

CRISE, REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E A FORMAÇÃO DA EFICIÊNCIA COLETIVA NA AGLOMERAÇÃO CALÇADISTA DE BIRIGUI NOS ANOS 1990.

Marco Aurélio Barbosa de SOUZA¹

Resumo: O presente artigo tem por objetivo analisar o impacto dos Planos Econômicos dos anos 1990 na aglomeração produtora de calçados infantis da cidade de Birigui (SP). Pretende-se também investigar quais foram as estratégias utilizadas pelas empresas para enfrentar os problemas gerados pelos planos. A estratégia coletiva de cooperação é o foco da investigação. Na década de 1990, o Plano Collor e o Plano Real causaram grande impacto na aglomeração calçadista de Birigui (SP), provocando queda na produção, no número de empregados e o fechamento de empresas. Para amenizar os efeitos das políticas econômicas, vários caminhos foram percorridos pelo setor, com destaque para o desenvolvimento de formas de cooperação entre as empresas de calçados desencadeadas a partir da implementação do Programa Empresarial Biriguiense pela Qualidade Total, em 1996, iniciativa do Sindicato da Indústria do Calçado e Vestuário de Birigui (SP) (SICVB).

Palavras-Chave: Aglomeração Calçadista. Eficiência Coletiva. Cooperação. Planos Econômicos.

¹ Economista, Mestre em Economia pela UNESP de Araraquara, Professor da Faculdade da Fundação Educacional de Araçatuba (FAC-FEA) e da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB), Email: prof.marcoaurélio@yahoo.com.br .

1 Introdução

O estudo das concentrações geográficas de empresas tem despertado o interesse recente de pesquisadores brasileiros². O tema não é novo, porém sua abordagem vem recebendo novas roupagens. Os trabalhos que resgatam o estudo pioneiro de Marshall (1920) têm orientado o foco de análise para vantagens competitivas de empresas inseridas em aglomerações industriais (Schmitz, 1997; Porter, 1999; Garcia, 2001; Suzigan, 2000). Essas estruturas produtivas, formadas por empresas especializadas em um mesmo setor, localizadas em um espaço geográfico delimitado que desenvolvem localmente elos da cadeia produtiva e prestadores de serviços especializados, foram chamadas por diversos nomes: aglomerações industriais, distritos industriais, arranjos produtivos locais, sistemas locais de produção e *clusters*.

O presente trabalho tem como foco o estudo das vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais. As explicações das vantagens dos aglomerados são de duas naturezas. A primeira, procura resgatar os trabalhos pioneiros de Marshall (1920) apontando que as vantagens das aglomerações são decorrentes do desenvolvimento de três elementos: o mercado de trabalho especializado, o conjunto de fornecedores e prestadores de serviços e o conhecimento acumulado transmitido de geração para geração. Esses três elementos foram chamados de economia externas. O segundo conjunto de explicações aponta as facilidades para o desenvolvimento de cooperação local entre empresas, fornecedores e instituições, tendo em vista a proximidade entre elas. A presença de economias externas e de formas de cooperação entre empresas, fornecedores e instituições locais foi chamada por Schmitz (1997) de eficiência coletiva. A eficiência coletiva diferencia as empresas aglomeradas constituindo uma das fontes de sua competitividade.

Com o objetivo de analisar o tema em questão realizou-se o estudo

¹ Vários estudos de casos podem ser encontrados na “Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais” (Redesist) do Instituto de Economia da UFRJ, que pode ser acessada por meio do *site*: www.ie.ufrj.br/redesist.

da aglomeração produtora de calçados infantis de Birigui (SP)³.

A aglomeração calçadista de Birigui (SP) originou-se no final da década de 1950 e apresentou um rápido crescimento até os anos 1980 (Souza, 2006). De uma produção de 148 mil pares/ano, em 1962, passou para 30 milhões de pares/ano, em 1989, acarretando o aumento do número de empregados, de 62 trabalhadores, em 1962, para 12.238, em 1989. Entre os anos 1960 e 1980, época de origem, desenvolvimento e consolidação do aglomerado, as vantagens geradas no polo calçadista se restringiram às economias externas, pois foram poucas as formas de cooperação e interação desenvolvidas, ingredientes necessários para o desenvolvimento da eficiência coletiva.

