, houve uma antecipação na demissão de trabalhadores. A matéria traz uma comparação com o ano de 1996, mostrando que as demissões de 1997 foram 100% superiores. O motivo dessa ocorrência foi que, em 1997, houve um pacote de ajuste fiscal realizado pelo governo para conter a crise provocada pelas bolsas asiáticas (começando pela Tailândia e prosseguindo pela Malásia, Indonésia, Filipinas, Coréia do Sul e Japão). Houve uma sobrevalorização das moedas e a insolvência das instituições financeiras, incapazes de resistir aos ataques especulativos, levando à redução dos investimentos externos no Brasil. Esse fato fez com que o Brasil editasse um pacote de ajuste fiscal, que contemplava o aumento de impostos (especialmente sobre produtos importados), cortes no orçamento e aumento das taxas de juros (chegando a 40% ao ano).

¹⁷⁸ Folha da Região de 25 de dezembro de 1997. “*Calçadistas sonham com redução de ICMS*”.

¹⁷⁹ Folha da Região de 05 de outubro de 1997. “*Depois da crise, exportar é a saída*”.

Isso ocasionou dificuldades à obtenção de crédito pelas empresas, fazendo com que os empresários ficassem receosos diante de tal situação econômica. O medo de arriscar fez com que adiantassem as demissões que, normalmente ocorriam somente a partir de janeiro¹⁸⁰.

No início do ano de 1988, 24 fábricas birigüenses participaram da Couromoda. Nesse ano, a visão dos industriais estava voltada para o mercado externo. A intenção das empresas foi utilizar a Couromoda como um elo comercial para o Mercosul. Em relação aos negócios realizados, a Argentina e a Bolívia foram os países que mais compraram calçados das empresas Birigüenses¹⁸¹.

Como já dissemos neste capítulo, as empresas passaram a enxergar uma solução para a crise econômica no mercado externo, tanto é que a Associação Brasileira da Indústria de Calçados (Abicalçados) inicia o ano de 1998 com um projeto visando a aumentar as exportações em 15%¹⁸². Birigüi estava engajada nesse projeto. Em março desse ano, 10 empresas calçadistas de Birigüi retornaram à Argentina para participar de uma rodada de negócios em Buenos Aires. “*O evento chamado de Expipymes 98 é uma feira-exposição que vai proporcionar contatos com empresários do Mercado Comum do Cone Sul (...)*”¹⁸³ Durante a análise aos jornais, notamos que o interesse pela exportação vai se intensificando e para os empresários seria a “fórmula mágica” para sair da grave crise econômica que se iniciou com o governo Collor e se intensificou com o Plano Real.

Em 14 de abril de 1998, a Folha da Região traz uma matéria que há muito não se via: “*Indústria calçadista volta a contratar*”. Isso ocorreu em razão do mercado ter dado sinais de recuperação, ou seja, as fábricas começaram a receber pedidos dos lojistas.

Em setembro de 1998, houve uma crise mundial causada pela queda nas bolsas de valores de todo mundo. Com isso, o governo elevou as taxas de juros, afetando, diretamente as empresas do setor calçadista de Birigüi. O mercado interno já estava retraído, e com essa elevação das taxas de juros, as vendas poderiam cair ainda mais. Os empresários temiam o cancelamento dos pedidos já realizados pelos lojistas. Também, temiam que a crise afetasse as exportações¹⁸⁴.

Como o empresariado de Birigüi pensava que a solução para a crise estaria nas exportações, o SEBRAE, em setembro de 1998, criou um programa de incentivo às exportações para as pequenas e microempresas. O objetivo desse programa era estimular as exportações para o mercado norte-americano e canadense, reduzindo em 30% os custos e eliminando o trabalho de atravessadores e

¹⁸⁰ Folha da Região de 15 de dezembro de 1997. “*Demissões dobram em relação a 96*”.

¹⁸¹ Folha da Região de 24 de janeiro de 1998. “*Couromoda foi elo para o Mercosul*”.

¹⁸² Diário de Birigüi de 26 de janeiro de 1998. “*Entidade patronal calçadista quer aumentar exportações*”

¹⁸³ Folha da Região de 21 de fevereiro de 1998. “*Calçadistas voltam a Argentina em março*”. Folha da Região de 28 de março de 1998. “*Calçadistas devem aumentar exportação para Argentina*”

intermediários. Parte dos calçados foi aprovada para a exportação e os demais teriam que fazer algumas alterações para se enquadrarem nas exigências do mercado internacional¹⁸⁵. Como já dissemos, os olhos do empresariado estavam se voltando, cada vez mais para o mercado externo.

Em outubro de 1998, Fernando Henrique Cardoso é reeleito em primeiro turno, disputando contra Luís Inácio Lula da Silva, dada a ausência de opções de consenso das esquerdas, enfraquecidas com a popularidade do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Foi a primeira reeleição da história da democracia brasileira.

Segundo Kucinski (1999), a grande mídia apoiou maciçamente o governo de Fernando Henrique Cardoso e, mesmo diante de tantos problemas sociais e econômicos, conseguiu ser reeleito.

Mesmo após a reeleição de Fernando Henrique Cardoso, os problemas para a indústria calçadista continuavam, principalmente, em relação às altas taxas de juros. O jornal Folha da Região evidenciou muito bem a conjuntura econômica daquele momento. Na sua edição de 11 de novembro de 1998, traz a seguinte matéria: “*Calçadista também engaveta projeto*” e relata bem o título da matéria, ou seja, mostra que os calçadistas pararam com os investimentos em razão da elevada taxa de juros e queda nas vendas.

O ano de 1998 encerrou-se com um desempenho das fábricas de calçados considerado medíocre por parte dos empresários do setor. A situação das empresas era boa. Vinham bem, durante o primeiro semestre, mas nos últimos cinco meses do ano, a elevação das taxas de juros proporcionou uma retração no consumo e as empresas calçadistas tiveram queda no faturamento¹⁸⁶. Pela análise realizada nos jornais, constatamos que os empresários calçadistas, durante o primeiro semestre, depositavam as esperanças nas vendas de final de ano, até mesmo porque as empresas vinham tendo um melhor desempenho no primeiro semestre se comparado com os anos anteriores. Mas, em razão do aumento de juros, essa melhora de desempenho foi interrompida e a indústria sofreu com a retração do mercado e o balanço do ano acabou não sendo como esperavam.

O ano de 1999 se iniciou com a Couromoda animando os calçadistas de Birigüi. Nessa edição da feira, houve recorde de vendas dos pequenos fabricantes, os quais tiveram o apoio do SEBRAE para participarem do evento. Outro diferencial dessa edição para as demais empresas foi

¹⁸⁴ Folha da Região de 06 de setembro de 1998. “*Crise muda rumo das indústrias*”. Folha da Região de 16 de setembro de 1998. “*Calçadistas esperam reflexos da crise*”

¹⁸⁵ Folha da Região de 30 de setembro de 1998. “*Americanos aprovam calçados da região*”.

¹⁸⁶ Folha da Região de 13 de dezembro de 1998. “*Indústria fecha 98 com desempenho médio*”.

que o mercado externo, em especial os países do Mercosul, foi o responsável pela maior parte das vendas das empresas de Birigüi¹⁸⁷.

No mês de janeiro de 1999, outro fato macroeconômico que repercutiu diretamente nas empresas calçadistas foi a desvalorização do Real frente ao dólar, que incentivava as exportações de calçados. No entanto, o Diário de Birigüi de 24 de fevereiro de 1999, revelou que os calçadistas não estavam tão animados diante de tal medida. Os pedidos ainda eram baixos e houve empresas que deram férias coletivas para os empregados. Havia, também, um clima de desconfiança com relação ao aquecimento do mercado interno em razão do governo ter anunciado que estava prevista uma queda no PIB para o ano de 1999.

No dia 28 de março de 1999, o jornal Folha da Região trouxe a seguinte manchete no caderno de Economia: “Banco de horas reduz demissões em 53%”. Essa matéria faz uma comparação entre janeiro de 1998 e janeiro de 1999. Segundo os dados do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Calçados de Birigüi, em janeiro de 1998, as empresas haviam demitido 415 trabalhadores e em janeiro de 1999, as demissões foram de 194 trabalhadores. A matéria, ainda, mostrou as vantagens do sistema de banco de horas para empregador e empregado. Para o empregador, esse sistema permitia uma economia no pagamento de horas extras e a contratação de mão-de-obra temporária que, em épocas de aquecimento da economia, era necessária. Os trabalhadores afirmavam que não adiantava nada receber horas extras no período de alta produção e depois perder o emprego. A maioria dos funcionários das empresas calçadistas votou a favor da implantação do banco de horas, em virtude de contar com a manutenção do emprego, pois, mesmo não estando previsto na lei 9.601/98, que autoriza a criação do banco de horas as empresas vinham garantindo verbalmente o emprego ao trabalhador, ou seja, as empresas estavam ajustadas à sazonalidade do setor¹⁸⁸.

Sabemos que, no período de 1995-1998, o governo Fernando Henrique Cardoso sempre utilizou-se do discurso de que, para conseguir sustentar o Plano Real, o governo teria que flexibilizar o mercado de trabalho, assim conseguiria gerar novos postos de trabalho e ganhar competitividade. Mas, na verdade, a realidade que estava escondida era outra e, quando analisamos as iniciativas de seu governo no campo trabalhista, vimos que estas surgem contra os interesses da classe trabalhadora e vêm ao encontro do empresariado.

¹⁸⁷ Diário de Birigüi de 15 de janeiro de 1999. “*Sapatos populares fazem sucesso na Couromoda*”. Folha da Região de 19 de janeiro de 1999. “*Mercado externo alavanca negócios na 26ª Couromoda*”.

¹⁸⁸ Folha da Região de 28 de março de 1999. “*Banco de horas reduz demissões em 53%*”. Folha da Região de 28 de março de 1999. “*Garantia de emprego ganha trabalhadores*”.

Krein e Oliveira (1999) mostram, em seu texto, as principais medidas de desregulamentação, de flexibilização do mercado e das relações de trabalho no Brasil, no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso (período de 1995-1998). Iremos destacar somente três que dizem respeito diretamente com a indústria calçadista de Birigüi: a primeira delas foi a permissão das cooperativas profissionais ou de prestação de serviços (Lei 8949/94), que possibilita que os trabalhadores se organizem em cooperativas de prestação de serviços e executem o trabalho dentro de uma empresa, sem caracterização de vínculo empregatício e, portanto, sem os direitos trabalhistas assegurados na lei e na Constituição. Essa lei dá “brechas” para a terceirização de parte da produção ou mesmo a substituição de parte da mão-de-obra. Já a segunda medida de flexibilização e de desregulamentação do mercado e das relações de trabalho no Brasil diz respeito ao trabalho temporário (Portaria 2/96) que amplia a possibilidade de utilização da lei (6019/74) de contrato temporário e generaliza a possibilidade de utilização do contrato de trabalho precário. Há também o trabalho por tempo determinado (Lei 9601/98): desvincula o contrato por prazo determinado da natureza dos serviços prestados. Mudam os critérios de rescisão e reduzem-se as contribuições sociais e cria o banco de horas. E, por fim, a criação do banco de horas (Medida Provisória 1709/98) que amplia, de quatro meses para um ano, o prazo de compensação das jornadas semanais extraordinárias de trabalho, através de acordo ou convenção coletiva. Essa última medida foi aprovada pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Birigüi e vem sendo amplamente utilizada nas empresas de Birigüi.

Outra informação importante que encontramos no jornal Folha da Região de 25 de abril de 1999, diz respeito à criação de um consórcio de exportação de microempresas que estavam se unindo para a sua formação¹⁸⁹.

No mês de junho a tendência de buscar o mercado externo continua, tanto é que o sindicato patronal promoveu um curso de exportação, cujo objetivo principal era treinar profissionais ligados à área de exportação¹⁹⁰. Em 25 de julho de 1999, o jornal Diário de Birigüi trouxe uma matéria ainda relacionada com o comércio exterior: “*Calçadistas brasileiros negam pedido da Argentina*”, relatando a pressão dos fabricantes de calçados argentinos para que os brasileiros limitassem suas exportações no segundo semestre de 1999, pois estavam abalados com a crise econômica do país e pelos efeitos da desvalorização do real. A Folha da Região do dia 28 de julho trouxe o mesmo assunto, acrescidos de algumas informações. Naquele momento, Birigüi produzia 180 mil pares de calçados por dia, dos quais 10% eram destinados à exportação para países que compõem o

¹⁸⁹ Folha da Região de 25 de abril de 1999. “*Microempresas se unem para formar consórcio*”. Sobre o consórcio de exportação iremos apresentar maiores detalhes no próximo capítulo.

¹⁹⁰ Diário de Birigüi de 16 de junho de 1999. “*Sindicato de Birigüi promove cursos de exportação*”.

Mercosul. Com a mudança do câmbio, ficou mais fácil exportar. Em janeiro, o dólar estava cotado à R\$ 1,22 e, nesse momento, estava R\$ 1,81, ficando evidente que a alta do dólar favoreceu as exportações¹⁹¹.

No mês de agosto de 1999, os empresários de Birigüi tiveram a idéia de criar o Instituto Pró-Criança, entidade que atuaria na melhoria de vida de crianças carentes do município. No dia 27 de agosto, o Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi realizaram um seminário que foi a semente para a criação do Pró-Criança de Birigüi¹⁹². Trataremos do Pró-Criança no próximo capítulo.

Outra matéria de jornal importante que deve ser evidenciada diz respeito a Abicalçados (Associação da Indústria de Calçados) ter aceitado a limitação de uma cota para as exportações brasileiras do calçado para a Argentina, como desejavam os industriais daquele país. A cota aceita foi de 11 milhões de pares até o final do ano (volume idêntico ao que foi exportado em 1998). Essa pressão para impor uma cota veio em razão da desvalorização do real e isso, segundo a Abicalçados, vinha “quebrando” as fábricas argentinas¹⁹³.

Birigüi, em 1999, possuía 194 empresas de calçados e produzia 180 mil pares por dia. Por ano, eram exportados 5,9 milhões de pares para a Argentina. Entretanto, como a Argentina impôs uma cota para a entrada de calçados brasileiros em seu país, as empresas birigüienses buscaram novas opções para exportar o seu calçado como os Estados Unidos, África e Paraguai, além de outros países da América Latina¹⁹⁴. Como observamos, os calçadistas de Birigüi estavam se voltando, cada vez mais, para o mercado externo.

No mês de outubro de 1999, o governo fez um pacote que continha algumas medidas, sendo que, a principal delas era a redução das taxas de juros que foi muito bem recebida pelos calçadistas, em razão de precisarem “desovar” os estoques no mercado interno. Várias fábricas estavam com seus depósitos cheios, por causa das restrições argentinas ao sapato brasileiro. A estimativa era que havia 200 mil pares de calçados nos depósitos de Birigüi desde que a Argentina dificultou a entrada do produto, no início do mês de setembro. As empresas precisavam “eliminar” os estoques ou seria prejuízo na certa¹⁹⁵.

¹⁹¹ Diário de Birigüi de 25 de julho de 1999. “*Calçadistas brasileiros negam pedido da Argentina*”. Folha da Região de 28 de julho de 1999. “*Protecionismo na Argentina ameaça economia regional*”.

¹⁹² Diário de Birigüi de 27 de agosto de 1999. “*Sindicato promove hoje seminário Pró-Criança*”. Folha da Região de 27 de agosto de 1999. “*Empresários querem criar o Instituto Pró-criança*”. Folha da Região de 27 de agosto de 1999. “*Empresários vão criar Instituto Pró-criança*”.

¹⁹³ Diário de Birigüi de 24 de agosto de 1999. “*Calçadistas aceitam cota Argentina*”.

¹⁹⁴ Folha da Região de 23 de setembro de 1999. “*Calçados procuram novos mercados*”.

¹⁹⁵ Folha da Região de 16 de outubro de 1999. “*Indústria também está otimista com pacote*”.

O ano de 1999 mostrava-se melhor que 1998, tanto é que a contratação de trabalhadores por contrato temporário que é uma das medidas de desregulamentação, de flexibilização do mercado e das relações de trabalho no Brasil abordados acima por Krein e Oliveira (1999), foi maior nesse ano que no ano passado. Segundo o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Birigüi, os calçadistas contrataram 2.000 pessoas em 1999, número bem superior ao ano anterior, quando foram contratados 1.200 trabalhadores temporários¹⁹⁶.

No dia 23 de outubro de 1999, o jornal Folha da Região apresentou matéria relatando que a alfândega argentina havia liberado a entrada de 285 mil pares de calçados brasileiros. Entretanto, para os calçadistas brasileiros, isso ainda era muito pouco em razão de possuírem 1,7 milhão de pares de calçados encalhados na fronteira com a Argentina. Deste total, aproximadamente, 160 mil eram calçados de Birigüi¹⁹⁷. Mesmo diante do impasse com a Argentina, constatamos que o ano de 1999 termina com um bom nível de vendas e as expectativas para 2000 são favoráveis.

O ano de 2000 já se inicia com um problema atípico que vem estampado nos jornais Folha da Região e Diário de Birigüi. Faltava mão-de-obra especializada nas fábricas de Birigüi. Dez empresas da cidade necessitavam de 90 pespontadeiras e não encontravam. Algumas empresas utilizaram anúncios em carros de som pelas ruas da cidade a procura de profissionais¹⁹⁸.

Ao longo da década de 90, houve um enorme debate no que diz respeito ao crescimento da informalidade. Mattoso (1999) indica que, nesta década, há um declínio do emprego formal e um crescimento acelerado da informalidade e da precarização do trabalho, que, em sua grande maioria, é um emprego caracterizado de baixa qualidade. *“Os empregos formais foram dizimados e se expandiram de maneira inusitada e trágica, o desemprego e a precarização das condições e relações de trabalho”*. (Mattoso, 1999a, p.33).

No caso de Birigüi, o Sindicato dos Empregados das Indústrias de Birigüi entre os anos de 1998 e 1999, visitou 106 locais clandestinos de fabricação de calçados. Nesses pontos informais que muitos chamam de “bancas”, os sapateiros trabalham sem registro em carteira e ganham menos que o salário da categoria que, no momento, era de R\$ 214,00 e R\$ 260,00 para as pespontadeiras. Depois da visita e autuação do sindicato nas bancas, 80% das oficinas se transformaram em empresas que foram regulamentadas pela lei da microempresa. O sindicato só chegou nessas oficinas a partir de denúncias que, normalmente, eram feitas por ex-funcionários. No momento em

¹⁹⁶ Folha da Região de 20 de outubro de 1999. *“Indústria e comércio contratam mais”*

¹⁹⁷ Folha da Região de 23 de outubro de 1999. *“Calçadistas querem medidas mais eficientes”*

¹⁹⁸ Folha da Região de 23 de fevereiro de 2000. *“Indústrias têm vagas para pespontadeiras”*. Diário de Birigüi de 29 de fevereiro de 2000. *“Indústrias de Birigüi tem vagas para pespontadeiras”* Diário de Birigüi de 10 de março de 2000. *“Falta mão de obra especializada nas indústrias de Birigüi”*

que o sindicato constata as irregularidades, formaliza uma denúncia aos Ministérios do Trabalho e Público, por fraude aos direitos do trabalhador. O balanço do sindicato mostra que esse procedimento tem dado certo, uma vez que mais de 2 mil empregados do setor calçadista de Birigüi conseguiram regularizar sua situação trabalhista, saindo da informalidade¹⁹⁹.