Portanto, nesse período entre 1960 a 1980, formou-se uma mão de obra especializada e vários fornecedores iniciaram atividades, configurando-se a formação de uma atmosfera industrial propícia ao desenvolvimento da atividade calçadista na cidade de Birigui (SP). Porém, foi somente a partir dos anos 1990, que a crise enfrentada pelas empresas do polo calçadista desencadeou o movimento que proporcionou o surgimento de formas de cooperação e interação entre as empresas e instituições locais, inseridas em uma estratégia coletiva de sobrevivência frente ao cenário de turbulências. Foi na década de 1990, portanto, que ocorreu a formação de uma eficiência coletiva em Birigui (SP).

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

A década de 1990 foi marcada pelo processo de abertura econômica, comercial e financeira, que começou no governo Fernando Collor

³ O município de Birigui está localizado na Região Noroeste do Estado de São Paulo. É a segunda maior cidade da região administrativa de Araçatuba, formada por 43 municípios. Atualmente, possui uma população de pouco mais de 100 mil habitantes. A cidade de Birigui concentra um elevado número de empresas de vários setores (calçadista, metalúrgico e moveleiro), com destaque para a indústria de calçados especializada no segmento infantil. Segundo dados do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (SINBI) a indústria de calçados local empregou, em 2007, aproximadamente 17500 trabalhadores e produziu 62 milhões de pares.

de Melo, em 1990, e ampliou-se no governo de Fernando Henrique Cardoso a partir de 1994. A abertura econômica teve grande impacto na indústria brasileira e refletiu-se na indústria de calçado nacional.

De acordo com Carneiro (2002), a eliminação das barreiras alfandegárias foi a primeira medida que gerou reflexos negativos no setor produtivo. O chamado “anexo C”, lista com aproximadamente 1.300 produtos com a importação proibida, em razão da produção de similar nacional, foi abolida no período. Segundo Miranda (2001), em 1990, a maior parte das barreiras não tarifárias foi extinta e estabeleceu-se um cronograma de redução das tarifas de importação que vigorou entre 1991 e 1994, contribuindo para que a proteção industrial fosse drasticamente reduzida. A consequência desse conjunto de medidas foi o acirramento da concorrência com os produtos importados.

Nesse contexto, a indústria de calçados nacional, que apresentou um desempenho positivo na década de 1980, sofreu ao se deparar com um crescimento vertiginoso das importações de calçados provenientes, principalmente, do Sudeste Asiático (Coreia do Sul, Tailândia, China, Indonésia, Filipinas, Hong Kong, Taiwan e Singapura). Esse quadro agravou-se a partir de 1994, com o início do Plano Real e com a sobrevalorização da moeda nacional, que barateou as importações e encareceu as exportações. Consequentemente, as empresas nacionais foram forçadas a se reestruturarem durante a década de 1990, buscando mecanismos de proteção. Conforme mostra Miranda (2001), a reestruturação foi centrada em quatro eixos básicos: concentração nas atividades de maior competência; redução da integração vertical; reorganização e compactação dos processos e *layouts* de plantas; e profissionalização da gestão empresarial com a redução das hierarquias e níveis organizativos.

O investimento na qualidade dos produtos fabricados foi também um dos focos das empresas no começo dos anos 1990. O Jornal Exclusivo de 01 de outubro de 1990 destacou os objetivos dos empresários em relação aos investimentos em qualidade, relacionando o tema à abertura comercial.

Acompanhando uma tendência mundial, a indústria brasileira de calçados investe na melhoria da qualidade

de seus produtos. O objetivo, segundo empresários, é evoluir em termo de estilo, conforto e materiais, exigências cada vez mais efetivas à medida que se consolida a abertura do país à economia internacional e o consumidor torna-se mais criterioso em suas compras, para tanto as empresas não têm medido esforços na busca de tecnologias avançadas no exterior e na contratação de profissionais de renome internacional, capazes de levar o calçado brasileiro a uma posição destacada no cenário mundial (Jornal Exclusivo de 01 de outubro de 1990).

Ao conjunto de estratégias apresentadas pode-se acrescentar a maior interação entre as empresas, principalmente entre as firmas aglomeradas. Souza *et alli* (2001) afirma que umas das formas de sobrevivência das empresas num ambiente competitivo é a inserção em “modelos comunitários”, nos quais as pequenas e médias empresas formam organizações coletivas e cooperativas para aumentar suas chances de manutenção de posições no mercado. A cooperação entre empresas, principalmente entre pequenas e médias e instituições locais, ocorreu na aglomeração calçadista de Birigui. No período em análise, as empresas de calçados em conjunto com uma associação de classe, iniciaram esforços de união e cooperação como estratégia coletiva para enfrentar a crise dos anos 1990. Antes de adentrar nos meandros do surgimento dessa cooperação, será analisado na próxima seção o impacto dos planos econômicos dos anos 1990 na aglomeração calçadista de Birigui.

2 Plano Collor, Plano Real e a crise da indústria calçadista de Birigui na década de 1990.

Nos anos 1990, o desenvolvimento da indústria de calçados de Birigui foi interrompido por crises que atingiram a indústria, principalmente, durante a implantação dos dois planos econômicos do período.

2.1 O Plano Collor

De acordo com o presidente do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (SICVB), Marco Antônio Oliveira, os impactos decorrentes do Plano Collor começaram a aparecer a partir de setembro e outubro de 1990⁴. No primeiro semestre do ano, o otimismo contagiou as empresas, apesar de não terem vendido nenhum par de calçados durante os primeiros 30 dias do Plano Collor. Segundo o presidente do Sindicato Patronal, entre 15 de abril e 15 maio as fábricas de calçados da cidade contrataram 900 trabalhadores e ainda precisavam de mais 500⁵.

Entretanto, no último quadrimestre do ano, o aumento da taxa de juros e o enxugamento do crédito provocaram cancelamentos e queda nos pedidos das fábricas de calçados do município, desencadeando uma crise generalizada. Além disso, muitas empresas estavam com dificuldades para receber as duplicadas vencidas. Segundo Amauri César Bini, ex-proprietário da Indústria e Comércio de Calçados Carbi Ltda, as dificuldades enfrentadas por sua empresa durante o Plano Collor levaram a uma paralisação e, posteriormente, ao fechamento da fábrica⁶. A principal dificuldade era a falta de capital de giro. A empresa tinha fechado uma grande venda de calçados para o grupo Pão de Açúcar, no entanto, o bloqueio dos recursos da fábrica inviabilizou a produção e as vendas. Segundo o empresário, o dinheiro das vendas foi depositado na conta da empresa, mas foi retido pelo governo federal, impossibilitando o início da produção.

A queda acentuada do emprego entre 1989 e 1990 evidencia a crise ocorrida no começo dos anos 1990 (vide tabela 1). No ano de 1989, as empresas de calçados da cidade empregavam 12.238 trabalhadores e no ano de 1990 o número deles foi reduzido para 8.445, representando queda de 3.793 postos de trabalhos ou 31%. Outro indicador foi a redução da produção diária de calçados. Em 1989, a produção era de 138 mil pares/dia

⁴ Marco Antônio Oliveira, presidente do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (SICVB), em entrevista ao jornal Folha da Região de Araçatuba de 02/11/1990.

⁵ Folha da Região de Araçatuba de 27/05/1990.

⁶ Entrevista concedida pelo sócio proprietário da Indústria e Comércio de Calçados Carbi Ltda, Amauri César Bini em 16/02/2004.

e, em 1990, reduziu para 120 mil pares/dia, registrando uma queda de 15%⁷. Ressalta-se que a queda da produção só não foi maior em virtude do bom desempenho das empresas no primeiro semestre de 1990, pois no segundo semestre (entre outubro e dezembro) a paralisação e o fechamento de várias empresas causaram queda na produção de 80% em relação ao começo do ano⁸.

Tabela 1: Empresas de calçados e número de empregados entre 1989 e 1999

Anos	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Empresas	133	166	175	166	172	184	192	185	210	166	185
Número de empregados	12.238	8.445	8.464	10.754	12.133	13.634	8.923	9.765	8.270	9.482	12.385

Fonte: Souza (2006).

O Jornal Exclusivo de 29 de outubro de 1990 apresentou uma reportagem em que analisou o impacto do Plano Collor nas empresas calçadistas brasileiras sob o título “O impacto da reestruturação econômica”.