O mês de abril de 2000 mostra que as empresas calçadistas, após amargarem anos de crises e instabilidade, voltam a crescer e começam a se recuperar. A contratação de trabalhadores começa a animar o setor. Em maio, a produção das 194 empresas locais já se eleva para 200 mil pares por dia²⁰⁰.

Em junho de 2000, o jornal Folha da Região mostrou que as empresas calçadistas de Birigüi estavam ignorando as cotas-limite de exportação impostas pela Argentina e vinham exportando 440 mil pares de calçados por mês, ou seja, 10% do volume da produção²⁰¹. Alguns dias depois, o Diário de Birigüi já trouxe a matéria mostrando que empresas estavam encontrando sérias dificuldades para exportar para a Argentina, pelo motivo em razão da grave crise econômica pela qual o país vinha passando. A Argentina havia reduzido em 50% as pensões pagas aos aposentados e reduziu em 12% a folha de pagamento do funcionalismo. Essas medidas foram prejudiciais ao consumo, o que afetou diretamente as exportações dos calçados de Birigüi²⁰².

O setor calçadista de Birigüi tinha uma expectativa muito favorável para o segundo semestre do ano de 2000. A previsão era de um aumento de 30% em razão do “Dia das Crianças” e das estratégias que as empresas vinham utilizando para ampliar seu mercado consumidor. Grande parte das empresas do pólo já havia investido em tecnologias e programas de melhoria de qualidade dos produtos, mudança do design, além de uma ação de marketing mais planejada e acentuada. Essa expectativa de crescimento da produção também se refletiria em relação ao emprego. Os calçadistas acreditavam que as novas contratações se dariam no mês de setembro para atender ao Dia das Crianças, considerado, para a indústria, a segunda data mais importante do ano para a produção de calçados, só perdendo para o Natal²⁰³.

O que, antes, era apenas uma expectativa, em setembro de 2000 se tornou realidade. A matéria do Jornal Folha da Região mostrou que a indústria calçadista de Birigüi apresentou seu melhor desempenho nos últimos 14 anos. Desde o auge do Plano Cruzado, em 1986, os calçadistas

¹⁹⁹ Folha da Região de 12 de março de 2000. “*Sindicato força regularização no setor*”.

²⁰⁰ Folha da Região de 11 de abril de 2000. “*Indústria acorda e retoma contratações*”. Folha da Região de 18 de maio de 2000. “*Calçadistas retomam ritmo de crescimento*”

²⁰¹ Folha da Região de 01 de junho de 2000. “*Birigüi fura cota imposta por Argentina*”.

²⁰² Diário de Birigüi de 06 de março de 2000. “*Indústrias encontram dificuldades para exportar calçados*”.

²⁰³ Folha da Região de 25 de agosto de 2000. “*Produção de calçados será 30% superior*”.

não eram obrigados a dispensar mão-de-obra. Pelo contrário, devido ao aumento na produção tiveram que contratar 2.500 novos trabalhadores e acreditavam que necessitariam de mais 1.000 trabalhadores. Entretanto, não há mão-de-obra qualificada para ocupar essas vagas. Esse aumento não se deu somente em razão das exportações, mas também devido à estabilidade da economia que ajudou as empresas a planejarem seus investimentos. “(...) historicamente, as demissões da indústria acontecem no início do ano, mas em 2000, aconteceu o inverso, com indústrias contratando em vez de demitir”. Até o final de 2000, o pólo deverá ter 16,5 mil trabalhadores trabalhando no setor calçadista²⁰⁴.

Para as empresas calçadistas, o “Dia das Crianças” foi o “Segundo Natal”. Em virtude dessa data comemorativa, o aumento na produção de calçados infantis foi de 20%. O setor calçadista de Birigüi fabricou, no primeiro semestre desse ano, 43,2 milhões de pares e, no segundo semestre, a tendência indicava a produção de 54 milhões de pares²⁰⁵.

Essa tendência de recuperação e de crescimento chega no pico no mês de outubro, quando o Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi anuncia que o pólo de Birigüi bateu um recorde histórico, pois foram produzidos, em outubro, 6,6 milhões de pares, numa média diária de 300 mil pares por dia útil, considerando 22 dias trabalhados no mês. Entretanto, a maior dificuldade continuava sendo a falta de mão-de-obra qualificada, principalmente, para as áreas administrativas. Muitas empresas passaram a buscar mão-de-obra de outras regiões como, por exemplo, do Vale dos Sinos (RS)²⁰⁶. Esse fato não era comum até mesmo porque o Brasil vivia um momento de forte desemprego.

Em suma, o desempenho das empresas calçadistas no ano de 2000 foi marcado pela recuperação da crise econômica que assolou o setor durante quase toda a década de 90. Outro ponto favorável foi o bom desempenho no mercado de trabalho que sofreu com a alta das taxas de desemprego pela da crise econômica que o Brasil vivia em consequência da política econômica adotada a partir do governo Collor de Mello, assunto já relatado anteriormente.

²⁰⁴ Folha da Região de 24 de setembro de 2000. “Indústria cresce e injeta R\$ 86 milhões”. Folha da Região de 24 de setembro de 2000. “Mão-de-obra é insuficiente para atender as empresas”.

²⁰⁵ Folha da Região de 08 de outubro de 2000. “Calçadistas vivem o 2º Natal”.

²⁰⁶ Diário de Birigüi de 14 de novembro de 2000. “Produção de calçados bate recorde histórico em Birigüi”. Diário de Birigüi de 14 de novembro de 2000. “Fábricas importam trabalhadores”.

3.6. O desempenho do mercado de trabalho na indústria calçadista de Birigui

Sabemos que nosso estudo não tem a pretensão de analisar o mercado de trabalho nacional, porém achamos necessário iniciar essa seção apresentando algumas especificidades e mudanças que ocorreram no mercado de trabalho a partir do início dos anos 90.

Como vimos, a década de 90 apresentou graves problemas econômicos, mas, certamente, o pior deles foi o desemprego. Vários foram os fatores que contribuíram para a elevação do desemprego nos anos 90. Lembremo-nos do baixo dinamismo da economia, da abertura comercial indiscriminada, da sobrevalorização cambial, das privatizações e do baixo dinamismo do emprego público, entre muitos outros fatores.

Baltar (1996) afirma que o mercado de trabalho na década de 90 obteve piores resultados, se comparado com os anos 80, isso em razão da grave crise econômica:

“(...) não é fácil avaliar a dimensão da crise do emprego urbano que vem ocorrendo no Brasil, ao longo dos anos 90. Mesmo enquanto se desenvolveu, o país conviveu com grandes problemas decorrentes da insuficiente geração de empregos e baixo nível das remunerações do trabalho. Esta característica do desenvolvimento da economia foi profundamente agravada com a estagnação dos anos 80 e com a abertura indiscriminada dos anos 90, as quais aumentaram tanto o desemprego como a fração das oportunidades ocupacionais que não oferecem qualquer perspectiva de ascensão profissional à população urbana”.
(Baltar, 1996, p.75).

Pochmann (1997) cita a restrição do gasto público no Brasil e a dificuldade de um desempenho satisfatório do Estado, que acabou comprometendo as possibilidades de sustentação do emprego. Isso, por sua vez, devido às baixas taxas de crescimento do produto que geram uma pequena variação positiva no nível de emprego, em especial, pela geração de ocupações precárias e de desemprego.

Mattoso (1999a) indica que a abertura comercial trouxe graves problemas para a nossa economia, como a perda de competitividade em níveis externo e interno, afetando vários setores e o nível geral de empregos. Contribuíram para este efeito negativo a política cambial e de importações adotadas entre 1994 e 1998. Mattoso lembra que: *“as importações maciças favorecem uma verdadeira exportação de empregos para os países que venderam os produtos ao Brasil”* (Mattoso, 1999a, p.33)

Mattoso (1999a) lembra, ainda, que o Brasil reduziu as tarifas de importação no processo de abertura comercial e retirou, de imediato, o protecionismo que há anos manteve inúmeras indústrias no mercado nacional. Muitas delas, a partir desse momento de extrema concorrência, tiveram que buscar novas tecnologias e novos padrões de qualidade. Diante disso, foram ceifados muitos postos de trabalho para a redução dos custos e, infelizmente, o Brasil não estava preparado para absorver esse excedente que fora criado tão rapidamente. Essa reestruturação e a retração produtiva de muitos setores que não conseguiram crédito para se manterem, proporcionaram ao país um aumento de desemprego que de acordo com a pesquisa apresentada pelo Dieese, em maio de 1999, no jornal Folha de São Paulo, “*o desemprego havia alcançado mais de 10 milhões de brasileiros pelo país afora (...) em algumas regiões metropolitanas as taxas de desemprego superaram 20% da PEA*”.

Como podemos observar, foram muitas as mudanças que ocorreram no mercado do trabalho brasileiro nos anos 90, porém, como será que se comportou o emprego do setor calçadista de Birigüi?

Já ressaltamos várias vezes nesta dissertação que há escassez de bibliografia, estudos e dados a respeito do município de Birigüi, especialmente do setor calçadista. Foi necessário buscar alternativas para a análise do comportamento do mercado de trabalho. As fontes de dados utilizadas para nos aproximar da realidade do mundo do trabalho birigüense na década de 90 foram: os dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) do Ministério do Trabalho e do Emprego (que tratam apenas do mercado de trabalho formal), o número de requerimentos do seguro desemprego e, por fim, o número de demissões do setor calçadista, a partir dos dados que nos foram revelados pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Birigüi.

A tabela 3.1 nos traz dados sobre a distribuição do emprego nas empresas de calçados no município de Birigüi e Estado de São Paulo e, partindo desses dados podemos constatar que até 1994 a indústria de calçados de Birigüi e do Estado de São Paulo teve um crescimento no número de empregos, especialmente no ano de 1994. Já, no período de 1995 a 1997, esse setor sofreu uma forte queda no número de postos de trabalho, porém a porcentagem dos empregos gerados em Birigüi em relação ao Estado de São Paulo aumentou, evidenciando, assim, que Birigüi sofreu uma queda menor do que a dos demais pólos, principalmente o de Franca, que gerava um número de postos de trabalho superior ao de Birigüi. Outra informação que devemos destacar, refere-se à recuperação do número de postos de trabalho a partir de 1998, que, no entanto, não conseguiu atingir os patamares do ano de 1994. Aqui, cabe lembrar que houve um crescimento da informalidade.

Tabela 3.1 – Distribuição do Emprego nas Empresas do Setor de Calçados no Município de Birigui e no Estado de São Paulo – 1990 a 2000

Anos	Estado de São Paulo	Município de Birigüi	% em relação ao Estado
1990	61.890	8.445	13,65
1991	55.279	8.464	15,31
1992	62.033	10.757	17,34
1993	65.328	12.133	18,57
1994	105.235	20.877	19,84
1995	41.839	8.923	21,33
1996	40.752	9.765	23,96
1997	35.743	8.270	23,14
1998	34.478	9.482	27,50
1999	41.452	12.385	29,88
2000	46.613	14.704	31,54

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) do Ministério do Trabalho e do Emprego.

Ao analisarmos a tabela 3.2, que trata do número de requerentes e segurados do seguro desemprego para o Município de Birigui (SP), no período de 1990 a 2000, certificamo-nos de que esses dados correspondem ao total de requerentes e segurados do município (todos os setores) e não somente do setor calçadista, porém, devemos lembrar que a grande maioria dos postos de trabalho formais são gerados nesse setor e, dessa forma, acreditamos que essa informação nos dará uma idéia do que ocorreu no mercado de trabalho do setor calçadista. Ao observar o número de demissões para os anos de 1994, 1995, 1996 e 2000 concluímos que esses anos apresentaram um número mais elevado em relação aos demais. Para os anos de 1994, 1995 e 1996, há uma forte ligação com as dificuldades que o setor calçadista atravessou em relação à abertura comercial e à valorização do real frente ao dólar. No ano de 2000, não tivemos nenhum fato especial que marcou esse período, pelo contrário, os jornais mostraram-nos a recuperação do setor. Durante as entrevistas o que constatamos, por parte dos industriais e diretores das empresas, foi que a “pedra no sapato” do setor calçadista foi mesmo o início do Plano Real, principalmente, os anos de 1995 e 1996, em que ocorreu a entrada de produtos de outros países por preços inferiores, por causa da valorização do real.

Ainda, sobre os dados da tabela 3.2, vale destacar que não temos dados que nos informem se esses desempregados foram readmitidos nas empresas calçadistas ou em outros setores.

Tabela 3.2 – Número de Requerentes e Segurados do Seguro Desemprego para o Município de Birigui (SP) – 1990 a 2000

Anos	Requerentes	Segurados
1990	5.233	4.900
1991	5.337	5.188
1992	6.932	6.705
1993	5.795	5.697
1994	7.068	7.026
1995	10.151	10.119
1996	7.092	7.063
1997	6.810	6.783
1998	6.875	6.830
1999	6.126	6.022
2000	7.490	7.397
Total	74.909	73.730

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego
Coordenação-Geral do Seguro-Desemprego e do Abono Salarial

Conforme já dissemos, a outra fonte de dados que utilizamos para analisar as demissões que ocorreram no setor calçadista de Birigüi ao longo da década de 90 foi o banco de dados do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Birigüi. Entretanto é importante ressaltar que esse sindicato tem, somente, os dados a partir de 1995. Referidos dados dizem respeito às pessoas que estavam contratadas há mais de seis meses nas indústrias, pois os colaboradores que possuem um período de contrato de trabalho inferior a seis meses fazem o chamado “acerto” nas próprias indústrias, conforme consta na Convenção Coletiva de Trabalho da categoria.

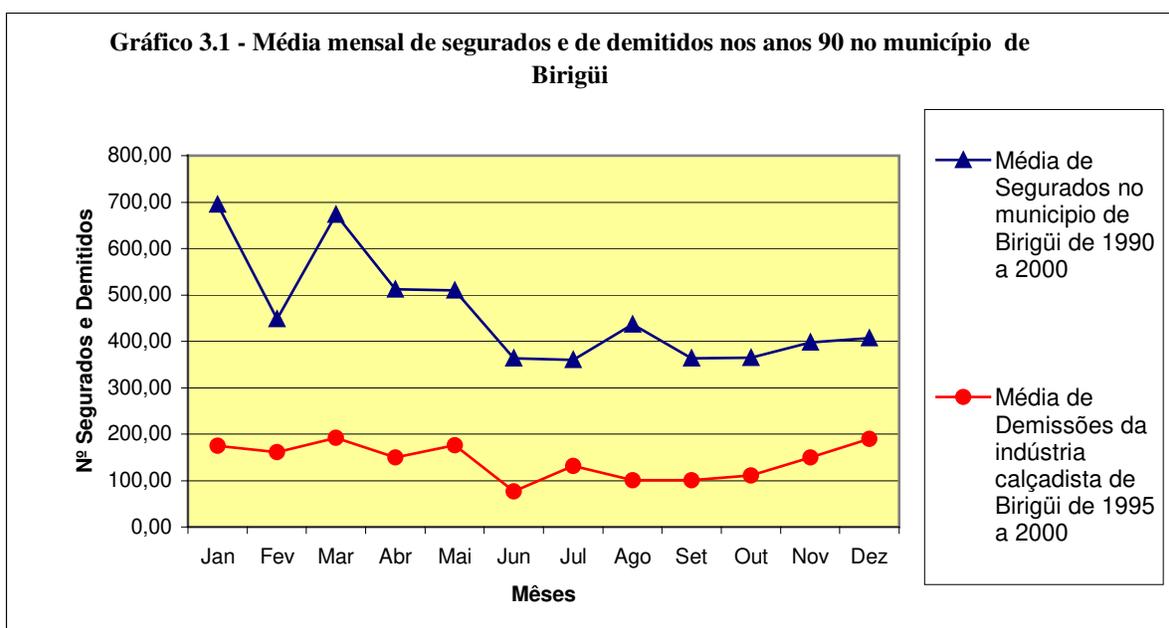
Observamos na análise dos dados da tabela 3.3, que o número de demissões para os anos de 1995, 1996 e 2000 foi superior aos demais anos, demonstrando, assim, o mesmo movimento da tabela 3.2, ou seja, o desemprego foi o reflexo da abertura comercial e da valorização do real, frente ao dólar para os anos de 1995 e 1996. Nos anexos, temos a tabela referente ao número de demissões no setor calçadista de Birigüi para os anos de 1995 a 2000, que registra a movimentação mês a mês.

Tabela 3.3 – Número de Demissões no Setor Calçadista de Birigui (SP) – 1995 a 2000

Anos	Demissões
1995	6605
1996	3759
1997	2192
1998	2196
1999	2296
2000	3499
Total	20.547

Fonte: Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Birigüi

Durante nossa pesquisa de campo, os entrevistados informaram-nos sobre a sazonalidade do setor calçadista, isto é, a existência de períodos que a produção deve trabalhar em “pleno vapor” e períodos de grande ociosidade, obrigando as empresas a demitirem seus colaboradores. Para visualizarmos essa sazonalidade de mão-de-obra, elaboramos o gráfico 3.1 que contempla a média mensal de demissões no município de Birigüi, a partir dos dados dos requerimentos do seguro desemprego no período de 1990 a 2000 e o número médio mensal de demissões no setor calçadista no período de 1995 a 2000 a partir do banco de dados do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Birigüi.



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – Coordenação-Geral do Seguro-Desemprego e do Abono Salarial / Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados de Birigüi

Constatamos que as demissões a partir dos requerimentos do seguro desemprego ocorreram nos meses de janeiro, março, abril e maio. No entanto, janeiro e março foram os meses em que ocorreram “picos” de demissões. Os meses de junho, julho, setembro e outubro foram os meses em que se registrou o menor número de demissões. De acordo com os dados do sindicato, as demissões ocorreram, mais acentuadamente, nos meses de janeiro, fevereiro, março, abril, maio e dezembro.