Depois do impacto inicial da divulgação do Plano Collor que, num primeiro momento, retirou um grande volume de dinheiro de circulação e depois provocou uma profunda modificação no sistema comercial nacional via liberalização das fronteiras para a compra e venda no mercado exterior, líderes de entidades do setor coureiro-calçadista pregaram que as empresas passariam por um processo de seleção. O que os empresários quiseram dizer é que somente indústrias

⁷ Dados fornecidos pelo Presidente do SICVB, Marco Antônio de Oliveira, em entrevista ao jornal Folha da Região de 16/01/1991.

⁸ Informação fornecida pelo presidente do SICVB a Folha da Região de 07/04/1991.

economicamente e predominantemente sólidas sobreviveriam ao impacto de medidas como a valorização da moeda nacional. A premissa dos líderes empresariais estava correta, 180 dias após o início do Plano Collor, muitas empresas já começaram a sucumbir-se a dura política cambial imposta pelo governo. Mas a surpresa foi que se notou que não foram somente as fábricas mais tênues economicamente que estão fechando suas portas ou pedindo concordata preventiva. Gigantes do setor como a calçados Catléia, Lígia e Sibisa S/A tiveram abaladas suas bem montadas estruturas de atuação no mercado externo (construídas há mais de vinte anos), não lhes restando alternativa senão entrar na justiça com pedido de concordata preventiva, que foi aceito. A argumentação das 23 empresas que até o dia 25 de outubro haviam solicitado concordata ou simplesmente falido é de que além da política governamental recessiva, que resultou em defasagem cambial, houve redução de pedidos de calçados por parte das empresas estrangeiras, postergação de entrega de recursos na fábrica, restrição de crédito bancário e vultosas despesas financeiras (Jornal Exclusivo de 29 de outubro de 1990).

2.2 O Plano Real

No governo de Fernando Henrique Cardoso, com a implantação do Plano Real, ocorreu o agravamento das condições da indústria nacional, devido, principalmente a sobrevalorização cambial. A indústria de calçados, que estava sentindo os reflexos negativos da primeira fase de abertura econômica, iniciada no governo Collor, teve sua situação agravada com o novo governo. Os anos de 1995, 1996 e 1997 foram os mais críticos para o setor, na década de 1990.

A situação do setor tornou-se tão grave que, na primeira semana de maio de 1995, 40 Sindicatos e seis entidades ligadas ao setor calçadista

assinaram e publicaram em importantes jornais dos brasileiros, entre os quais: Gazeta Mercantil, Jornal Correio Brasiliense, O Globo e Folha de São Paulo um manifesto à sociedade brasileira. Segue abaixo alguns trechos desse manifesto que foi publicado também no Jornal Exclusivo de 01 de maio de 1995.

MANIFESTO À SOCIEDADE BRASILEIRA

Diante da grave crise que experimenta a indústria brasileira de calçados, as entidades signatárias vêm alertar a Exmo. Sr. Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, seus Ministros de Estado, Parlamentares e a sociedade em geral, sobre a situação do setor coureiro-calçadista e as repercussões futuras, caso não sejam tomadas imediatas providências para corrigir as distorções da política econômica e não se dispense adequado tratamento aos setores produtivos e exportadores. A política cambial adotada a partir da implantação do Plano Real vem causando dramáticas dificuldades aos setores exportadores. Mas, as dificuldades do setor externo somam-se agora aos problemas do interno. Em razão da mesma compreensão da taxa cambial, estão enormemente facilitadas as importações de calçados, oriundos, notadamente dos países asiáticos, especialmente a China, desleais, como todos sabem em suas práticas comerciais. Hoje já são quase 200 as empresas de calçados que encerraram suas atividades, a queda no nível de emprego do setor já ultrapassa os 18% nos últimos 15 meses e seguem crescendo! Em pouco tempo, se não tomarem as medidas necessárias, a situação se tornará irreversível, sucateando a indústria de calçados (Jornal Exclusivo de 01 de maio de 1995).

Em resposta aos pedidos do setor, o governo federal tomou duas medidas: aumentou os impostos de importação e instaurou a Câmara Setorial

do Couro, Calçados e Afins, que estava desativada desde 1993⁹.