3.7. O perfil do trabalhador da indústria de calçados de Birigüi

Durante a pesquisa de campo, fizemos várias entrevistas em que questionamos: *Como é o perfil do trabalhador da indústria de calçados de Birigüi? Houve alguma mudança no perfil e na qualificação desses trabalhadores na última década?*

As respostas foram semelhantes e o que constatamos nas entrevistas foi que a maioria dos trabalhadores das fábricas de calçados de Birigüi é do sexo feminino. Isso fica comprovado ao analisarmos os dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) do Ministério do Trabalho e do Emprego. A tabela 3.4 mostra que, aproximadamente, 55% do total dos trabalhadores da indústria calçadista birigüense são mulheres. Já, para o conjunto do Estado de São Paulo, esses dados são diferentes, ou seja, a maioria dos trabalhadores da indústria calçadista paulista é homens, como podemos comprovar na tabela abaixo:

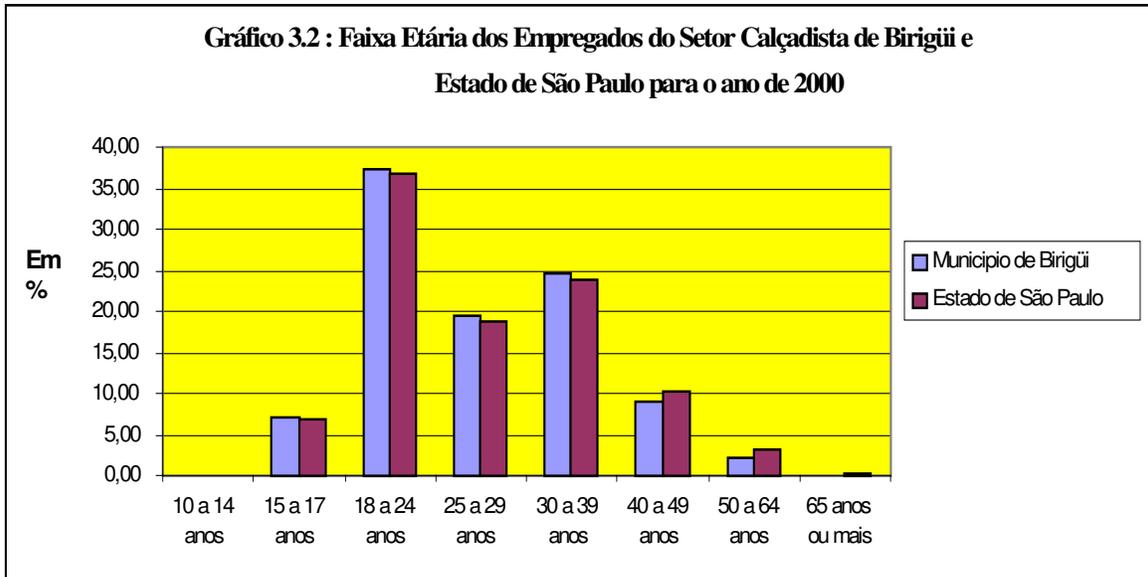
Tabela 3.4 – Distribuição do Emprego segundo gênero nas Empresas do Setor de Calçados (Município de Birigüi e Estado de São Paulo: 1985 a 2000) em %

Anos	Município de Birigüi		Estado de São Paulo	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
1985	46	54	58	42
1986	47	53	56	44
1987	46	54	57	43
1988	46	54	57	43
1989	46	54	56	44
1990	46	54	56	44
1991	46	54	56	44
1992	44	56	57	43
1993	44	56	57	43
1994	44	56	58	42
1995	45	55	57	43
1996	45	55	58	42
1997	47	53	59	41
1998	44	56	58	42
1999	43	57	57	43
2000	43	57	58	42

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) do Ministério do Trabalho e do Emprego.

As mulheres são a maioria nas fábricas calçadistas do Birigüi, principalmente, em razão do setor de pesponto ocupar muita mão-de-obra que é, tradicionalmente uma atividade realizada pelas mulheres.

Outro fato que foi citado praticamente em todas as entrevistas, diz respeito à grande maioria dos trabalhadores do setor calçadista do município ser de jovens, conforme ilustra gráfico 3.2. Outra informação relevante que coletamos na pesquisa é que a maioria do trabalhadores do setor residirem no próprio município, apesar de Birigüi ser um pólo de atração de trabalhadores.



Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) do Ministério do Trabalho e do Emprego.

Samir Nakad²⁰⁷, Presidente do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi afirma que, aproximadamente, 80% dos trabalhadores das empresas calçadistas do município são residentes no próprio município e lembra que o trabalhador, na última década, ganhou mais consciência sobre sua importância para a existência da própria empresa. Lembra, também, que os patrões, atualmente, estão mais compreensivos e menos autoritários. Dessa forma, criou-se um ambiente mais harmonioso entre patrões e trabalhadores.

É importante observar que não há nenhuma pesquisa mais apurada sobre o número de trabalhadores que Birigüi recebe diariamente. Todavia, estima-se que o município vem recebendo, aproximadamente, setenta ônibus de trabalhadores que, na sua maioria, trabalha no setor calçadista.

Durante as entrevistas, os empresários e sindicalistas afirmaram que os trabalhadores de Birigüi, na última década, melhoraram a qualidade da sua mão de obra e o SENAI foi o grande responsável por isso. É unânime a opinião de que, atualmente os trabalhadores estão buscando o aperfeiçoamento, o aprimoramento de seus serviços e que, também sabem mais sobre seus direitos.

Marco Antônio Oliveira,²⁰⁸ Secretário Executivo do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi, lembra que essa entidade tem se preocupado com a qualidade do produto e, conseqüentemente, é impossível produzir um bom calçado sem ter um bom colaborador: “(...) de dez anos pra cá o sindicato preocupou-se muito a qualificação dos colaboradores. Foi implantado em Birigüi o programa de qualidade total e tem olhado o trabalhador como uma peça fundamental para o sucesso da empresa”.

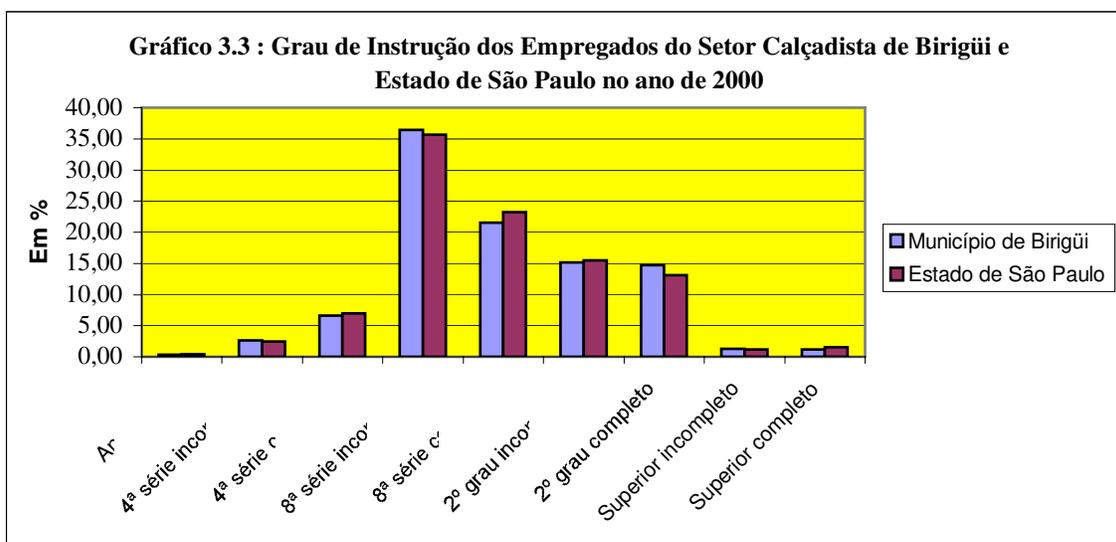
²⁰⁷ Entrevista realizada com Samir Nakad em 12 de outubro de 2003.

²⁰⁸ Entrevista realizada com Marco Antônio Oliveira em 15 de julho de 2003.

Milene Rodrigues²⁰⁹, a atual presidente do Sindicato dos Trabalhadores nas indústrias de Calçados de Birigüi, durante a entrevista, afirmou que, hoje, o trabalhador é obrigado a se qualificar por “*haver menos vagas do que mão-de-obra*”. Lembra que, antigamente, a empresa não tinha opção em razão de faltar mão-de-obra e, hoje, há excesso de trabalhadores para o número de postos de trabalho, obrigando, a quem quiser permanecer no mercado de trabalho, a se qualificar, ou seja, a pressão em razão do desemprego é muito grande.

Antônio Ramos de Assumpção²¹⁰, proprietário da Kiuty, um dos empresários mais influentes e precursor do calçado infantil no município, afirma que a maioria dos trabalhadores das empresas calçadistas birigüienses sempre foi de mulheres, as quais dominam o setor de pesponto, mas setores onde o maquinário é mais pesado, são os homens que dominam. Segundo Assumpção, os jovens andam dominando as fábricas em razão de “*vestirem a camisa da empresa, não faltam, não dão trabalho algum, além de aprender muito rápido. Eles fazem qualquer serviço (...) é fácil de serem manejados de setores*”.

José Roberto Colli²¹¹, diretor da Pampili e Presidente do Instituto Pró-Criança de Birigüi, durante a entrevista, citou que as exigências por parte das empresas vêm se alterando: “*procuramos pessoas que tenham o segundo grau completo, aqueles que não tem nós passamos a instrução aqui na própria empresa para que os mesmos tenham essa escolaridade*”. Veja o gráfico 3.3 que mostra o grau de instrução dos empregados do setor calçadista de Birigüi e do conjunto do Estado de São Paulo para o ano de 2000.



Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) do Ministério do Trabalho e do Emprego.

²⁰⁹ Entrevista realizada com Milene Rodrigues em 02 de outubro de 2003.

²¹⁰ Entrevista realizada com Antônio Ramos de Assumpção em 15 de agosto de 2003.

²¹¹ Entrevista realizada com José Roberto Colli em 27 de agosto de 2003.

Silas Ibanhes²¹², proprietário da Bical, lembrou que o nível de maquinário tem mudado muito rapidamente, pois “*existem máquinas que necessitam de conhecimentos em informática e a empresa tem que contratar o colaborador que esteja apto para atuar naquele setor*”. Lembra, também, que “*tem muitos trabalhadores fazendo faculdade o que antes era raro, até mesmo em razão de ter aumentado o número de faculdades na região. Hoje o nível de escolaridade nas fábricas é bem maior do que antigamente*”.

Sabemos que não é nosso objeto de estudo levantarmos outros problemas socioeconômicos do município de Birigüi que não sejam relacionados às taxas de desemprego. No entanto, achamos adequado registrar, mesmo que superficialmente, alguns deles que apareceram durante a realização das entrevistas e na pesquisa junto aos jornais Folha da Região e Diário de Birigüi. De acordo com o nosso entendimento, os principais problemas socioeconômicos que assolam o município, se deram em razão da alta taxa de migração que Birigüi recebeu nos últimos anos, pelas empresas calçadistas empregarem muita mão-de-obra e, assim, atraírem um elevado número de pessoas. Temos que lembrar que há um descompasso entre o desenvolvimento econômico e social, uma vez que a ausência de regulação pública afetou, bastante negativamente, o mercado de trabalho brasileiro, ampliando, ainda mais, as desigualdades sociais. Nas entrevistas e jornais consultados, constatamos que os principais problemas do município de Birigüi eram o déficit habitacional, a falta de creches, a criação de loteamentos sem planejamento e infra-estrutura e a falta de saneamento básico, problemas relacionados diretamente ao crescimento desordenado de muitas cidades brasileiras.

²¹² Entrevista realizada com Silas Ibanhes em 21 de Agosto de 2003.

Capítulo 4 – A Busca pela competitividade: Novas Estratégias e Instituições contribuindo para a Indústria Calçadista de Birigüi

No capítulo anterior, vimos as dificuldades pelas quais as indústrias calçadistas passaram nos anos 90 em razão da opção de política macroeconômica adotada pelos governos.

O objetivo deste capítulo é apresentar algumas estratégias e instituições que contribuíram para as empresas calçadistas de Birigüi se tornarem mais competitivas. Para atingir nosso objetivo, fizemos uma pesquisa de campo, quando visitamos e entrevistamos pessoas que pudessem contribuir com o nosso estudo.

Para tanto, vamos empreender nosso estudo em cinco seções, que retratem estratégias e instituições que visem à busca pela competitividade, sendo elas: Programa Empresarial Birigüense pela Qualidade Total, a empresa Pesquisa & Produto que presta um importante serviço para o pólo, o SENAI qualificando a mão-de-obra para a indústria, o Consórcio de Exportação e, por fim, o Instituto Pró-Criança de Birigüi.

Sabemos que há várias outras instituições que deveriam ser lembradas como, por exemplo, o Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi e o SEBRAE, já que ambos tem contribuído na organização e no fortalecimento das empresas do pólo como um todo, conforme ficou demonstrado no capítulo anterior, em que, por várias vezes, citamos ações tanto do Sindicato Patronal como do SEBRAE. No entanto, mesmo sabendo da importância dessas instituições, achamos necessário limitar nosso estudo e focar nossas atenções nas instituições e programas mencionados acima.

Estaremos, assim, atentos às ações que ocorrem de forma conjunta entre as empresas do pólo, visando, nesse caso, à busca da competitividade. Segundo Garcia (2001, p. 34), *“um dos fatores que reforçam a capacidade competitiva dos produtores aglomerados é a maior possibilidade de estabelecimento de ações conjuntas (joint action) entre eles”*. Para ilustrar as formas de ações conjuntas, vamos abordar o Programa Empresarial Birigüense pela Qualidade Total, a empresa Pesquisa & Produto e o consórcio de exportação.

Também, optamos por buscar informações sobre a importância do SENAI de Birigüi para as empresas do pólo. O objetivo da implantação dessa entidade no município é de suprir um dos principais problemas que as empresas calçadistas encontram na região, que é a ausência de mão-de-obra qualificada. Sendo assim, o SENAI representa um importante papel no pólo de calçados de Birigüi.

A opção por analisarmos neste estudo o Instituto Pró-Criança deu-se em razão de todos os empresários que visitamos durante a pesquisa terem citado o Instituto como uma entidade importante dentro do pólo calçadista, principalmente, porque o mesmo atua contra o trabalho infantil nas unidades fabris de Birigüi e isso, de uma certa forma, fortalece o pólo diante da sociedade, uma vez que os calçados produzidos ali não se utilizam da mão-de-obra infantil na produção.

4.1. Programa Empresarial Birigüense pela Qualidade Total

Conforme exposto no capítulo anterior, as empresas calçadistas sofreram uma forte crise nos anos 90, especialmente a partir da implantação do Plano Real. Essa crise obrigou as mesmas a buscarem estratégias de superação e uma delas foi a qualidade total. As empresas sentiram que precisavam melhorar a qualidade de seus produtos para competir de igual para igual com os produtos estrangeiros que passaram a entrar no Brasil a partir da abertura comercial do governo Collor.

Pensando na busca da melhoria da qualidade de seus produtos, o Pólo de Birigüi decidiu realizar um seminário que abordasse tal tema.

Vedovotto (1996) afirma que a idéia desse seminário nasceu no segundo semestre de 1995, dentro do próprio sindicato patronal. Nesse período, as indústrias calçadistas vinham sofrendo forte concorrência dos calçados estrangeiros que contavam com uma boa qualidade. Os diretores do sindicato tiveram a idéia de trazer um especialista da área de qualidade, alguém renomado que vinha se destacando naquele momento. Ficou decidido que a pessoa certa, naquele momento era o professor Vicente Falconi, autor de vários livros sobre o assunto e consultor da Fundação Christiano Ottoni, que já estava auxiliando cerca de 2500 empresas brasileiras no Projeto Gestão pela Qualidade Total.

Passado algum tempo, a idéia do Sindicato Patronal ganhou forma e, em 07 de maio de 1996 foi dado o primeiro passo para que as indústrias de Birigüi pensassem em melhorar a qualidade de seus produtos. Uma parceria entre o Sindicato Patronal, a Prefeitura Municipal e a agência do SEBRAE de Araçatuba tornou possível a realização de um seminário, cujo tema era a qualidade total e o palestrante era o professor Vicente Falconi, consultor da Fundação Christiano

Otoni ²¹³. Esse seminário foi um sucesso, tanto que contou com a presença de 420 pessoas. Do setor de vestuário (calçados e confecções), estiveram presentes 58 empresas. Dessas, 32 aderiram ao Programa de Qualidade Total da Fundação Christiano Otoni.

O que antes era apenas uma palestra ou mesmo um seminário estendeu-se tornando um programa a ser implementado nas empresas do município, fato claramente relatado por Vedovotto:

“A idéia, a princípio, de apenas trazê-lo para uma palestra, foi melhorada com a assunção ao cargo de presidente da entidade patronal do diretor da Klin, Carlos Alberto Mestriner, que desde o primeiro momento em que se decidiu a ocupar a liderança do setor não abriu mão de implantar o Programa Empresarial Birigüense pela Qualidade Total” (Vedovotto, 1996, p. 109).

No dia 13 de junho de 1996, as empresas que aderiram ao programa se reuniram para definir a estratégia de ação para os próximos 10 meses, a contar a partir de julho²¹⁴. Vedovotto, (1996, p.110) expõe que houve a formação de três grupos e, a partir do mês de junho iriam ter encontros mensais cujo objetivo era a *“apresentação do histórico das empresas, discussão da metas executadas e a executar , visita às fábricas, realização de mesa-redonda e sugestões a serem aplicadas na unidade visitada”*. A partir desse momento, ocorreu uma troca de informações, visitas entre empresas entre outras ações. Isso é muito importante, já que uma pode aprender com a experiência da outra e todas podem crescer juntas.

No mês de julho, iniciou-se o curso de “Gerenciamento e Qualidade Total na Indústria Calçadista” ministrado pela Fundação Christiano Otoni. Nalberto Vedovotto, diretor de qualidade do sindicato, coloca esse momento como sendo o início do Programa de Qualidade Total nas fábricas, quando participaram do treinamento 94 pessoas que puderam conhecer mais a fundo o que se tratava a Qualidade Total²¹⁵.

A partir do mês de agosto, as empresas começaram a participar de uma mesa redonda na qual trocavam experiências e davam sugestões sobre o tema. O Sindicato Patronal assessorava todas as empresas, filmando-as para, posteriormente, realizar comparações e acompanhar a evolução que

²¹³ Diário de Birigüi 04 de maio de 1996. *“Seminário: Projeto Gestão pela Qualidade Total”*. Diário de Birigüi 08 de maio de 1996. *“No seminário realizado ontem em Birigüi empresários vão apostar na qualidade total”*.

²¹⁴ Folha da Região 06 de junho de 1996. *“Indústrias de Birigüi buscam qualidade total”*. Folha da Região 23 de junho de 1996. *“Sindicato procura modernizar setor calçadista”*. Diário de Birigüi, 26 de junho de 1996. *“Empresas investem em qualidade total em Birigüi”*.

vinha ocorrendo. O Sindicato Patronal vinha procurando modernizar as empresas e melhorar a qualidade dos produtos.

Vedovotto, em sua entrevista²¹⁶, conta-nos que esses encontros passaram a ocorrer mensalmente e, a partir disso houve uma troca de informações entre as empresas. “(...) *o aprendizado começou a ocorrer na prática em razão das pessoas saírem das reuniões e realizarem visitas em grupo nessas empresas que participavam do Programa*”. O objetivo dessas visitas era um contribuir com o outro, pois tudo que não estava dentro do que era correto era passado para a empresa para ela ter a chance de melhorar seu desempenho.

Os encontros desse grupo, composto por 32 empresas, duraram aproximadamente 2 anos, ou seja, até final do ano de 1998. O grupo desvinculou-se da Fundação Christiano Ottoni, pois as empresas já haviam assimilado a importância da qualidade. Vedovotto acredita que o grupo parou de se reunir, em razão de já estarem “cansados” desses encontros, mas, na maioria das empresas, a busca pela qualidade continuou. Vedovotto afirma que o programa foi muito importante para as empresas de Birigüi:

“Eu creio que esse Programa Birigüense pela Qualidade Total foi o responsável pela mudança na qualidade dos calçados de Birigüi. Grande parte dos calçados produzidos em Birigüi até então, eram de baixa qualidade. Tinha empresa que não tinha noção nenhuma de qualidade, de conforto, de bem estar para os pés, de peso dos calçados, havia fábrica que produzia calçados muito pesados em razão de utilizar matéria-prima muito barata, de baixa qualidade. Essa matéria-prima não agregava valor nenhum ao produto. A partir do programa passou-se a ter um senso crítico mais apurado e hoje o calçado de Birigüi possui ótima qualidade”.

Vedovotto nos contou vários casos de desperdício de matéria-prima nas empresas, o que tornava o calçado menos competitivo já que seu custo seria maior. Outra informação que Vedovotto nos passou, diz respeito aos elevados números de pares de calçados que as empresas mantinham em estoque. “(...) *a empresa possuía pouco capital de giro, porém a empresa possuía 30, 40 mil pares de calçados estocados e nem sabia o que ele tinha parado lá, a gestão administrativa de grande parte das empresas de Birigüi era muito rudimentar*”.