O aumento do imposto de importação ocorreu durante uma audiência em Brasília, em 11 de maio de 1995, que contou com a presença do governador de São Paulo, Mário Covas, e do Rio Grande do Sul, Antônio Brito, além de empresários do setor calçadista, representantes dos trabalhadores e políticos. Na ocasião, o Presidente Fernando Henrique Cardoso, assinou um decreto que aumentou os impostos de importação de calçados de 20% para uma faixa que variava de 47% a 63%. Outro destaque da audiência foi a regulamentação de salvaguardas, com o objetivo de proteger o produtor nacional da concorrência desleal, e um decreto viabilizando o uso de mecanismos de investigação e adoção de medidas de contingenciamento e regularização do fluxo de importações.

Em relação à Câmara Setorial do Couro, Calçados e Afins sua reinstalação ocorreu no dia 16 de maio de 1995 em um encontro de mais de seis horas entre a Ministra da Indústria, Comércio e Turismo, Dorothea Werneck e os representantes de 12 entidades empresariais, 9 entidades trabalhistas, 12 políticos e 15 representantes do governo. No mesmo dia de instalação da Câmara Setorial foi realizada a primeira reunião de trabalho na qual foram discutidos os seguintes temas: qualidade, tecnologia e produtividade, comércio exterior com enfoque para o Mercosul, promoção comercial e defesa comercial, relações trabalhistas, redução do custo Brasil e regularização do abastecimento e preços.

O aumento do imposto de importação e a instalação da Câmara Setorial são evidências das dificuldades vivenciadas pelo parque calçadista nacional na segunda metade da década de 1990.

Em relação ao setor calçadista de Birigui, a situação do setor é examinada com mais detalhes na seção a seguir.

⁹ Informações do Jornal Exclusivo de 01/05/1995; 15/05/1995 e 22/02/1995.

2.2.1 O impacto do Plano Real na indústria calçadista de Birigui

No começo do novo Plano Econômico, por volta do segundo semestre de 1994, as empresas de calçados de Birigui aumentaram as vendas de calçados. Esse crescimento das vendas ocorreu devido ao aumento do poder aquisitivo da população brasileira, decorrente da queda da inflação e da recomposição de alguns mecanismos de crédito ausentes durante o período inflacionário (Gremaud *et alli*, 2005).

Alguns empresários da cidade consideraram o ano de 1994, um dos melhores períodos para vendas dos últimos cinco anos¹⁰. Um exemplo foi o caso da Indústria e Comércio de Calçados Menopé Ltda que, em épocas normais, produzia cerca de 4.000 pares de calçados por dia e, durante o primeiro semestre do Plano Real, aumentou em 28% sua produção que passou para 5.500 pares/dia¹¹. Na Indústria e Comércio de Calçado Kolli's Ltda (atual Calçados Pampili Ltda), logo após o início da nova política econômica, ocorreu também um crescimento de 20% na comercialização dos calçados. Segundo o Vice-Presidente do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (SICVB) e, proprietário da Klin Indústria e Comércio de Calçados Ltda, Carlos Alberto Mestriner, o aquecimento nas vendas de calçados atingiu quase todas as 250 empresas que formavam o parque produtivo de Birigui. O aumento da produção dessas fábricas foi um sinal da grande explosão no consumo, que ocorreu no começo do Plano Real.

Entretanto, no início de 1995, a indústria calçadista de Birigui começou a sentir os efeitos negativos da política econômica. A desaceleração na produção e a queda dos pedidos ocorridos na Calçados Menopé Ltda, uma das empresas que experimentaram aumento da produção de calçados no começo do plano, mostra a gravidade da crise. A Indústria e Comércio de Calçados Menopé Ltda enfrentou dificuldades no início de 1995, que acarretou a redução de 47% de seu quadro de trabalhadores, passando de 380 para 200 empresas. A Indústria e Comércio de Calçado Kiuty e a Popi Ltda, duas das cinco maiores do município, enfrentaram as mesmas dificuldades. Na

¹⁰ Informação da Folha da Região de 18/12/1994.