Vedovotto, ainda conta que tudo que estava fora do lugar e o que não era correto era filmado e, depois de corrigido, filmava-se de novo, assim “*só a filmagem do antes e depois foi um*

²¹⁵ Folha da Região 07 de julho de 1996. “*Curso inicia luta por qualidade em Birigüi*”.

ganho fantástico da empresas”. O Programa de Qualidade 5S contribuiu muito com as empresas, pois houve um trabalho intensivo em cima dos cinco sentidos (limpeza, organização, arrumação, disciplina e saúde). Em um primeiro momento as empresas realizavam uma grande limpeza. Depois, deveria partir para a organização e arrumação e, por fim, trabalhavam os sentidos de disciplina e saúde. No pólo, tinha empresa que nunca havia se preocupado ou mesmo atentado para tais problemas como:

“(…) havia empresas que estocavam produtos inflamáveis muito próximos a fios descascados, correndo assim um sério risco de incêndio. Se houvesse uma faísca poderia incendiar toda a indústria²¹⁷. Outras utilizavam um determinado produto e após a sua utilização esse produto permanecia no meio da fábrica. Houve casos de quando entramos em fábricas de calçados acreditamos estar visitando uma fábrica de lixo de tanto sacos de plástico preto estarem espalhados pela fábrica com produtos dentro. Através desses sentidos tudo foi mudando. Houve empresa que o pessoal pintou o prédio. (...) Com o passar dos dias as pessoas foram se disciplinando e evitando deixar tudo bagunçado. Na questão de saúde os funcionários passaram a ser mais exigentes querendo trabalhar em ambientes mais iluminados, mais arejados (...) houve fábricas que passaram a discutir como evitar os problemas de saúde como a dor na coluna e a LER²¹⁸”

Vedovotto conta que, nesse período, houve uma grande cooperação entre as empresas. *“Uma empresa olhava a outra com um olhar de ajuda, ninguém era concorrente nesse momento. O nosso concorrente estava lá fora, não estava dentro do país*”. Nessa fala, Vedovotto deixa claro que as empresas tinham uma preocupação com os calçados importados, pois eles é que eram os concorrentes principais dos calçados produzidos em Birigüi.

Vedovotto afirma que esse foi o momento em que as empresas mais cooperaram entre si. A cooperação foi tão grande, que passaram a comprar conjuntamente, mas infelizmente esse projeto teve uma vida muito curta. No capítulo anterior, também, nos referimos à criação de uma central de compras no ano de 1993 que não funcionou.

Queremos ressaltar que a ação conjunta para a criação do Programa Empresarial Birigüense pela Qualidade Total tinha por objetivo modernizar as empresas e melhorar a qualidade

²¹⁶ Entrevista realizada com Nalberto de Milton Vedovotto em 15 de julho de 2003.

²¹⁷ Durante nossa pesquisa nos arquivos de jornais, constatamos a existência de vários incêndios em fábricas de calçados nos anos 90.

²¹⁸ Entrevista realizada com Nalberto de Milton Vedovotto em 15 de julho de 2003.

dos calçados produzidos e, assim, poder competir diretamente com os calçados importados no mercado interno e ganhar novos clientes no mercado externo que, segundo o coordenador desse Programa, os resultados esperados só foram alcançados, graças à união das empresas.

4.2. Pesquisa & Produto – A empresa que busca as tendências da moda na Europa

Para narrarmos a história e a importância da empresa Pesquisa & Produto para o pólo calçadista, é necessário contarmos a história de seu proprietário, Domingos Guimarães.

Domingos, em entrevista²¹⁹, contou-nos que aos 12 anos de idade, foi estudar em Barbacena (MG), na Escola Salesianos e lá havia várias oficinas: Tipografia, Marcenaria, Mecânica e Eletrônica. No 3º ano ginasial, fez opção pela Tipografia. Em 1976, ingressou na São Paulo Alpargatas. Começou pela produção, tomando conta da linha B do Kichute e, depois, do Conga por 1 ano e, mais tarde, foi para o setor de Engenharia de Produtos e, após para o Setor de Desenvolvimentos Técnicos. Kursou Administração de Empresas e, nessa época, já fazia pesquisas relacionadas à moda e a sua viabilidade. Na São Paulo Alpargatas, trabalhou por 10 anos e considera o aprendizado que adquiriu nessa empresa como uma “faculdade de engenharia”. Domingos diz que aprendeu muito trabalhando em empresa e que, também, teve um grande mestre: *“Tive um grande mestre, um espanhol de Bilbao, o senhor Escalona, homem que só falava em pesquisa e a quem devo grande parte do meu sucesso”*.

Após trabalhar na São Paulo Alpargatas, trabalhou em várias empresas no Brasil, sempre atuando no setor de pesquisas de tendências e, dando consultoria. Domingos fala que sua vivência nas empresas lhe garantiu um ótimo aprendizado: *“eu era um técnico e modelista. Sabia encapar a forma, traçar o modelo, destacá-lo, fazer os custos e introduzi-lo na Produção”*.

Domingos Guimarães, nos anos de 1994 e um período de 1995, foi empresário do setor calçadista em Birigüi. Entretanto, em razão da grande inadimplência, das dificuldades econômicas encontradas no início do Plano Real e de muitos clientes ainda estarem pedindo pesquisas de tendências, optou por vender a empresa e voltar a atuar nesse segmento de pesquisa de tendência: *“Tive uma fábrica de tênis com uma produção diária de mais ou menos 400 pares, que durou por uns dois anos, pelo motivo que muitos clientes ainda me pediam pesquisas, optei por vender a fábrica e voltar às pesquisas”*.

²¹⁹ Entrevista realizada com Domingos Guimarães em 12 de setembro de 2003.

Como já havia sido empresário do setor calçadista, Domingos Guimarães conhecia muito bem as carências do setor e, dessa forma, resolveu atuar em um segmento em que faltavam profissionais e serviços. Assim, surgiu a idéia de se dedicar à busca de tendências da moda na Europa e repassá-las para as empresas do setor.

“Esse trabalho de pesquisa das tendências na Europa surgiu porque era um nicho de mercado. A gente viu a necessidade de ter pesquisa para a indústria trabalhar, como eu não tinha na época, eu fui atrás disso, trazer as novidades e tendências para as indústrias”

Domingos conta que sabia que havia essa carência em Birigüi, porém não tinha certeza se esse negócio daria certo. Diante desse novo desafio, Domingos resolveu ir, pessoalmente, para a Europa realizar um trabalho próprio de pesquisa direta nos principais centros europeus que lançam a moda em calçados. Retornando a Birigüi, Domingos logo tratou de mostrar o material que havia pesquisado, através de reuniões com os empresários, estilistas e modelistas que atuavam no segmento calçadista local. O material foi aceito, aprovado e logo fez o maior sucesso e, assim, foi criada a empresa “Pesquisa & Produto”.

“Em 1995, a informática começava a ter um maior impulso nas fábricas onde colocamos toda a nossa ‘Pesquisas na Europa’ em CD-Rom e em 1996 já tinha na Espanha um trabalho parecido em CD-Rom, e isto deu força para melhorarmos o nosso Trabalho, fazendo um software com vários recursos. Para os modelistas e estilistas de todo o Brasil, tornando-se assim um trabalho Pioneiro em CD-Rom, que hoje é um sucesso no Brasil inteiro”.

Essa empresa tem papel importantíssimo para o pólo. Suzigan *et al* (2003b) retrata bem o seu papel no pólo calçadista:

“(...) a Pesquisa & Produto, cuja operação é desde então uma fonte importantíssima de conhecimentos para as empresas locais sobre tendências de moda, engenharia e desenvolvimento de produtos, processos, softwares e serviços especializados. Nesse sentido, gera substanciais economias externas para as empresas locais” Suzigan (2003b, p. 18).

Domingos Guimarães realiza duas viagens por ano à Europa, uma em março (coleção primavera-verão) e outra em setembro (coleção outono-inverno), quando visita vitrinas e feiras

internacionais. Durante a entrevista, Domingos afirmou que a *"moda é ditada pela Europa"*. Assim, quem quiser estar por dentro da moda tem que ir até a Europa. Essas viagens são pagas com os recursos das empresas e dos clientes da Pesquisa & Produto. Os países visitados são Itália, Alemanha, Espanha, Inglaterra, Holanda, França e Bélgica. Durante as visitas, Domingos fotografa nas vitrinas todo tipo de calçado que possa ser útil para alguma fábrica. Além de fotografar vitrinas, Domingos acompanha o comércio, faz questão de observar o que as mães e os jovens consomem, sempre analisando as tendências das cores, de solados e de cabedais. Domingos também visita feiras e traz consigo alguns modelos de calçados e várias revistas especializadas em moda para a consulta de seus clientes.

Retornando ao Brasil, o próximo procedimento é a criação do CD-ROM que irá ser repassado para as empresas com as tendências da moda que foram trazidas da Europa. A empresa Pesquisa & Produto criou uma revista que é distribuída gratuitamente para todo o Brasil, juntamente com um CD-ROM que contém, aproximadamente, 4.000 fotos de calçados infantis, masculinos, femininos e bolsas. Esse CD-ROM que acompanha a revista só é instalado e acessado após o pagamento de R\$ 180,00, assim a Pesquisa & Produto libera uma senha de acesso ao CD-ROM.

São distribuídas gratuitamente, em todo o Brasil, aproximadamente 5.000 revistas com o CD-ROM. A gratuidade ocorre em razão de ser patrocinada por empresas fornecedoras de componentes, máquinas e equipamentos para a indústria calçadista. Domingos Guimarães ressalta que das 5.000 revistas e CD-ROM que são distribuídos, 3% retornam adquirindo a senha de acesso, ou seja, 150 clientes. A meta da Pesquisa & Produto é atingir os 5% (250 clientes).

A empresa Pesquisa & Produto tem trabalhado, também, de outra forma. Domingos firmou uma parceria da pesquisa de tendências com 22 empresas e as mesmas aderiram a um pacote semestral que ele chamou de "contrato VIP", cujo custo é de R\$ 1.900,00 por semestre e pode ser pago em até 06 vezes²²⁰. Domingos fala em um atendimento diferenciado, ou VIP porque as empresas que são parceiras da pesquisa de tendência pagam mais. Entretanto, têm uma série de direitos que as demais que adquirem o CD-ROM que custa R\$ 180,00 não terão. Essas empresas parceiras da pesquisa poderão ter consultoria direta por parte da Pesquisa & Produto no que tange assuntos relacionados a cores, formas do calçado, além de poderem consultar as revistas de moda e os produtos que Domingos traz da Europa e que estão à disposição na sede da empresa Pesquisa & Produto.

²²⁰ Domingos nos deu informação que uma viagem igual a essa feita por ele visitando sete países em 24 dias ficaria em torno de R\$ 15.000,00.

Domingos, ainda, fez questão de frisar que, se uma dessas empresas parceiras (as empresas clientes VIPs) precisarem marcar uma reunião e necessitarem de sua presença, ele irá até a empresa. Domingos diz que “*existe uma parceria entre a Pesquisa & Produto e as empresas*”²²¹.

A grande parte desses clientes VIPs da Pesquisa & Produto são médias empresas que adquirem a informação com o intuito de saírem à frente das demais empresas concorrentes. Já as grandes empresas que fazem parte desse grupo, também viajam para a Europa em busca de tendências. Todos têm as mesmas fontes que Domingos Guimarães. No entanto, Domingos acredita que essas grandes empresas optam por serem parceiros da pesquisa. Por quererem ter acesso a maiores informações sobre as tendências da moda. Aqui vale lembrar que a concorrência entre empresas, também, contribui para a aquisição desse pacote VIP, por elas quererem sempre obter o máximo de informações. No terceiro capítulo, citamos a entrevista de Silas Ibanhes²²², da Bical, que, além de enviar estilistas para a Europa e Estados Unidos, também possui a parceria VIP com Domingos Guimarães, afirmando que é muito importante conhecer as informações que estão sendo passadas para as outras empresas. Até a maior empresa de calçados do pólo, a Klin, é uma parceira da Pesquisa & Produto.

Na visita feita à Pesquisa & Produto, o que nos chamou a atenção foi o grande número de revistas de moda que a empresa possui. São muitos títulos, de vários anos e de vários países. Domingos afirma que, até o momento, a empresa já havia feito um investimento de, aproximadamente, R\$ 100.000,00 em revistas ao longo de 7 anos de existência. Há um mostruário com muitos modelos de calçados, tênis, papetes e sandálias, tudo trazido da Europa para ser consultado pelos clientes VIPs.

Domingos fala da importância de se ter esse material para a consulta:

“(...) quando você traz a revista, as revistas são uma tendência da próxima estação e os produtos são a confirmação do que está na proposta que são as revista. Então você faz a pesquisa agora na Europa daí a seis meses você verá nas vitrinas aqueles produtos que estavam na revista. As revistas são as feiras na Europa. As revistas saem antes dos produtos, já é uma futura tendência. As vitrines são a tendência definida, o que virou, o que vingou das

²²¹ Domingos passou-nos a relação das empresas parceiras da pesquisa e constatamos que, das 22 empresas que fazem parceria com a Pesquisa & Produto, 16 empresas são fabricantes de calçados e estão sediadas em Birigüi, que são elas: Anita, Bical, Cal Life, Calçopé, FL, Hobby, Klin, Kokets, Marcellsse, Ortopasso, Pé com Pé, Pinóquio, Popi, Solimar, Sonho de Criança e Tip Toe. Na lista, temos, também 03 empresas de componentes: a Fiveltec (fivelas), a Injetar (solados) e a Wasques (etiquetas) que são de Birigüi. A Pesquisa & Produto possui clientes que não estão sediadas em Birigüi, que são elas: a Paola Andrade calçados que é de Nova Serrana, a JCA - Klassipé que são de Bento de Abreu, cidades próximas a Birigüi.

²²² Entrevista realizada com Silas Ibanhes em 21 de Agosto de 2003.

revistas. É uma programação semestral (...) nem tudo o que está na revista se torna viável, talvez 40%, 50% no máximo”.

A empresa Pesquisa & Produto apresenta todo esse material de pesquisa de tendência da moda. Entretanto, é necessário que as fábricas façam uma adaptação para a realidade de cada uma. Domingos confirma que a adaptação é necessária, cada fábrica possui uma particularidade diferente. *“Cada fábrica tem o seu modelista, cada fábrica tem o seu perfil de produto, tem a sua identidade e eles adaptam aquele produto para o Brasil, cores, formas, custo. A realidade nossa é diferente”.*

A Pesquisa & Produto criou um calendário de visitas às feiras, tanto nacionais quanto internacionais. Assim, pode estar sempre em contato com os novos produtos, tendências e, principalmente, clientes. O principal canal de *marketing* utilizado pela empresa é a própria revista que é distribuída gratuitamente.

Domingos Guimarães, durante a entrevista, foi questionado a respeito da viabilidade do uso da internet na busca das tendências da moda, ou seja, se ele acredita que, atualmente, uma empresa possa consultar as tendências da moda na rede mundial de computadores. Ele respondeu que sim, mas que o custo ainda é muito elevado para as empresas, lembrando que a cobrança da licença para a consulta aos *sites* internacionais de moda, normalmente, é em Dólar ou Euro e, se comparado ao Real, eleva ainda mais o custo desse serviço. Para as empresas médias e pequenas, é inviável adquirir a licença de qualquer *site* internacional que seja. Domingos, ainda, lembra que para as pequenas ele possui um preço por um produto bem acessível: *“(...) eu vendo um CD-ROM com 4.000 fotos por R\$ 180,00 por semestre. (...) Na internet ninguém coloca a galinha dos ovos de ouro”.*

A empresa possui uma estrutura enxuta, já que Domingos utiliza a informática como aliada. Diz que tudo o que pode ser facilitado com o uso da informática a Pesquisa & Produto tem usado, ganhando agilidade e facilitando a vida dos clientes.

Perante o que foi relatado sobre a Pesquisa & Produto, vimos que a mesma tem um importante papel dentro do pólo calçadista de Birigüi, sendo uma parceira na busca de novas tendências, o que tem ocorrido de forma cooperada entre as empresas parceiras e a própria Pesquisa & Produto. Domingos afirma que *“a Pesquisa & Produto tem o aval de inúmeras empresas do país, que, aliás, já esperam pela nossa pesquisa para iniciar suas coleções. Fico feliz por contribuir e ser responsável pelo sucesso de muitas pessoas e empresas”.*

4.3. Qualificação da Mão-de-obra – A Presença do SENAI em Birigüi

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) foi criado em 22 de janeiro de 1942, no governo do presidente Getúlio Vargas por meio do decreto-lei nº 4.048. Surgiu para formar mão-de-obra para a então incipiente indústria brasileira. Foi fruto da mobilização do empresariado da época que, diante da expansão do parque industrial, constatou essa carência de mão-de-obra preparada, havendo, assim, a necessidade de formá-la.

O SENAI cumpriu um papel importante no desenvolvimento do país. Na década de 50, mais precisamente no governo de Juscelino Kubitschek, período em que tivemos um aumento considerável no processo de industrialização, o SENAI já estava presente em quase todo território nacional e começava a buscar, no exterior, a formação para os seus técnicos. O SENAI também serviu de modelo para outros países: “(...) tornou-se referência de inovação e qualidade na área de formação profissional, servindo de modelo para a criação de instituições similares na Venezuela, Chile, Argentina e Peru” (SENAI, 2003, p. 4)

Durante as décadas de 60 e 70, o SENAI continuou trilhando caminhos importantes no campo de treinamento. Investiu em cursos sistemáticos de formação, realizou treinamentos dentro das próprias empresas e buscou novos parceiros. Assim, contribuiu com o país na formação, na preparação e na qualificação da mão-de-obra para a indústria nacional.

Mesmo diante da crise econômica do país, nas décadas de 80 e 90, o SENAI continuou executando o seu papel. Investindo em tecnologia, desenvolveu o seu corpo técnico e expandiu a assistência às empresas. “Com o apoio técnico e financeiro de instituições da Alemanha, Canadá, Japão, França, Itália, e Estados Unidos, o SENAI chegou ao início dos anos 90 pronto para assessorar a indústria Brasileira no campo da tecnologia de processo, de produtos e de gestão” (SENAI, 2003, p. 5).

Os dados do SENAI para o ano de 2002 são impressionantes. O SENAI vem atuando em 29 áreas, oferece 1.800 programas de ensino, possui 730 unidades operacionais, sendo: 419 unidades fixas, 241 centros de educação profissional, 38 centros de tecnologia, 140 centros de treinamento e 311 unidades móveis. Em 60 anos de história, o SENAI esteve contribuindo diretamente com a indústria nacional, uma vez que formou 34,9 milhões de trabalhadores em todo o país.

A *homepage* do SENAI São Paulo nos traz dados referentes ao Estado de São Paulo:

“(...) o SENAI mantém em funcionamento um total de 139 unidades de atendimento. São 81 escolas fixas, que reúnem 59 Centros de Formação Profissional, 20 Centros de Treinamento, além de um Centro de Transferências de Tecnologia especializado em ‘produção mais limpa’ e de um Centro Tecnológico e Pedagógico de Apoio a Formação de Docentes – voltado à atualização permanente. Tem ainda 58 unidades móveis, sendo 54 escolas móveis e 4 Centros Móveis de Certificação Profissional (CEQUAL)”.

Também no município de Birigüi, o SENAI vem cumprindo um importante papel junto às empresas do município e da região, mas vamos entender como ele chegou ao município. Segundo o diretor do Centro de Treinamento do SENAI, Avack Bedouian, Hélio Hideyo Uchiyama²²³, a presença do SENAI em Birigüi ocorreu em razão do crescimento industrial. Dessa forma, houve a necessidade por treinamento de mão-de-obra para as funções de corte, costura e pesponto de calçados. Os empresários sentiram essa necessidade e recorreram ao SENAI de Araçatuba que havia sido criado em 1972 e que passou a atender Birigüi por meio dos treinamentos realizados nas “escolas móveis”. Essas unidades móveis eram equipamentos em formato de kit e a empresa contratante se encarregava do transporte da unidade móvel até o local onde seria realizado o treinamento e fornecia o material de consumo. Já o SENAI entrava com a docência, o material didático (apostila, manuais) e a certificação, ou seja, certificado de conclusão do curso. Esse treinamento em unidades móveis ficou em funcionamento em Birigüi aproximadamente de três a quatro anos e por motivo dessas unidades móveis terem que atender a outras localidades do Estado de São Paulo, surgiu a idéia de criar um Centro de Treinamento em Birigüi que, naquele tempo, era chamado Unidade de Treinamento Ocupacional (UTO).

Segundo a *homepage* do SENAI de Birigüi, no dia 24 de setembro de 1984, foi assinado um convênio entre o SENAI, a Associação Profissional da Indústria do Vestuário de Birigüi (atual Sindicato Patronal) e Prefeitura Municipal de Birigüi. No dia 28 de setembro de 1985, foi inaugurada a Unidade de Treinamento Ocupacional de Birigüi que já iniciou a formação de cortadores e pespontadores de calçados. A partir de outubro de 1999, o SENAI de Birigüi se desvinculou do SENAI de Araçatuba e passou a ter uma direção própria, objetivando a melhoria na qualidade dos serviços e se tornando mais independente.

Em 1995, o SENAI instalou o primeiro curso de Supervisores de Primeira Linha Calçadista do Estado de São Paulo, ou seja, Birigüi foi pioneira nesse curso. Isso ocorreu por necessidade de

²²³ Entrevista realizada com Hélio Hideyo Uchiyama em 12 de setembro de 2003.

técnicos na área. Durante a entrevista, Uchiyama relatou-nos como foi a evolução dos cursos do SENAI de Birigüi:

“Birigüi estava carente de técnico. Birigüi formou uma turma de 36 alunos e mandou para Franca para fazer o curso técnico e quando esses alunos retornaram já formados começaram a trabalhar em várias empresas, inclusive eles foram para Franca já empregados²²⁴. Isso deu tão certo que os empresários criaram outra turma. Como isso deu certo, os empresários começaram a reivindicar um curso técnico e na época não havia como instalarmos um curso técnico aqui em Birigüi, então a saída foi instalar um curso para aperfeiçoamento de supervisores, que chamamos de Supervisores de Primeira Linha. Nós formamos uma turma de Supervisores de Primeira Linha, iniciada em 1995 e como durava dois anos foi até 1997. Tivemos uma segunda turma de Supervisores de Primeira Linha, então o próprio SENAI percebendo que esse curso tinha a mesma carga horária do curso de técnico em calçados, transformou esse curso de supervisor em curso técnico. Então mudamos a denominação, aumentamos um pouco a carga horária e assim criamos o curso Técnico em Gestão de Processo Industriais de Calçados e também fomos pioneiro nesse curso”.

Uchiyama conta ainda que no final da década de 90 ocorreu outra mudança importante no SENAI de Birigüi. Por volta do ano de 1998, os empresários calçadistas passaram a exigir maior presença do SENAI na vida das fábricas de calçados. Para eles o SENAI deveria contribuir mais com as empresas, deveria ajudar o calçado de Birigüi a obter maior competitividade e, para isso, a empresa deveria ter mais produtividade o que pode ser alcançado com um quadro de colaboradores bem treinados.

Na visão de Uchiyama, essa reivindicação dos empresários fez com que as partes que estavam envolvidas no convênio de criação do SENAI de Birigüi (Prefeitura Municipal, SENAI e sindicato patronal) contribuíssem para o fortalecimento do próprio Centro de Treinamento Avak Bedouian:

²²⁴ A afirmação de Hélio Hideyo Uchiyama, diretor do Centro de Treinamento do SENAI Avack Bedouian, que *“Birigüi estava carente de técnico”* ficou evidenciada nas matérias do jornais Diário de Birigüi e Folha da Região de dezembro de 1994. O que notamos foi a importância que o setor calçadista deu para a formação desses 36 novos tecnólogos em calçados tanto é que todos foram fazer o curso já empregados conforme já dito no capítulo 4. Diário de Birigüi 20 de dezembro de 1994. *“Tecnólogos em calçados recebem diplomas”*. Folha da Região 20 de dezembro de 1994. *“Concluintes do SENAI de Franca recebem certificado em Birigüi”*

“As partes envolvidas eram o próprio SENAI que se responsabilizava pela docência e gerência da escola. A prefeitura municipal de Birigüi fornecia o prédio e a mão-de-obra para a vigilância, limpeza e secretaria da escola e por fim o sindicato patronal, que deveria trazer alunos para a escola, encaminhar os alunos para as empresas e fornecer os materiais de consumo para os treinamentos”.

Com essa cobrança do empresariado, a Prefeitura viabilizou a instalação do Centro do Treinamento em um prédio mais amplo, que possuía melhores instalações, o qual foi cedido em regime de comodato por 30 anos²²⁵. Diante desse fato, o que antes era apenas uma área pequena onde só comportava, praticamente, dois ambientes (corte e pesponto), passou a comportar os cursos de montagem, modelagem, planejamento e controle da produção, custos industriais, cronometragem e cronoanálise. Há, também, um setor de mecânica que está voltado bastante para a manutenção e um treinamento em eletricidade. Nesse novo prédio, foi instalado um laboratório de informática que serve para complementar o ensino nas diversas áreas.

Outra grande novidade do SENAI de Birigüi que vem contribuindo diretamente para o setor calçadista é o laboratório de ensaios físicos de calçados, onde podem ser testados os materiais utilizados na confecção do calçado (testes em borrachas – medindo a densidade relativa e absoluta, dureza e massa específica – testes em couro – medindo a carga de rasgamento, tração, flexão a seco, flexão a úmido e flexão a quente – testes em solas – densidade relativa e absoluta – testes em materiais fibrosos – resistência e flexão) e, também, podem ser realizados testes no calçado já acabado (testes de resistência de colagem e resistência à flexão). Atualmente, o SENAI realiza, aproximadamente, 20 ensaios entre materiais e calçados acabados. A próxima meta a ser atingida dentro do SENAI de Birigüi é o credenciamento desse laboratório junto ao Inmetro²²⁶, já que isso trará uma grande credibilidade ao laboratório. O SENAI de Birigüi também está buscando selo de qualidade ISO 9001 – versão 2001.

²²⁵ Diário de Birigüi, 17 de junho de 1998. “Zé dos Santos consegue a implantação de uma unidade do SENAI em Birigüi”

²²⁶ “O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro - é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que atua como Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro), colegiado interministerial, que é o órgão normativo do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Sinmetro). Objetivando integrar uma estrutura sistêmica articulada, o Sinmetro, o Conmetro e o Inmetro foram criados pela Lei 5966, de 11 de dezembro de 1973, cabendo a este último substituir o então Instituto Nacional de Pesos e Medidas (INPM) e ampliar significativamente o seu raio de atuação a serviço da sociedade brasileira. No âmbito de sua ampla missão institucional, o Inmetro objetiva fortalecer as empresas nacionais, aumentando sua produtividade por meio da adoção de mecanismos destinados à melhoria da qualidade de produtos e serviços. Sua missão é promover a qualidade de vida do cidadão e a competitividade da economia através da metrologia e da qualidade”. www.inmetro.gov.br

O SENAI tem a função de disseminar tecnologia e, para isso, em Birigüi, conta com uma parceria com o SEBRAE que possui recursos financeiros, porém não conta com técnicos para atuar em determinados projetos. Dessa forma o SENAI entra com a mão-de-obra especializada. Por meio de convênios entre as duas instituições, o SEBRAE ressarce o SENAI pelos serviços prestados às empresas. Uchiyama cita um exemplo bastante interessante dessa parceria SENAI e SEBRAE:

“Quando a empresa tem algum problema na sua produção como, por exemplo, o calçado está descolando, então a empresa pode solicitar um técnico do SENAI e por meio de um convênio com o SEBRAE, que chamamos de SEBRAETEC. O SEBRAE nos paga desse serviço. O SENAI executa o serviço e o SEBRAE paga pelo serviço. O SEBRAE é um parceiro importante e a gente não pode deixar de reforçar a atuação dele”.

A estrutura do SENAI de Birigüi é muito enxuta, possui um quadro de oito funcionários próprios (um diretor, um secretário e seis docentes), mais nove funcionários da Prefeitura Municipal que executam os demais serviços na escola (vigilância, secretaria e limpeza) e depois de forma indireta, o SENAI conta com mais dez prestadores de serviços de forma eventual, ou seja, treinamento que tem uma pequena procura, mas que acaba sendo atendida.

Uchiyama nos diz que há um acordo entre o Sindicato Patronal, Prefeitura Municipal e o SENAI cujo objetivo é a gratuidade dos treinamentos básicos na área de calçados (corte, pesponto e montagem). Se houver uma procura maior que a oferta de cursos, há uma seleção que é feita pelo próprio SENAI. Entretanto, 50% das vagas são para as pessoas indicadas pelas empresas e os outros 50% são para as pessoas da comunidade. O pré-requisito mínimo é ter concluído a sexta série e ter 16 anos.

O curso “carro chefe” do SENAI de Birigüi é o Curso de Aprendizagem Industrial (CAI) que é voltado para adolescentes (mais de 14 anos e que, ao final do curso não completaram 18 anos). Há dois cursos para esse público: confeccionador industrial de calçados e o curso de mecânico de usinagem em máquinas convencionais. Os alunos das turmas do ano de 2003 estão todos empregados (31 alunos), sendo que os mesmos passam o ano todo freqüentando as aulas no SENAI no período da tarde e, no período da manhã, ficam nas empresas e recebem o proporcional salário mínimo/hora, ou seja, se o aluno estiver meio período na empresa e meio período no SENAI ele, receberá um salário mínimo para estudar, assim o que aprende no SENAI, aperfeiçoa na empresa. O SENAI, também, oferece cursos que são pagos ao custo de R\$ 50,00 a R\$ 70,00 a parcela.

Como vimos, o SENAI, além de atender às empresas com seus treinamentos e cursos, tem realizado vários testes em seu laboratório de ensaios físicos de calçados e em parceria com o SEBRAE, através de assessoria direta, às empresas e, também, na propagação de novas tecnologias. Essa instituição está preparada para ensinar a fabricação do calçado, utilizando tecnologias modernas como, por exemplo, o CAD/CAM que permite ao aluno aprender a confeccionar os calçados com o auxílio da informática. A tabela 4.1 apresenta-nos a evolução do quadro de atendimento do SENAI de Birigüi.

Tabela 4.1 – Matrículas e Horas de Serviços Prestados pelo Centro de Treinamento SENAI “Avak Bedouian” (1985 a 2002)

Ano	Matrículas	Horas de Assessoria	Horas de Laboratório	Empresas Atendidas
1985	0	-	-	-
1986	230	-	-	-
1987	240	-	-	-
1988	376	-	-	-
1989	336	-	-	-
1990	323	-	-	-
1991	248	-	-	-
1992	312	-	-	-
1993	341	-	-	-
1994	288	-	-	-
1995	30	-	-	-
1996	362	-	-	-
1997	417	-	-	-
1998	398	-	-	-
1999	242	-	-	-
2000	3.859	1.584	335	30
2001	1.863	1.422	1.002	53
2002	1.968	2.400	499	79
Total	12.107	5.406	1.836	162

Fonte: Centro de Treinamento SENAI “Avak Bedouian”

Ao analisar a tabela 4.1, podemos observar que o SENAI de Birigüi passou a prestar uma gama maior de serviços a partir do ano de 2000. Até esse ano, notamos que o SENAI só oferecia cursos, porém, a partir de 2000, as empresas passaram a contar com os serviços de assessoria, laboratório e atendimentos às empresas. Em relação a cursos, notamos que, a partir de 2000 o número de matrículas, também, foi ampliado. Se fizermos um comparativo do ano de 1986, ano que o SENAI registrou 230 matrículas, com o ano de 2002 (1968 matrículas) constataremos que houve um aumento de 855% no número de matrículas, número esse bastante elevado. Outros números que nos chamaram a atenção foram as 2400 horas de assessoria e as 499 horas de laboratório no ano de

2002. Isso indica que as empresas que, nesse ano, foram 79, estiveram procurando o SENAI para solucionar seus problemas.

O Centro de Treinamento SENAI “Avak Bedouian” além de atender ao município de Birigüi, atende a mais oito municípios que juntos formam a microregião do SENAI de Birigüi. Essa microregião é formada pelos municípios de Avanhandava, Barbosa, Birigüi, Brejo Alegre, Coroados, Glicério, Guaíçara, Penápolis e Promissão. Desses municípios, excluindo Birigüi, o que mais tem se destacado na procura de cursos do SENAI é o de Penápolis, de existir um convênio com a prefeitura local e existir algumas indústrias de calçados instaladas ali.

Diante do que descrevemos nesta seção, podemos afirmar, com segurança, que o SENAI de Birigüi é um importante parceiro das empresas calçadistas, no que se refere a treinamento, a testes e à assessoria técnica. Essa instituição de apoio vem contribuindo, diretamente, para o desenvolvimento do pólo como um todo.

4.4- APEMEBI – Um Consórcio de Exportação

Outra ação conjunta que vem dando resultados positivos em Birigüi é o consórcio de exportação que é um sistema criado para viabilizar exportações de micro e pequenas empresas. Consiste na união de várias empresas para ratear as despesas aduaneiras e os custos nas participações de feiras.

Rossana Judite Codogno²²⁷, Gerente Administrativa do único Consórcio de Exportação de Birigüi referiu-se ao consórcio como sendo um agrupamento de empresas com o mesmo interesse, exportar. Dessa forma, reuniram-se em uma entidade estabelecida juridicamente sem fins lucrativos, na qual as empresas participantes têm maneiras de trabalho conjugado e em cooperação, com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações.

Codogno, em sua entrevista, apresentou-nos várias vantagens de um consórcio de exportações, entre elas: a redução dos custos de exportação através de despesas rateadas entre as empresas participantes do consórcio; ampliação da escala de produção; absorção de novas tecnologias de produção de forma conjunta; aumento de conhecimento em marketing internacional; aumento da competitividade perante os concorrentes nacionais; efeito moral (motivador) sobre as empresas participantes; possibilidade de criação de uma marca forte; aprimoramento do processo de gestão e produção.

Cassaroto (1998) afirma que o consórcio de exportação é um instrumento apropriado no desenvolvimento de alianças, as quais vêm para facilitar, consolidar e viabilizar a inserção de pequenas e médias empresas no comércio internacional. Para o autor, o consórcio de exportação pode criar e desenvolver parcerias comerciais, tecnológicas e/ou financeiras entre as pequenas empresas locais com empresas externas ao sistema. O consórcio pode capacitar para relações de transferência de tecnologia e acordos de co-produção e subcontratação, além de promover as empresas e dar suporte para a internacionalização.

Codogno nos disse que, a partir da formação de um consórcio, várias atividades podem ser desenvolvidas, como a participação conjunta em feiras internacionais; a publicação de material promocional conjunto; rateio de despesas de exportação (despachante aduaneiro, pesquisa de mercado entre outras), participação em missões e rodadas de negócios internacionais; maior poder político em negociação com entidades de apoio ao comércio exterior e, até mesmo, desenvolvimento conjunto de projetos de capacitação (qualidade total, design, ISO 9000 e outros).

Codogno nos afirmou que as exportações, por intermédio dos consórcios, são viabilizadas através da participação dos mesmos em feiras internacionais, da realização de missões²²⁸ e pesquisas. O consórcio vai para as feiras e eventos sempre em conjunto, ou seja, ele representa todas as empresas que o compõem. Em razão disso, as despesas são compartilhadas e a participação das mesmas em feiras se torna possível.

Agora, vamos entender como ocorreu a formação e o desenvolvimento do consórcio de exportação de Birigüi, que no início foi chamado de APEMEBI (Associação dos Pequenos e Médios Exportadores de Birigüi).

No jornal Folha da Região do dia 26 de fevereiro de 1999, encontramos matéria que mostrava que um dos objetivos do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi era a formação de um consórcio de exportação, porém, o assunto ainda era tratado com muita cautela pelo empresariado de Birigüi. No entanto, sabiam que esse sistema de organização facilitaria as exportações, mas só integrariam um grupo se os custos fossem realmente baixos²²⁹.

Já o jornal Folha da Região do dia 25 de abril de 1999, revelou a união de sete microempresas com o objetivo de formar um consórcio de exportação. Juntas essas sete

²²⁷ Entrevista realizada com Rossana Judite Codogno em 05 de novembro de 2003.

²²⁸ Durante a entrevista, Codogno disse-nos que uma missão “é uma viagem onde o representante do consórcio fica um determinado período em um país específico que seja foco e ali são agendados reuniões com empresários e empresas potenciais. (...) Esse país foco é um país que tenha um público voltado para nossos clientes, que normalmente é descoberto por pesquisas, internet ou consultores”.

²²⁹ Folha da Região de 26 de fevereiro de 1999. “Calçadistas vêm consórcio de exportação com cautela”.

microempresas produziam 4,5 mil pares de calçados por dia, sendo que três delas nunca haviam exportado e as outras quatro exportavam esporadicamente. O jornal ainda cita o microempresário Valdemar Fagundes Prates como sendo um dos mais entusiasmados com a criação do consórcio²³⁰. Na verdade Codogno, durante a entrevista, citou Valdemar Fagundes Prates como o idealizador do consórcio de exportação de Birigüi. Fomos entrevistá-lo.

Prates²³¹ disse-nos que era proprietário de uma pequena fábrica de calçados chamada Pixote e sempre desejou exportar. No entanto, achava que o porte de sua empresa dificultava os negócios com o exterior em razão de ser pequeno para atender aos possíveis pedidos de exportação, sendo assim, juntamente com o João Machado, consultor do Sebrae área de Comércio Exterior, surgiu a idéia de montar o consórcio de exportação:

“Fui o idealizador, juntamente com os consultores do Sebrae. Destaco, também, o papel decisivo do nosso sindicato patronal, na época, na pessoa do senhor Nalberto Vedovoto. Na verdade, eu tive um papel de liderar a idéia e sensibilizar aos demais para encampá-la. (...) a idéia era inovadora na região e tivemos a experiência do então consultor do Sebrae João Machado, que já havia participado de um outro consórcio”.

Codogno, relatando a formação do consórcio, conta que, no início, antes da criação do estatuto do consórcio, da documentação necessária, participavam das reuniões aproximadamente 15 empresas²³². Após todos os trâmites legais, em 08 de setembro de 1999, surgiu em Birigüi a APEMEBI (Associação dos Pequenos e Médios Exportadores de Birigüi) com a participação de 11 empresas, desse total, 07 nunca haviam exportado. Essa associação possuía uma profunda convicção na própria capacidade de oferecer produtos competitivos no mundo dito globalizado. Codogno lembrou, ainda, que, no início, o Sindicato Patronal auxiliou e apoiou muito na iniciativa da criação do consórcio. Nalberto Vedovotto, na época, era funcionário do sindicato e teve a idéia e a iniciativa de elaborar e apresentar um projeto para a Agência de Promoção e Exportações do Brasil (APEX)²³³, buscando uma parceria para obter auxílio financeiro. O SEBRAE, também ajudou na criação do consórcio.