¹¹ Folha da Região de 18/12/1994.

primeira, o número de empregados reduziu-se de 1900 para 1360, acarretando queda de 29%, e na Calçados Popi Ltda 400 trabalhadores foram dispensados entre fevereiro e abril de 1995¹². A Indústria e Comércio de Calçados Tiptoe Ltda, produtora de calçados infantis, juvenis e adultos, atingiu no primeiro trimestre de 1994 a produção de 4.500 pares/dia empregando 300 trabalhadores. No mês de maio de 1995 sua produção passou para 1.500 pares diários confeccionados por 180 operários.

Uma reportagem do Jornal Exclusivo de 13 de fevereiro de 1995 apresentou informações em relação à situação dos polos calçadistas do Estado de São Paulo, destacando Franca e Birigui.

Depois da euforia de fim de ano e da Couromoda (em janeiro, no Anhembi), o cenário do setor calçadista apresenta sintomas não muito otimistas, segundo algumas lideranças. Juros altos, inadimplência, consumo retraído e poucas perspectivas de recuperação da competitividade no mercado externo são constatações que compõem um quadro não muito animador ao empresariado dos pólos calçadista do Estado de São Paulo. Os diretores executivos dos Sindicatos de Franca e Birigui admitem que a situação é crítica e já está havendo redução da produção. Das 250 empresas calçadistas de Birigui 10% ainda tem pedidos em carteira e 42% estão produzindo estoques, assegura diretor executivo do Sindicato das Indústrias de Calçados, Nalberto Vedovotto. A tendência é a falta de pedidos, lamenta, prevenindo o desemprego no setor, a partir de março, caso a situação não se reverta (Jornal Exclusivo de 13 de fevereiro de 1995).

As dificuldades provocadas pela sobrevalorização cambial foram de tamanha envergadura que uma empresa de calçados de Birigui optou pela

¹² Folha da Região de 13/05/1995.

importação de calçados infantis da China. A estratégia da empresa era adquirir os calçados chineses, importados sem marca, que ao chegar ao Brasil recebiam uma etiqueta com a marca dela. Em algumas ocasiões, os calçados chegavam com uma marca que a empresa havia licenciado. Essa empresa adquiriu por semana um *container* de calçados com cerca de 40.000 pares, que eram vendidos a preços bem mais competitivos que os fabricados na própria cidade. Durante o tempo em que o real ficou sobrevalorizado, ela utilizou-se dessa estratégia e experimentou crescimento elevado, saltando para uma posição de destaque entre as fábricas de calçados da cidade e consolidando-se entre as cinco maiores no final da década.

A crise desencadeada a partir de 1995 foi expressa, também, num manifesto entregue pelo Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), em julho de 1995, no qual o Sindicato comentava que o referido período foi “o pior momento econômico, vivido pelo nosso parque industrial em 40 anos de existência”¹³. Até a igreja católica uniu-se aos empresários e à Prefeitura para organizar o I Feirão das Indústrias de Birigui (IFIBI), realizada entre os dias 7 a 11 de setembro de 1995, no salão da igreja Imaculada Conceição. O objetivo da feira, segundo Nalbero Vedovotto, Diretor Executivo do Sindicato Patronal, era ajudar os empresários nas vendas de seus produtos para que eles pudessem pagar seus fornecedores e trabalhadores¹⁴. Participaram da feira 56 empresas, sendo oito de confecções, uma de cinto, uma de bolsa e 46 de calçados. Em dezembro do mesmo ano foi realizado a II FIBI.

Em um artigo escrito no Jornal Exclusivo em 04 de setembro de 1995, a jornalista Carolina Silva, analisou as dificuldades enfrentadas pela indústria local.

A maioria das indústrias que compõe o polo calçadista de Birigui está em situação difícil. De acordo com informações obtidas junto ao Sindicato das Indústrias de Calçado da cidade, o início do segundo semestre

¹³ Folha da Região de 16/07/1995.

¹⁴ Folha da Região de 07/09/1995.

não representou nenhuma reação nas vendas das fábricas. Segundo estimativa da entidade, o volume de desempregado no setor de calçados chegou à marca dos 6 mil. O Sindicato considerou que a situação que já era preocupante antes do Plano Real, agravou-se em função da queda do poder de compra das pessoas depois de sua entrada em vigor. A consequência mais visível do quadro de dificuldades do setor é o número alarmante de desempregados (Jornal Exclusivo em 04 de setembro de 1990).

As dificuldades do período se refletiram de forma mais intensa na queda do número de empregados, que foi mais acentuada que a ocorrida no começo dos anos 1990. Num levantamento realizado pelo Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Birigui, observou-se que, no primeiro semestre de 1995, foram feitas 3.891 rescisões de contrato, sendo que o maior volume ocorreu entre os dias 01 de junho e 10 de julho, quando foram registradas 1.901 demissões¹⁵. O resultado final foi a queda substancial da mão-de-obra empregada nas fábricas entre 1994 e 1995.

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

Entre 1996 e 1997, a situação das empresas ainda continuou problemática. Em decorrência desse fato o Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (SICVB), que na época era presidido pelo empresário Carlos Alberto Mestriner (Klin), encaminhou uma Carta ao Ministro da Fazenda Pedro Malan, em 03 de março de 1997, entregue pessoalmente em Brasília pelo prefeito da cidade na época (José Roberto dos Santos). De acordo com o Diretor Executivo do Sindicato Patronal, José Manoel Sanches, o objetivo foi solicitar ao governo que ele não tomasse nenhuma medida que provocasse

¹⁵ Informação da Folha da Região de 16/07/1995.

queda no consumo. Várias entidades apoiaram a iniciativa, entre elas: a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados); Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp); Sindicato das Indústrias de Calçado de Jaú e Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca. Posteriormente, em 21 de abril de 1997, a carta intitulada “Carta a Malan” foi publicada no Jornal Exclusivo que circulou por todo o país.

Outra consequência imediata da crise foi o surgimento de empresas que produziam calçados para as outras, as chamadas subcontratadas (uma espécie semelhante às terceirizadas)¹⁶. Segundo Nalberto Vedovotto, ex-Diretor de Qualidade do SICVB, a instalação das subcontratadas pode estar relacionada à crise vivida pelo parque produtivo de Birigui na segunda metade da década de 1990. Nesse período, muitas empresas da cidade, na tentativa de se manterem no mercado, começaram a confeccionar calçados para outras empresas, na esperança de retornarem depois com sua produção própria. No entanto, muitas acabaram entrando num círculo vicioso e permaneceram na condição de subcontratadas por tempo indeterminado. Entre as causas de permanência dessas firmas como produtoras de calçados para outras, estão a ausência de estrutura de vendas abertas (canais de comercialização), as dificuldades em gerenciar sua marca própria, e o ciclo de endividamento causado pela atividade de fabricação de calçados para terceiros. Além disso, o trauma causado pelas dificuldades enfrentadas no começo dos anos 1990, fez com que os empresários achassem mais seguro permanecer como produtores para terceiros, pois não teriam que se preocupar com outras esferas da atividade industrial como o desenvolvimento de novos produtos, vendas, distribuição e propaganda.

A instalação das subcontratadas e a permanência delas por um período longo podem ser exemplificadas, acompanhando o caso da firma que importou calçado chinês. A empresa não possuía uma estrutura produtiva com condições de atender a demanda de calçados, na época em que a importação de calçados se inviabilizou (com a desvalorização do real, em 1999). Para

¹⁶ Optou-se por chamar de subcontratadas as empresas que produzem calçados por inteiro para outras.

atender seus compradores e manter uma produção elevada, a empresa subcontratou outras fábricas que haviam fechado ou estavam enfrentando dificuldades no período. As empresas tornaram-se produtoras de calçados para ela, permitindo a continuidade do atendimento a sua clientela e a manutenção de uma produção elevada.

Os dados coletados na Prefeitura de Birigui mostram que, a partir de 1995, esse tipo de empresa começou a ser instalado. Da segunda metade da década de 1990 em diante ocorreu a implantação de várias fábricas com a denominação “indústria de calçados e industrialização para terceiros”. Antes de 1995, as empresas de calçados instaladas no município recebiam o registro de “indústria e comércio de calçados”¹⁷.

Tabela 2: Empresas de calçados classificadas como “industrialização para terceiros” instaladas entre 1995 e 1998

<i>Ano</i>	1995	1996	1997	1998	1999
Número de empresas	1	2	11	3	7

Fonte: Souza (2006).