²³⁰ Folha da Região de 24 de abril de 1999. “Calçadistas incrementam exportações”.

²³¹ Entrevista realizada com Valdemar Fagundes Prates em 13 de novembro de 2003.

²³² Vipé (Infantil e Adulto); Calçados Santo Antonio (Infantil e Adulto); Gáfrima (Infantil e Adulto); Tnstar (Infantil); Equilíbrio (Infantil); Pixote (Infantil) Dayfa (Infantil); Newpés (Infantil) Coopercal (Adulto e Infantil); Marc’ellsse (Adulto); Calçare (Infantil e Adulto); Falacal (Infantil); Jolene (Adulto); 3 Jota (Infantil) e Baby Jr. (Infantil).

²³³ A missão da APEX é promover as exportações de bens e serviços, de pequenas e médias empresas e o seu novo papel é coordenar e executar a política de Promoção Comercial do Brasil. Foi criada em 1997, com o objetivo de estimular as exportações brasileiras, tendo um modelo de trabalho focado em cinco pontos: empresas de pequeno porte, trabalho setorial, conceito ampliado de promoção comercial, correção de falhas

Prates chamou a atenção para a idéia inicial do consórcio: “*o consórcio foi criado com o intuito de ser muito mais que um escritório de vendas. A idéia era ambiciosa, ela entra nas áreas comercial, financeira, industrial, de recursos humanos (...)*”. Lembra, ainda, que o consórcio havia sido criado para solucionar alguns problemas: “*Nenhuma das empresas, isoladamente teria condições de criar o seu departamento de exportações. Seria inviável, mas juntas podem conseguir contratar toda a estrutura necessária para, aí sim, montarem uma estrutura mínima. Todos os contatos, pedidos, feiras, palestras, visitas a importadores. Tudo seria viabilizado por esta estrutura em comum*”.

No ano de 2000, o número de empresas participantes do consórcio caiu para sete²³⁴. No entanto, nesse ano, o projeto da APEMEBI, que havia sido apresentado para a APEX, foi aprovado e com essa parceria o consórcio conseguiu viabilizar algumas de suas ações como a participação em feiras, eventos e missões. Codogno afirma que essa parceria foi fundamental para o sucesso do consórcio “*(...) sem a APEX não conseguiríamos sobreviver no início (...). A participação nessas feiras internacionais e eventos são muito caras*”.

Até o final de 2001, mesmo com o apoio financeiro da APEX, houve uma pequena rotatividade de empresas, saíram 02 e entraram outras 05 empresas. O ano de 2001 encerrou-se com um total de 10 empresas²³⁵ no consórcio.

No ano de 2002, a entrada e saída de empresas continuou, porém em menor intensidade que no ano anterior. Naquele ano, somente uma empresa saiu e outra entrou, permanecendo, assim, um total de 10 empresas²³⁶.

No final do ano de 2002, a APEMEBI contratou uma agência de publicidade de Ribeirão Preto para desenvolver uma marca conceituada para o consórcio. Codogno explica que APEMEBI, na verdade não era marca e sim as iniciais da razão social da Associação dos Pequenos e Médios Exportadores de Birigüi e o consórcio sentiu a necessidade de desenvolver, planejar uma marca. “*(...) a gente via que nos primeiros anos era uma dificuldade a marca APEMEBI, era usada mas não era uma marca comercial. Havia uma dificuldade de pronúncia e entendimento da marca*”.

de mercado e estreita parceria com o setor privado. A APEX é um serviço social autônomo, vinculado ao Ministério de Relações Exteriores.

²³⁴ Dayfa (infantil); Marc’ellsse (adulto); Pixote (infantil); Falacal (infantil); Coopercal (adulto e infantil); Tnstar (infantil) e Equilíbrio (infantil). Ainda no ano de 2000 a Empresa Equilíbrio deixou o consórcio e houve o ingresso da Sameka (infantil).

²³⁵ Dayfa (infantil); .Marc’ellsse (adulto); Pixote (infantil); Falacal (infantil); Coopercal (adulto e infantil); Tnstar (infantil); Sameka (Infantil). Saíram Tnstar (infantil) e a Marc’ellsse (adulto) e ingressaram no consórcio a Joaquina (infantil); Biri (infantil); Força Nova (infantil); Finobel (infantil) e a Via Norte (Adulto e Infantil).

²³⁶ Dayfa (infantil); Joaquina (infantil); Pixote (infantil); Falacal (infantil); Coopercal (adulto e infantil); Força Nova (infantil); Sameka (Infantil); Biri (infantil); Força Nova (infantil) e Finobel (infantil). Saiu a Joaquina (infantil) e entrou a Artpé (infantil).

O que foi proposto para a agência de publicidade foi uma marca que tivesse uma ligação com o Brasil. Codogno relata como surgiu, o porquê da BRAZON e o significado das cores escolhidas na logomarca:

“(...) surgiu a BRAZON – BRAZ de Brasil e ON cujo conceito pensado foi o Brasil ligado, o Brasil on line, o Brasil presente e essa forma estilizada que foi criada e para lembrar um sapato na parte superior. Já as cores são do Brasil (verde, amarelo e azul), foi dessa forma que surgiu a BRAZON. É a marca institucional da associação, ainda não é uma marca voltada para o produto. Nós vendemos produtos que são remetidos com a marca da própria empresa associada”.

Para ilustrar o que foi dito por Rossana Judite Codogno, gerente administrativa do Consórcio de Exportação, vejam as figuras abaixo:

Figura 4.1 – Logomarcas da APEMEBI e da BRAZON.



Fonte: APEMEBI

Codogno disse que, futuramente a idéia é agregar a marca BRAZON aos produtos dos associados, mas, para isso se tornar uma realidade, *“ainda falta muito para ser realizado”*.

No ano de 2003, até o mês de outubro, ocorreram algumas alterações no quadro de empresas participantes do consórcio. Nesse ano, saíram 03 empresas e ingressaram outras 03 no consórcio, permanecendo um total de 10 empresas²³⁷.

Diante dos relatos sobre a formação do consórcio de exportação, uma nova interrogação surgiu: *Por que as empresas não permanecem no consórcio?* Prates, que foi o idealizador do

²³⁷ Dayfa (infantil); Artpé (infantil); Pixote (infantil); Falacal (infantil); Coopercal (adulto e infantil); Força Nova (infantil); Sameka (Infantil); Biri (infantil); Força Nova (infantil); Finobel (infantil). Saíram as seguintes empresas: Artpé (infantil); Pixote (infantil) e Falacal (infantil). Já as empresas que ingressaram foram as seguintes: Monge (adulto); Bolsart (bolsas) e Peão (adulto).

consórcio, fala que é difícil dizer com convicção o porquê dessas saídas, mas afirma que os empresários ingressam em um consórcio pensando nos resultados de curto prazo e isso não é possível. *“Como sabemos, tudo o que é democrático e grupal exige grande dose de paciência e perseverança”*.

Codogno, durante a entrevista, passou-nos a sua visão sobre os motivos da saída de empresas do consórcio. Ela acredita que as empresas que saíram do consórcio não conseguiram se adequar às exigências do mercado internacional:

“Não se adequaram ao sistema do comércio exterior. Entretanto, não é porque a empresa ingressou em um consórcio que a empresa já irá exportar. Há um prazo de adaptação que obriga a empresa a adequar seus produtos, adequar a forma de trabalho às exigências do mercado internacional que é totalmente diferente do mercado interno. Se a empresa não estiver aberta a mudanças ela não irá se adequar e o mercado internacional é muito exigente”.

Como não há nenhum levantamento sobre os motivos reais da saída de empresas do consórcio, resolvemos coletar informações em uma das empresas egressas. A empresa escolhida foi a Calçados Pixote que atua na linha infantil e produz 1.100 pares diariamente. Essa empresa estava no consórcio desde a sua criação, mas saiu no segundo semestre de 2003, sendo que o principal motivo de sua saída foi explicado por Dércio Varoni²³⁸, sócio-proprietário da empresa:

“Saímos do consórcio em razão da Pixote produzir um produto (linha de tênis) que é muito bem aceito aqui no Mercosul. Já em outros países os produtos chineses dominam por terem preços mais competitivos do que os nossos e para continuarmos no consórcio teríamos que mudar nossos produtos e nesse momento acreditamos que não compensaria. Acredito que esse é o maior problema. (...) Para o Mercosul as pequenas conseguem exportar por meio de representantes, mas para outros continentes fica muito difícil somente por meio do consórcio”.

Varoni relatou que a idéia do consórcio partiu de seu ex-sócio Valdecir Fagundes Prates e que o consórcio é um *“projeto muito bom, principalmente para as microempresas, pois sozinhas seria muito difícil exportar e, em forma de parceria conseguem melhores negócios no exterior”*.

²³⁸ Entrevista realizada com Dércio Varoni em 05 de novembro de 2003.

Em relação ao ingresso de novas empresas no consórcio, Codogno explicou que o critério utilizado obedece a algumas “especificações” que são utilizadas para manter a harmonia entre o conjunto de empresas:

“Como o consórcio é voltado para o calçado e a maioria das indústrias de Birigüi produz calçados muito parecidos, o critério utilizado passou a ser agregar o produto a uma linha já existente, ou seja, se a empresa já produz algo que já tenha dentro do consórcio, nós não vamos aceitar para que não haja concorrência interna (...) e não irá agregar nada de novo ao consórcio. A idéia é pegar empresas que fazem outros tipos de calçados, outros tipos de produtos, ou em couro, ou em uma numeração maior, bolsas entre outros, a idéia central é essa”.

Codogno explica, ainda, que a diretoria é formada pelos próprios associados e quem escolhe as empresas que irão entrar no consórcio é a diretoria. Após serem aceitas no consórcio, as empresas pagam uma mensalidade correspondente a 01 salário mínimo e, a cada transação comercial fomentada pelo consórcio, é cobrada uma comissão que varia de 3 a 5%, definida pela própria diretoria. *“Esse dinheiro que entra no caixa do consórcio é revertido para eles na forma de feiras e eventos, além de manter a própria estrutura do consórcio”.* No último ano, o consórcio começou a destacar-se tendo uma grande procura por parte de outras empresas que queriam aderir ao projeto.

O consórcio participou de várias feiras nacionais e internacionais, objetivando fomentar as vendas. Veja o quadro abaixo:

Quadro 4.1 – Principais feiras que a APEMEBI esteve presente

Data	Evento	Observação
Março/2001	Feira Smota Miami	Primeira feira internacional Pouco visitada
Junho/2001	Franca São Paulo	Primeira feira nacional Em média 40 visitas Conquista de 02 clientes Volume de vendas 12 mil pares
Setembro/2001	Al Hida'a Sharjah UAE	Em média 40 visitas Conquista de 01 cliente (distribuidor) Volume de vendas 70 mil pares
Janeiro/2002	Couromoda São Paulo	Em média 40 visitas Conquista de 02 clientes Volume de vendas 14 mil pares
Fevereiro/2002	Show Room Venezuela	Em média 30 visitas Foram estabelecidos contatos
Abril/2002	Montexha Dubai UAE	Em média 40 visitas Conquista de 03 clientes (distribuidores) Volume de vendas 15 mil pares Propostas de parcerias
Mai/2002	Tour de negócios Paris – Dusseldorf – Bologna – Milan – Barcelona e Madrid	Pesquisa em modelagem e vitrinas Visita à Feira de Lineapelle
Mai/2002	Show Room Chile	Em média 35 visitas Foram fechados alguns negócios referentes a representações
Julho/2002	Franca São Paulo	Em média 50 visitas Volume de vendas 14 mil pares Projeto comprador proporcionou 11 contatos na Argentina, Peru, Venezuela, Colômbia, Chile, México e Panamá.
Setembro/2002	GDS Alemanha	Em média 35 visitas Conquista de 02 clientes (distribuidores) Volume de vendas 10 mil pares Proporcionou conhecimento sobre o mercado europeu
Setembro/2002	Montexha Dubai UAE	Em média 50 visitas Conquista de 03 clientes (distribuidores) Volume de vendas 59 mil pares
Novembro/2002	Fihav Cuba	Em média 50 visitas Não foram realizados negócios na feira Boa perspectiva foi criada através de uma trading
Novembro/2002	Moda Brasil Chile	Em média 150 visitas Estabelecidos importantes contatos Volume de vendas 2.500 pares
Abril/2003	Couromoda México	Em média 40 visitas Estabelecidos importantes contatos com lojistas de grande porte
Setembro/2003	Montexha Spring Dubai UAE	Em média 46 visitas Volume de vendas 69 mil pares Foi verificado aumento nas vendas a cada participação
Julho/2003	Franca São Paulo	Visita de 45 importadores Volume de vendas 20 mil pares

Fonte: APEMEBI

Outro dado importante é o volume de exportações que foi fomentado a partir do consórcio. Vejam a tabela abaixo:

Tabela 4.2 – Volume de exportações da APEMEBI nos anos de 2001 e 2002

Ano	Pares Exportados	Valor em US\$	Países Importadores
2001	224	1.130,64	Estados Unidos
	90.738	360.619,74	Argentina
	13.400	34.027,52	Venezuela
	714	2.935,20	Equador
TOTAL	105.076	398.713,10	
2002	13.908	41.119,80	Rep. Dominicana
	14.400	53.143,37	Emirados Árabes
	74.311	236.454,26	Arábia Saudita
	4.968	26.038,20	Costa Rica
	1.872	6.146,64	Chile
	5.067	16.418,58	Uruguai
	1.848	7.090,92	Kuwait
	624	3.990,50	Espanha
	756	7.012,00	Guatemala
	174	1.388,27	Turquia
	322	1625,09	Bolívia
	9.600	24.000,00	Panamá
	10.368	38.764,00	Venezuela
	1.598	6.498,18	Paraguai
TOTAL	139.816	469.689,81	

Fonte: APEMEBI

Os referidos dados da tabela 4.2 revelam-nos que houve um aumento de 33% no número de pares exportados e de 17% na receita das exportações fomentadas pelo consórcio. Não podemos deixar de destacar a evolução no número de países importadores que, no ano de 2001, eram quatro e, no ano de 2002, elevou-se para 14, sendo que, no ano de 2001, todos os países faziam parte do continente americano, diferentemente do que ocorreu em 2002. Isso, a nosso ver, demonstra que o consórcio “rompeu fronteiras”, conseguindo inserir seus produtos em outros continentes.

Já em relação ao “ambiente empresarial” do consórcio, Codogno disse que entre as empresas associadas a ele, há troca de informações, sendo que uma enxerga a outra como parceira e não como concorrente, elas cooperam entre si: *“Um ajuda o outro disseminando informação, tecnologia e até mesmo trabalho. Aqui já aconteceu de uma empresa receber um pedido grande que não conseguiria atender naquele período que o cliente exigia e uma outra empresa associada acabar ajudando na produção dos calçados desse pedido”*.

A APEMEBI apresenta os dados comparativos, usando o primeiro ano como parâmetro e, nesse período de 1999 a 2002, houve um aumento de 154% nas vendas do conjunto das empresas

do consórcio. O aumento no número de postos de trabalho foi de 25% (150 empregos a mais). Esse consórcio de exportação tem cumprido um importante papel no pólo calçadista de Birigüi.

4.5 - Instituto Pró-Criança de Birigüi – Ações sociais no município

O Instituto Pró-Criança de Birigüi é fruto da união dos empresários calçadistas e de empresas ligadas ao setor, sendo uma ação de responsabilidade social.

Mas como e por que nasceu o Pró-Criança? O atual presidente do Instituto Pró-Criança de Birigüi, José Roberto Colli, em sua entrevista²³⁹, nos relatou que o Instituto Pró-Criança iniciou seu trabalho na cidade de Franca (SP) no ano de 1994. Naquele período, Franca exportava calçado para vários países do mundo e houve uma série de denúncias, na esfera internacional (Organização Internacional do Trabalho – OIT) de que estaria havendo a utilização de mão-de-obra infantil no processo fabril, especialmente nas bancas de calçados.

Os empresários calçadistas francanos, pensando nos problemas que teriam com os organismos internacionais, com a justiça trabalhista e até mesmo problemas referentes às exportações, uma vez que os países da Europa e Estados Unidos são contrários ao uso de mão-de-obra infantil podendo se recusar a comprar os produtos daquele pólo calçadista, tiveram a idéia de criar o Instituto Pró-Criança de Franca, entidade que deveria combater o trabalho infantil nas fábricas e bancas de calçados do município, além de conscientizar os empresários que não poderiam admitir o uso desse tipo de mão-de-obra. Essa entidade passou a trabalhar em prol a melhoria da qualidade de vida das crianças carentes do município de Franca atuando nas áreas da saúde, cultura e educação. Contrataram, também, uma Instituição de Ensino Superior para realizar auditorias para verificação do uso de trabalho infantil na fábricas e bancas.

Esse projeto deu tão certo em Franca que o Instituto Pró-Criança de Birigüi é a primeira franquia brasileira daquela entidade. Colli conta que o empresariado de Birigüi já pensava em realizar alguma ação social para a cidade e encontraram no Pró-Criança de Franca algo que já estava em funcionamento, um projeto que já vinha funcionando e, assim, decidiram fazer a primeira reunião sobre o assunto. A ata de reunião da diretoria do sindicato patronal traz informações interessantes sobre a criação do Instituto Pró-Criança de Birigüi:

²³⁹ Entrevista realizada no 27 de agosto de 2003 com José Roberto Colli.

“(...) o senhor Presidente ressaltou a importância da reunião ocorrida no dia vinte e sete de agosto, no Hotel Birigüi Palace, entre quarenta e dois empresários do setor calçadista e os senhores Maurilo, secretário executivo do Instituto Pró-Criança de Franca, Elcio Jacometti, presidente do Sindicato das Indústrias de Calçados e Instituto Pró-Criança da cidade de Franca e Américo Pizzo Júnior, diretor administrativo do Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca, quando foi discutida a possibilidade de Birigüi vir a ter uma franquia do Instituto Pró-Criança, para que a cidade continue na luta para se evitar o trabalho infantil e gerar ações sociais de educação e treinamento para as crianças birigüienses (...)”²⁴⁰

Outra informação contida na ata citada acima é que, nessa data da reunião da diretoria do sindicato patronal, foi formada uma comissão liderada por Nalberto Vedovotto para cuidar da criação do Instituto Pró-Criança em Birigüi. Vedovotto, que é atualmente o superintendente do Pró-Criança, disse, durante a entrevista que *“na época ainda estava trabalhando no sindicato, e assim pediu à diretoria ‘carta branca’ para poder criar o Instituto”*²⁴¹. A ata do sindicato patronal, de 29 de setembro de 1999, relata que Nalberto Vedovotto, tendo “carta branca” para a criação do Instituto em Birigüi, logo tratou de trabalhar em prol desse objetivo e, no dia 07 de setembro de 1999 esteve em Franca para conhecer o Instituto Pró-Criança daquela cidade.

Nesse período, os jornais Diário de Birigüi e Folha da Região cobriram o seminário “Pró-Criança” e deram grande ênfase à entidade que já existia em Franca, afirmando que a mesma atuava juntamente às crianças carentes do município e combatia o trabalho infantil²⁴².

Em 06 de dezembro de 1999, Vedovotto já apresentou resultados importantes a respeito da criação da entidade, uma vez que a diretoria do Instituto Pró-Criança já estava composta e a documentação já regularizada. O escolhido para presidir o Instituto foi José Roberto Colli, (Pampili), o vice-presidente, José Roberto Rodrigues (Ortopasso), o primeiro tesoureiro, Valdir Lino Pulzado (calçados Ypo), segundo tesoureiro, Sérgio Joaquim Castilho (Vicalle Calçados), primeiro secretário, Sérgio Gracia (Kidy Calçados) e, por fim, segunda secretária foi com Lucinéia Cuer Piloto (Marc’Ellsse). Para o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo foram convidados membros de várias entidades como: Prefeitura Municipal, Câmara Municipal, Pastoral da Criança,

²⁴⁰ Ata de reunião da diretoria do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi realizada em 31 de agosto de 1999.

²⁴¹ Entrevista realizada com Nalberto de Milton Vedovotto em 15 de julho de 2003.

²⁴² Folha da Região 27 de agosto de 1999. “Empresários querem criar o Instituto Pró-Criança”. Folha da Região 28 de agosto de 1999. “Empresários vão criar o Instituto Pró-Criança”. Diário de Birigüi de 27 de agosto de 1999, “Sindicato promove hoje seminário Pró-Criança”.

Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados, Diretoria Regional de Ensino, Associação dos Engenheiros e Arquitetos, Corpo de Bombeiros, Polícia Mirim, Polícia Ambiental, Sesc, Associação Comercial e Industrial, Lojas Maçônicas, Associação Paulista de Cirurgiões, Rotary Clube, Lions Clube, OAB, Delegacia de Polícia, Polícia Militar, Unimed, SENAI e Sesi. Como podemos observar, a diretoria executiva foi composta somente por empresários do setor de calçados. Entretanto, o Conselho Fiscal e o Consultivo foram compostos de membros de várias entidades, para maior transparência nas decisões do Instituto Pró-Criança.

No mês de janeiro de 2000, durante a realização da Couromoda, em São Paulo, o Instituto Pró-Criança foi apresentado pela primeira vez ao “mundo empresarial”. Já os membros que compunham a diretoria do Instituto Pró-Criança foram apresentados às autoridades, entidades e empresas birigüienses no mês de março de 2000²⁴³. Com as atividades do Instituto já iniciadas começaram-se a busca por parceiros para o atendimento às crianças. A receptividade do projeto Pró-Criança foi muito boa, pois, no dia 13 de abril de 2000, foi firmada a primeira parceria do Instituto Pró-Criança com a Escola de Idiomas Fisk, que doou 5 bolsas de estudos para os idiomas de espanhol e inglês²⁴⁴.

Outra informação, que obtivemos ao analisarmos o livro de atas das reuniões da diretoria do sindicato patronal, foi que essa entidade estava bastante empenhada e comprometida com a criação do Pró-Criança de Birigüi, tanto é que alguns diretores estiveram em Franca para conhecer o funcionamento do Pró-Criança daquele município²⁴⁵.

Para se tornar uma empresa sócia do instituto, é necessário contribuir mensalmente com uma taxa que varia de R\$ 50,00 a R\$ 500,00, dependendo do número de funcionários que a empresa possui.

As empresas que aderirem ao projeto e estiverem obedecendo às duas linhas mestras poderão utilizar-se do selo do Instituto como uma forma de *marketing*, estampado-o em suas caixas de sapato, em suas notas fiscais e até mesmo inserindo-o nas *homepages* da empresas. As duas linhas mestras são: “1) *Trabalhar pela erradicação do Trabalho Infantil e 2) Realizar parcerias com escolas particulares e profissionais da área de saúde, para atender a crianças e adolescentes carentes. (...) O Instituto Pró-Criança de Birigüi passou a ter a seguinte denominação: Instituto Empresarial de Apoio à Formação da Criança e do Adolescente – Pró-Criança de Birigüi*”²⁴⁶.

²⁴³ Diário de Birigüi de 22 de março de 2000, “*Instituto Pró-Criança apresenta sua diretoria*”.

²⁴⁴ Diário de Birigüi de 21 de abril de 2000, “*Fisk é a primeira parceira do Pró-Criança*”.

²⁴⁵ Ata de reunião da diretoria do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi realizada em 25 de fevereiro de 2000.

²⁴⁶ Histórico do Pró-Criança.

Figura 4.2 – Selo do Instituto Pró-Criança de Birigüi



Colli, em sua entrevista, afirmou que as empresas não fundaram o instituto pensando em um “apelo à venda”, mas sim pensando no importante papel social que as mesmas poderiam exercer na sociedade birigüense. Entretanto, é muito importante a divulgação de Birigüi como um pólo sem trabalho infantil, ainda mais para as empresas que exportam.

Já a opinião de Vedovotto, o selo do Instituto Pró-Criança valoriza muito o produto de Birigüi, uma vez que *“quem utiliza o selo demonstra estar preocupado com o social e, efetivamente, vem realizando ações de melhoria social, investindo em uma criança, em uma família e terá o retorno. Em virtude disso também ser uma forma de marketing (...) o consumidor já está olhando isso, antigamente não”*. Para Vedovotto, o selo é hoje uma troca, pois quem está patrocinando o projeto, também, está obtendo vantagens, principalmente as empresas que atuam no comércio exterior, *“isso pega muito bem lá fora”*²⁴⁷.

Para a realização das auditorias nas empresas e bancas, a diretoria incumbiu a Faculdade de Tecnologia de Birigüi (FATEB) que é uma Instituição de Ensino Superior e, também, uma Fundação Municipal que tem um nome a zelar. Dessa forma, haveria credibilidade por parte da sociedade nas auditorias dessa instituição. A FATEB é uma parceira do Instituto, fiscalizando a eficácia de suas ações contra utilização da mão de obra-infantil.

No ano de 2000, o município não teve problemas com o trabalho infantil. Vedovotto disse que a terceirização em Birigüi era muito incipiente, entretanto, foi realizado um trabalho muito interessante em relação às crianças mais carentes, já podendo partir para a área de educação. Nos demais anos, mesmo com o aumento da terceirização, não houve registro de criança nas fábricas de Birigüi.

O sucesso do Pró-Criança de Birigüi só está sendo possível graças à colaboração dos parceiros, que são pessoas físicas e jurídicas que atendem às crianças sem nenhum custo, ou seja,

²⁴⁷ Entrevista realizada com Nalberto de Milton Vedovotto em 15 de julho de 2003

não cobram pelos serviços prestados. Quando as crianças necessitam de alguns remédios, exames, materiais didáticos, livros, ou mesmo transporte para apresentação ou participação em algum evento, o Instituto Pró-Criança custeia. Vedovotto afirma que os parceiros, normalmente, entram com as instalações e os profissionais. “*Esse tipo de coisa tem que ser uma parceria e não um abuso*”. Atualmente, o Instituto conta com 29 parceiros na área de educação (9 escolas de educação infantil), 7 escolas de informática, 5 escolas de idiomas, 3 de música, 3 de esportes e 2 de pintura) e 112 na área de saúde (40 dentistas, 21 médicos e cirurgiões, 12 psicólogas, 12 farmácias, 9 laboratórios/exames e raio x, 12 oftalmologistas/fisioterapeutas e fonoaudiólogos, 3 ópticas, 2 profissionais da área de tratamento capilar e 1 psicopedagoga).

Vedovotto apresentou-nos as metas que foram traçadas na criação do Pró-Criança. No ano de 2001, o instituto tinha como meta atender a 200 crianças e, como poderemos analisar na tabela 5.5.2, a meta foi cumprida já que o Pró-Criança atendeu a 325 crianças e efetuou 464 atendimentos. Em 2002, houve um salto no número de crianças atendidas e no número de atendimentos, foram atendidas 1.306 crianças e 1.859 atendimentos, muito além da meta traçada para o ano anterior.

Tabela 4.3 – Atendimentos Efetuados nas Áreas de Educação e Saúde – de 2000 a Junho de 2003

Tipo de Atendimento	Ano 2000	Ano 2001	Ano 2002	Jan-Jun/03	Total
Educação	108	94	130	88	420
Saúde	61	370	1729	780	2940
TOTAL	169	464	1859	868	3360

Fonte: Instituto Pró-Criança de Birigüi

Através de um controle rigoroso, o instituto consegue detectar o número de atendimentos realizados (Tabela 4.3) e o número de crianças atendidas (Tabela 4.4), analisando, assim, se uma criança fez mais de um procedimento médico e se participou de um ou mais cursos.

Tabela 4.4 – Total de Crianças Atendidas pelo Instituto Pró-Criança

Ano 2000	Ano 2001	Ano 2002	Jan-Jun/03	Total Geral
118	325	1306	610	2359

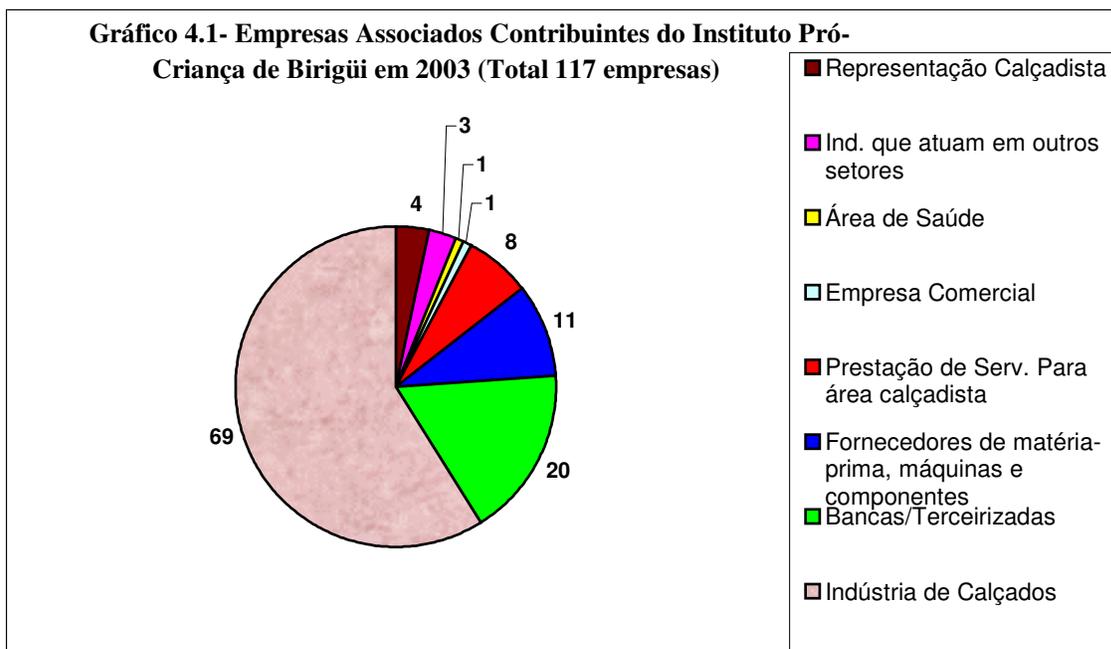
Fonte: Instituto Pró-Criança de Birigüi

Os tipos de atendimentos são bem variados na área de educação e saúde. O Pró-Criança tem cursos de idiomas, informática, pintura, música individual e coletiva, dança e esportes. Na área de saúde, são muitos os procedimentos, desde exames laboratoriais até pequenas cirurgias, lembrando, também, dos atendimentos odontológicos.

O público alvo do instituto são as crianças e os adolescentes de 06 a 16 anos que tenham família com uma renda per capita de até R\$ 100,00. Porém Vedovotto relatou que o Pró-Criança está atuando em uma faixa de renda bem menor que essa de R\$100,00 per capita prevista pelo instituto.

Vedovotto, durante a entrevista, fez questão de afirmar que o instituto possui uma gestão que se utiliza de ferramentas de qualidade, medindo os resultados, periodicamente, realizando pesquisas com os beneficiados para saber o nível de satisfação dos atendimentos e, também, pesquisando resultados junto aos parceiros, sempre buscando uma padronização do atendimento. Todo ano é realizado um planejamento estratégico e um plano de ação para ver quais os objetivos a serem pesquisados. A estrutura física do Instituto ainda é provisória e muito modesta, mas há um projeto sendo feito para mudança de prédio e ampliação das instalações. O quadro de pessoal também, é bastante reduzido, possuindo um superintendente, uma coordenadora pedagógica e dois estagiários. A arrecadação mensal do instituto é de, aproximadamente, R\$ 12.000,00.

Como já dissemos, o Instituto Pró-Criança nasceu da união dos empresários calçadistas e é mantido pelas fábricas de calçados de Birigüi e empresas ligadas ao setor, como fornecedores, fabricantes de matéria-prima e componentes, representantes, bancas e terceirizados, entre outros. Das 117 empresas associadas, há quatro que atuam fora do segmento calçadista: uma empresa atua na área de saúde e três empresas que atuam em outros setores. Todavia, o maior número de empresas são fábricas de calçados, ou seja, 69 empresas. Vejam o gráfico 4.1:



Fonte: Instituto Pró-Criança de Birigüi

Ao Instituto Pró-Criança foi agregado o Projeto Guri que é composto de 144 crianças que aprendem música erudita (coral, instrumentos de corda, de sopro, de percussão). Vedovotto conta que o projeto surgiu meio que por acaso:

*“Esse projeto nasceu quando membros da Secretaria Estadual de Cultura estiveram aqui em Birigüi e por acaso eu e alguns membros da diretoria do Pró-Criança estávamos reunidos com o Prefeito Municipal, quando um Deputado Estadual, aqui, de Birigüi apresentou o Projeto Guri ao prefeito e naquele momento eu me interessei em razão de poder dar uma chance para as crianças aprenderem música erudita. Dessa forma, decidimos que o Instituto Pró-Criança poderia acampar o projeto”*²⁴⁸

Depois disso, o Instituto Pró-Criança fez uma campanha junto às empresas para fazerem suas doações e abaterem no imposto de renda. Com isso, nos anos de 2001 e 2002, foi possível adquirir todos os instrumentos para a formação da Orquestra Sinfônica. Vedovotto, durante a entrevista, explicou como foi a ação junto às empresas:

“(...) fomos atrás das empresas, fizemos uma campanha junto aos contabilistas para que explicassem às empresas as quais eles representam para tentar ampliar essa doação (...) para montar esse projeto. As crianças com 6 ou 7 meses de treinamento, já estão tocando muito bem. Esse projeto só tem resultados positivos”.

O projeto é capaz de comportar até 260 crianças, embora, atualmente, esteja com 144 crianças. O Instituto Pró-Criança custeia os professores, os concertos e ajustes dos instrumentos, transporte e alimentação das crianças, quando as mesmas vão realizar alguma apresentação fora da cidade.

Diante do que foi apresentado, podemos afirmar que o Instituto Pró-Criança é uma instituição que vem contribuindo com o setor calçadista, uma vez que esse setor sofreu forte pressão por parte de instituições e órgãos nacionais e internacionais no que tange ao trabalho de crianças em fábricas e/ou empresas terceirizadas. Dessa forma serviu como um agente que vem excluir o trabalho infantil do setor calçadista de Birigüi.

²⁴⁸ Entrevista realizada com Nalberto de Milton Vedovotto em 15 de julho de 2003

Conclusão

Birigüi antes da instalação das fábricas de calçados, era um município de pequeno porte cuja economia estava baseada na agropecuária e a partir da iniciativa do pioneiro na produção do calçado infantil, o município desenvolveu o setor calçadista tornando-se atualmente, o principal pólo industrial do Brasil especializado na fabricação de calçados de numeração infantil com base em matéria prima de material sintético, seguindo uma tendência decorrente do uso cada vez maior desse tipo de material conforme vimos no primeiro capítulo.

Outra característica importante é a grande dinâmica de criação de novas empresas, a partir de iniciativas empreendedoras de ex-funcionários das grandes empresas, que se utilizam da rescisão de contrato de trabalho ou da união de pequenas quantidades de capital – formando sociedades – decidem montar uma nova empresa calçadista, já que esse setor necessita de pouco capital para iniciar um negócio próprio. A formação desse pólo calçadista atraiu as chamadas empresas correlatas e de apoio que se instalaram em Birigüi para atender ao parque calçadista e auxiliá-lo.

O atual elevado número de empresas presentes no pólo calçadista de Birigüi foi sendo constituído ao longo de muitos anos. Até o final dos anos 70, o município de Birigüi possuía um número pequeno de empresas calçadistas. O grande “boom” do setor ocorreu nos anos 80, quando a indústria de calçados foi favorecida pela política econômica da época, sendo um dos poucos segmentos da indústria brasileira que apresentaram desempenho positivo. Como sabemos, isso não ocorreu com o setor industrial brasileiro como um todo, já que a década de 80 ficou marcada pelos altos índices de inflação e pelo baixo crescimento econômico, tanto é que essa década ficou conhecida como a “década perdida”.

No entanto, esse crescimento do setor calçadista foi momentâneo, uma vez que, nos anos 90, o setor sofreu uma retração principalmente no número de empresas e de postos de trabalho em razão da política econômica liberalizante adotada a partir do governo Fernando Collor de Mello. Nosso estudo constatou que essa política liberalizante foi uma “pedra no sapato” da indústria calçadista. Nesse período, tivemos a abertura comercial aliada às altas taxas de juros, ocasionando sérios problemas para o empresariado nacional, o que afetou diretamente a indústria calçadista de Birigüi.

O setor calçadista sofreu forte concorrência no mercado interno com a importação dos calçados asiáticos, uma vez que esses produtos entravam no Brasil por um preço inferior ao calçado nacional. A indústria calçadista foi duramente penalizada pelas importações.

A partir da implementação do Plano Real, que tinha por objetivo conter a inflação, houve uma supervalorização do real em relação ao dólar e isso contribuiu para o aumento das importações o que tornou a concorrência com os importados ainda mais desleal. As empresas de Birigüi sentiram sensivelmente essa mudança nos rumos da economia sendo que o mercado interno sofreu forte recessão e, conseqüentemente, derrubou as vendas e a produção das fábricas. Os calçados importados além de serem mais baratos no mercado interno, a política econômica baseada no real supervalorizado inviabilizava as exportações.

Os anos de 1995 e 1996 ficaram marcados como sendo os piores anos para a indústria calçadista de Birigüi. O município, nesses dois anos, teve o maior índice de desemprego já registrado, portanto constatamos que a economia local e regional sofreu com a falta de empregos. Registramos, também, um elevado crescimento na inadimplência do comércio birigüense. A partir desse momento, as empresas calçadistas de Birigüi passaram a buscar a solução para a crise econômica que o Brasil vinha vivendo no mercado externo. Os últimos anos da década de 90 foram anos de recuperação para o setor calçadista de Birigüi que passou a atuar mais no mercado exterior. Nesse período, nossa moeda sofreu uma desvalorização, facilitando, assim, as exportações e dificultando as importações.

Baseada em soluções locais de empreendedorismo e ousadia, a indústria calçadista criou estratégias e instituições que visavam à busca pela competitividade. Dentre essas várias estratégias e instituições, nosso estudo analisou o Programa Empresarial Birigüense pela Qualidade Total que foi uma ação de forma conjunta de várias empresas e apontou a busca pela qualidade como um fator importante para a competitividade. Já a empresa Pesquisa & Produto vem prestando um importante serviço na busca de tendências da moda na Europa, o que vem contribuindo para a competitividade do calçado produzido em Birigüi. O SENAI tem qualificado a mão-de-obra para a indústria e, assim, cumprindo um importante papel junto as mesmas. O consórcio de exportação visa à união dos pequenos para viabilizar as exportações que, se permanecessem isolados, não conseguiriam atingir importantes nichos de mercado e, por fim, o Instituto Pró-Criança de Birigüi que surgiu em razão da forte pressão por parte de instituições e órgãos nacionais e internacionais contra o trabalho infantil em fábricas e empresas terceirizadas. Esses são exemplos de ações conjuntas que deram certo e contribuíram para o aumento da competitividade do pólo calçadista de Birigüi.

Em suma, pode-se, perfeitamente, concluir pela aceitação da hipótese básica citada na introdução deste trabalho. A abertura da economia, depois de provocar queda da produção e do emprego, trouxe o impacto positivo de forçar o pólo calçadista a melhorar a qualidade e a produtividade, tornando, assim, os calçados de Birigüi mais competitivos, com soluções

encontradas localmente, conseguindo retomar o crescimento e recuperar a capacidade de competição da indústria de calçados infantis, tanto no mercado interno como nas exportações que, no início da década de 90, eram irrelevantes. Constatamos que, atualmente, o setor calçadista de Birigüi está mais organizado e, com isso, facilitando a busca por soluções conjuntas para os problemas que afligiam o setor na década de 90.

Entretanto, é importante assinalar que a política econômica dos anos 1990, baseada no neoliberalismo, foi prejudicial à indústria calçadista de Birigüi, especialmente a partir da implementação do Plano Real, extinguindo muitos postos de trabalho, em razão, principalmente, da entrada dos importados no mercado interno e as dificuldades para exportar. Basta compararmos o número de empregos formais na indústria calçadista de Birigüi e a quantidade de indústrias calçadistas instaladas no município antes e após a instalação do Plano Real. Fica constatado que, durante a última década, tivemos a ausência de uma política industrial capaz de conduzir esse setor de forma gradual. As políticas e decisões do poder público obrigaram as empresas a se adequarem de forma brusca e rápida. Portanto, muitas empresas não conseguiram sobreviver.

Por fim, podem-se sugerir outros trabalhos que complementem o conhecimento sobre a indústria calçadista de Birigüi, como por exemplo:

- 1) pesquisas relacionadas à evolução do emprego formal e o salário no pólo calçadista de Birigüi;
- 2) pesquisas com enfoque no nível de terceirização do pólo de Birigüi comparando-o a outros pólos do setor;
- 3) pesquisas que mostrem que a importância econômica do setor para as contas públicas municipais;
- 4) pesquisas sobre o papel dos sindicatos patronal e de empregados, vistos de forma integrada para a melhoria do pólo como um todo;
- 5) estudos sobre o empreendedorismo dos empresários calçadistas de Birigüi, relacionando-os às motivações para terem criado novas empresas do setor.

Referências Bibliográficas

- ALVES, G. (1996). Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho – O Brasil nos anos noventa. In: TEIXEIRA, F. J. S., OLIVEIRA, M. A. *Neoliberalismo e reestruturação produtiva (as novas determinações do mundo do trabalho)*. São Paulo: Cortez.
- ALVES, M. M. (2001). *Trabalhador empresário, empresário trabalhador: um cotidiano construído passo a passo. Estudo crítico de uma organização produtiva sediada em Birigüi/SP*. São Paulo, Tese de doutoramento. Pontifícia Universidade de São Paulo. Dep. de Serviço Social.
- ANDRADE, J. E. P., CORRÊA, A. R. (2001). *Panorama da Indústria Mundial de Calçados, com Ênfase na América Latina*. Brasília: BNDES Setorial. Março/2001.
- BALTAR, P. E. (1996). *Estagnação da Economia, Abertura e Crise do Emprego Urbano no Brasil*, Revista Economia e Sociedade, n.º 6 - Campinas: UNICAMP, IE.
- BALTAR, P. E. (1998). Crise Contemporânea e Mercado de trabalho no Brasil. In ANTONIO DE OLIVEIRA, M. (Org). *Economia & Trabalho: Textos Básicos*. Campinas, SP.: UNICAMP. IE.
- BARI, M. L. (1997). Três anos de Plano Real: uma reflexão sobre a política econômica do governo no contexto da globalização. In MERCADANTE, A. (Org). *O Brasil pós-Real*, Campinas, SP.: UNICAMP. IE.
- BELLUZZO, L. G. (1999). *Plano Real: do sucesso ao impasse*, Economia Aplicada, vol. 3, n. especial – São Paulo: FEA-USP-FIPE.1999.
- BENINI FILHO, P. A. (2001) *Um estudo do planejamento e controle da produção no cluster calçadista de Birigüi*. São Paulo, Dissertação de Mestrado. UNIP.
- BRUM, A. J. (1999). *O desenvolvimento econômico brasileiro*. Ijuí: Ed. Unijui.
- CÂMARA MUNICIPAL DE BIRIGÜI, *Aspectos históricos*. Disponível em: <<http://www.camarabirigui.sp.gov.br/historia.htm>>. Acesso em: jan. 2003.
- CAPELATO, M. H. R. (1998). *Imprensa e História do Brasil*. São Paulo: Contexto.
- CANO, W. (1998). Desequilíbrios regionais e concentração no Brasil: Alguns pontos controversos. In BELLUZZO, L.G. de M., & COUTINHO, R. (orgs). *Desenvolvimento Capitalista no Brasil – Ensaio sobre a Crise*. 4ª ed. Volume 2. Campinas, São Paulo: UNICAMP. IE.
- CASSAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. (1998). *Rede de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (2003). O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas In LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL M. L. *Pequena Empresa: Cooperação e desenvolvimento local*, Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, Instituto de Economia.
- COHN, A. (1997). Mudanças econômicas e políticas de Saúde no Brasil. In: LAURELL, A.C. (Org.) *Estado e Políticas Sociais no Neoliberalismo*. 2ª Edição. São Paulo: Cortez.
- CONJUNTURA ECONÔMICA. Vários números.

- CORDEIRO, R. (1984). *Birigüi: compromisso com o Futuro*. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico.
- COUROMODA, *Couromoda – Maior evento de moda e negócios do setor de calçados em toda América Latina*. Disponível em: <<http://www.couromoda.com.br>>. Acesso em: ago. 2003.
- CUNHA, N. M. (1997). *A Chave de Birigüi – Nicolau da Silva Nunes – Saga de um pioneiro*, Birigui, São Paulo.
- CUT – CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES at INCA – INSTITUTO CAJAMAR. (1991). *Concepção, Estrutura e Prática Sindical*, São Paulo: Instituto Cajamar.
- DIÁRIO DE BIRIGÜI. Vários números.
- DUPAS, G. (2001). *Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo*. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- FOLHA DA REGIÃO. Vários números.
- FUGA COUROS, *Wet Blue*. Disponível em: <<http://www.fuga-couros.com.br>>. Acesso em: set. 2003.
- FUNAI, *O índio hoje*. Disponível em: <<http://www.funai.gov.br>>. Acesso em: jun. 2003.
- FUNDAÇÃO IBGE. *Censos Demográficos*. Rio de Janeiro: IBGE. 2000.
- FUNDAÇÃO SEADE. (1990). *A Economia Paulista na Década de 80*. São Paulo: SEADE.
- FUNDAÇÃO SEADE. (1992). *São Paulo no Limiar do Século XXI. Cenários da Urbanização Paulista*. São Paulo: SEADE/SEPLAN.
- FUNDAÇÃO SEADE. (1996). *Um mundo chamado São Paulo - A melhor opção para investimentos*. São Paulo, SEADE/IMESP.
- FUNDAÇÃO SEADE. (2000). *Cadernos do fórum – São Paulo século XXI*. São Paulo, SEADE/IMESP.
- FUNDAÇÃO SEADE. *São Paulo – Guia de Investimentos e Geração de Empregos*. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>>. Acesso em: jan. 2003.
- FURTADO, C. (1980). *Formação Econômica do Brasil*. 17ª Ed. São Paulo: Nacional.
- FURTADO, C. (1981). *O Brasil pós-milagre*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra.
- FRANCAL, *Franca – Feira de Calçados, Acessórios de Moda, Máquinas e Componentes*. Disponível em: <<http://www.feirafranca.com.br/feirafranca/index.asp>>. Acesso em: Ago. 2003.
- GARCIA, R & SOUZA, M. C. (1999). Sistemas locais de inovação em São Paulo In CASSIOLATO, J. E. & LASTRES H. M. M. *Globalização & inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul*, Brasília: IBICT/MCT.
- GARCIA, R. (2001). *Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais*. Campinas, Tese de doutoramento. UNICAMP-IE.
- GARDENAL, M. *Setor calçadista demite 2.000 em Birigüi*. São Paulo: Folha de São Paulo, Caderno Folha Norte, 04 de fevereiro de 1995.
- GORINI, A. P. F; CORREA, A. R. & SILVA, C. V. G. F. (2000). *A indústria calçadista de Franca*. Brasília: BNDES, Relatos Setoriais.

- GREMAUD, A. P.; VASCONCELOS & TONETO, R. (2002). *Economia brasileira contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- INMETRO. *O que é o Inmetro*. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br>>. Acesso em: set. 2003.
- INSTITUTO PRÓ-CRIANÇA, (2003). *Histórico do Pró-Criança*.
- KREIN, J. D, OLIVEIRA, M.A. *Mudanças institucionais e relações de trabalho: 1995-1998*. (1999). In: Anais da ABET. VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho. Belo Horizonte: ABET.
- KUCINSKI, B. (1999). A Mídia de FHC e o fim da razão. In LESBAUPIN I. (Org). *O desmonte da nação: balanço do Governo FHC*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- LACERDA, A.C.; BOCCHI, J.I. (2001). *Economia Brasileira*. São Paulo: Editora Saraiva.
- LANG, A. B. S. G.(1996). História Oral: muitas dúvidas, poucas certezas e uma proposta. In: MEIHY, J. C. S. B. (Org.) *(Re)introduzindo a História oral no Brasil*, Xamã.
- MACIEL, G. M., LIMA, L. M. M. (2002) *Consórcio de exportação*. São Paulo: Aduaneiras
- MATTOSO, J. (1999a). *O Brasil desempregado*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- _____. (1999b). Produção e emprego: renascer das cinzas. In LESBAUPIN I. (Org). *O desmonte da nação: balanço do Governo FHC*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- MINERVINI, N. (2001). *O Exportador*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- MONBEIG, P. (1984). *Pioneiros e fazendeiros de São Paulo*, São Paulo: Hucitec/Polis.
- MTE, *Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)*, Brasília, Vários anos.
- _____, *Dados de Requerentes e Segurados do Seguro Desemprego*, Coordenação-Geral do Seguro-Desemprego e do Abono Salarial Brasília: Vários anos.
- MONBEIG, P. (1984). *Pioneiros e fazendeiros de São Paulo*, São Paulo: Hucitec/Polis.
- MÜLLER, G. (1998). Padrão agrário paulista: transformações e tendências In TARTAGLIA, J.C. & OLIVEIRA, O.L. *Modernização e desenvolvimento no interior de São Paulo*, São Paulo: Editora da Unesp.
- NAKANO, Y, (1994). Globalização, competitividade e novas regras do comércio internacional. *Revista de Economia Política*. São Paulo: Nobel, v. 14, n. 4, out./dez.
- PEREIRA, L. C. B. (1998). *Economia brasileira: uma visão crítica*. São Paulo: Editora 34.
- PEREIRA DE QUEIROZ, M. I. (1991). *Variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva*, São Paulo: T. A. Queiroz.
- PINHO, R. R., NASCIMENTO, A. M. (1994). *Instituições de Direito Público e Privado*. São Paulo: Atlas.
- POCHMANN, M. (1997). Novas Vulnerabilidades Sociais no Capitalismo do Final do Século XX. In: *Pesquisa & Debate*, São Paulo: PUC. SP, V.8 n. esp. (12).
- PREFEITURA MUNICIPAL DE BIRIGÜI. (1997). *Revista Descobrendo Birigüi*.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE BIRIGÜI, *Banco de Dados*
- PREFEITURA MUNICIPAL DE BIRIGÜI, *Birigüi:A história*. Disponível em: <<http://www.birigui.sp.gov.br/cidade/historia1.html>>. Acesso em: jan. 2003a.
- _____, (2003b). *Birigüi – O oportunidade para quem quer ver seu negócio nas alturas*.

- RAMOS, D. S. & MARTINS, D. (1961). *A cidade pérola em capítulos*, Edição Comemorativa do cinquentenário de Birigui (1911-1961), Birigui, São Paulo.
- REIS, C. N. (1994). *A indústria brasileira de calçados: inserção internacional e dinâmica interna dos anos 90*. Campinas, Tese de doutoramento. UNICAMP-IE.
- REVISTA CIDADES BRASILEIRAS. (1983). *Birigüi Cidade Peróla*, Ano 1, nº 2.
- SENAI. (2003). *Relatório Anual do Sistema SENAI - 2002*, Brasília: CNI, SENAI.
- _____, *O Senai em São Paulo*. Disponível em: <<http://www.senai.sp.br>>. Acesso em: set. 2003
- SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO CALÇADO E VESTUÁRIO DE BIRIGÜI, *Palestra para Discussão do Setor Calçadista – Palestrante: Antônio Ramos Assumpção*, 13 de março de 2003a.
- SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO CALÇADO E VESTUÁRIO DE BIRIGÜI. (2003b). *FEICAL*.
- SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO CALÇADO E VESTUÁRIO DE BIRIGÜI, *Sindinforma – Informativo do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi – Vários números*.
- SINGER, P. (1987). *A Crise do Milagre*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra.
- SOUZA, M. A. B. (2002). Possibilidades competitivas de empresas m aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria calçadista de Birigüi. *Iniciativa Econômica – Revista dos estudantes de economia da Unesp*. nº 2. Araraquara: Unesp.
- _____. (2003). Indústria Calçadista de Birigüi (1958-2001): um caso de aglomeração industrial In: *Anais do V Congresso Brasileiro de História Econômica e 6ª Conferência Internacional de História de Empresas*. Caxambu.
- SUZIGAN,W. *Agglomerações industriais: avaliação e sugestões de política*. NEIT/UNICAMP-IE. Texto disponível em <http://www.eco.unicamp.br/neit>. Acesso em: Fev. 2003.
- SUZIGAN,W; FURTADO, J.; GARCIA, R. *Governança de sistemas de MPME em cluster industriais*. UFRJ/REDESIST. Texto disponível em <http://www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em: Jun. 2003.
- SUZIGAN,W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. (2000). *Agglomerações industriais no estado de São Paulo*. In: *Anais do XXVIII Encontro Nacional de Economia*. Campinas, ANPEC.
- TAVARES, M. C. (1993). *As políticas de ajuste no Brasil: Os limites da Resistência*. IESP/FUNDAP, São Paulo.
- VEDOVOTTO, N. M. (1996). *Birigüi: a revolução que começou pelos pés*. São Paulo: Saga editora.
- ZAMPIERI, H. (1976). *Birigüi, cidade industrial do Oeste Paulista*. São Paulo, Dissertação de Mestrado. USP-FFLCH.

Anexos

Anexo 1 – Roteiro Básico de entrevistas²⁴⁹

- 01- Antes de ser fabricante de calçados o que o senhor fazia?
- 02- Por que a escolheu fabricar calçados infantis?
- 03- Por que a opção pelo sintético e não pelo couro?
- 04- Fale sobre o histórico da empresa. Quando nasceu? Como?
- 05- Qual foi o período de maior dificuldade para as empresas calçadistas de Birigui? Por quê?
- 06- Quais os incentivos que as indústrias tiveram e têm por parte do poder público?
- 07- Quais fatores são favoráveis para a empresa se manter em Birigui?
- 08- Quais as principais dificuldades para se produzir calçados em Birigui?
- 09- Quantos empregos diretos a empresa gera?
- 10- A empresa terceiriza parte da produção? Qual (is)? Por que?
- 11- Qual critério utilizado de escolha do produto ou procedimento que é terceirizado?
- 12- Quantos empregos terceirizados a empresa gera?
- 13- Qual o perfil do trabalhador do setor de calçados?
- 14- Que mudança houve no perfil do trabalhador na década de 90?
- 15- Qual o perfil do empresário do setor calçadista de Birigui?
- 16- Quais os efeitos da política econômica para a geração de emprego no setor calçadista? E na produção das empresas?
- 17- Qual a incidência do trabalho infantil em Birigui?
- 18- Qual tem sido o papel social da empresa frente ao município?
- 19- A empresa possui algum selo? Qual (is)?
- 20- Qual o diferencial que a empresa busca para ganhar mercado?
- 21- Fale sobre as instalações da empresa? (prédio, máquinas, equipamentos etc)
- 22- Qual a produção diária da empresa?
- 23- A empresa exporta? Qual o volume que é exportado? Para onde?
- 24- Qual o principal canal de marketing das empresas?
- 25- Participa de feiras? Qual (is)?
- 26- Como a empresa desenvolve os seus produtos?
- 27- Quais os critérios de qualidade das empresas?
- 28- A empresa troca informações com as demais empresas do pólo calçadista de Birigui? De que forma?
- 29- Qual o papel do sindicato das indústrias frente ao pólo calçadista? Como ele tem atuado?
- 30- Qual o papel do SENAI frente ao pólo calçadista? Como ele tem atuado?

²⁴⁹ As entrevistas foram realizadas com roteiro adaptado conforme a necessidade do autor. Informações complementares sobre os roteiros podem ser fornecidas pelo autor mediante solicitação.

Anexo 2 – Relação das Empresas e Pessoas Entrevistadas²⁵⁰

Empresa ou Instituição	Entrevistado(a)	Data
Kiuty	Antônio Ramos de Assunção	15/08/2003
Klin	Carlos Alberto Mestriner	13/08/2003
Brink	Denílson Eckstein	25/07/2003
APEMEBI (Consórcio de Exportação)	Dércio Varoni	05/11/2003
Pesquisa & Produto	Domingos Guimarães	12/09/2003
Pé com Pé	Eli José Tiburcio	28/07/2003
Fuga Couros	Fabrcio Fuga	21/08/2003
Popi	João Fiorotto	14/08/2003
Pampili	José Roberto Colli	27/08/2003
Senai de Birigüi	Hélio Hideyo Uchiyama	12/09/2003
Pampili	Luciano Schilling da Silva	29/08/2003
Injetar	Luis Antônio dos Santos Pinto	28/08/2003
Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi	Marco Antônio Oliveira	15/07/2003
Sindicato dos Trabalhadores nas indústrias de Calçados de Birigüi	Milene Rodrigues	02/10/2003
Instituto Pró-Criança	Nalberto de Milton Vedovotto	15/07/2003
Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados, Confeções de Roupas, Material de Segurança e Proteção ao Trabalho de Birigüi e Região	Odair Callegari	25/10/2003
Vasques Etiquetas	Pedro Luis C. Pergim	21/07/2003
Print Bill	Renata Viani Ferreira	07/08/2003
Bical	Rodrigo C. Menegassi	08/08/2003
Partido dos Trabalhadores	Roque Haroldo Bonfim	02/10/2003
APEMEBI (Consórcio de Exportação)	Rossana Judite Codogno	05/11/2003
Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi	Samir Nakad	12/10/2003
Bical	Silas Ibanhes	21/08/2003
Jofer	Silvio M. Scarsiotta	01/08/2003
(Líder da Greve de 1994)	Valdeci Alves da Silva	24/10/2003
APEMEBI (Consórcio de Exportação)	Valdecir Fagundes Prates	13/11/2003

²⁵⁰ Informações complementares podem ser fornecidas pelo autor mediante solicitação.