O número de empresas que realizavam produção para terceiros aumentou entre 1995 e 1999, com destaque para o ano de 1997, com a instalação de 11 empresas. Das 43 fábricas de calçados que iniciaram atividades em 1997, 25% eram empresas dessa natureza¹⁸.

¹⁷ As empresas instaladas com a denominação “indústria de calçados e industrialização para terceiros” foram denominadas subcontratadas. Entretanto, essa inscrição (denominação) na Prefeitura não garante que essas empresas produziam, exclusivamente, calçados para terceiros, pois algumas poderiam ser um misto de subcontratadas e empresas com produção própria.

¹⁸ Esse número aumentou para 43% no ano de 1999, indicando uma ampliação do processo. As empresas subcontratadas tinham uma participação importante na produção do aglomerado. Segundo Nalberto Vedovotto, as firmas que produzem calçados para terceiros representavam no ano 2000, 18% do volume de calçados produzidos diariamente em Birigui que era de 309.280 pares/dia entre outubro e novembro. A média de produção delas era de mais ou menos 55.000 pares/dia

Neste contexto de dificuldades, as empresas calçadistas tiveram que passar por um processo de ajuste e desenvolvimento de várias estratégias defensivas, muitas das quais articuladas e realizadas pelo Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (SICVB).

3 A modernização do parque calçadista e a formação da eficiência coletiva

A crise discutida anteriormente forçou as empresas de calçados de Birigui a formularem estratégias defensivas. O aumento das formas de cooperação entre empresas foi uma das estratégias, juntamente com o processo de reestruturação industrial com a incorporação de novas tecnologias, aumento da qualidade dos produtos fabricados e profissionalização da gestão empresarial.

Exemplos da incorporação de novas tecnologias foram os casos da Indústria e Comércio de Calçados Kiuty Ltda e da Popi Indústria e Comércio de Calçados Ltda (as duas maiores empresas de calçados de Birigui na primeira metade da década de 1990) que investiram US\$ 4,5 milhões de dólares na importação de máquinas da Itália. A Calçados Popi Ltda, que na época (1991) empregava 2.200 trabalhadores e produzia diariamente mais de 20.000 pares, investiu aproximadamente US\$ 1,5 milhões na importação de injetoras da Itália. E, a Calçados Kiuty Ltda, realizou um investimento de US\$ 3 milhões de dólares na importação de um conjunto de seis injetores quatro cores da Itália, que tinham a capacidade de produzir 20 mil pares de solas por dia. A importação das injetoras foi um dos maiores investimentos realizados por uma empresa calçadista do Brasil no começo dos anos 1990. Em decorrência do investimento, a Revista Lançamentos Máquinas e Componentes, nº 40, de setembro e outubro de 1991, realizou uma entrevista com Antônio Ramos de Assumpção destacando-o na capa de sua edição. Segue abaixo um trecho da entrevista com Antônio Ramos de Assumpção, apresentada na Revista Lançamentos Máquinas e Componentes, nº 40, de setembro e outubro de 1991, em que o empresário comentou o investimento realizado pela empresa (Kiuty).

A importação de maquinário no Brasil, até um tempo atrás, era muito dificultada. Hoje, o governo deu essa brecha oferecendo mais facilidades. Fizemos a compra de seis conjuntos de máquinas injetoras para solados. Vimos qual o método mais prático de fazer esse investimento – de três milhões de dólares – de modo que não desmobilizasse o capital de giro da empresa. Descobrimos a possibilidade do leasing. Conseguimos por intermédio do Banco Francês-Brasileiro (BFB) e da Franlease Arrendamentos Mercantis – associada ao BFB – uma coisa inédita no Brasil: fazer um leasing total, um financiamento de 100 por cento das despesas fiscais. A importadora é a empresa de leasing, que irá fazer, inclusive, o pagamento das despesas fiscais para ingresso do produto no país. Se tivéssemos optado pelo leasing internacional, a Kiuty só teria autorização para uma operação de US\$ 2,2 milhões de dólares, valor FOB dos produtos. Teria que desembolsar ela mesma US\$ 800 mil dólares para a entrada no país. Isto é, o leasing internacional só tem autorização para o financiamento do valor FOB do produto. É uma das maiores importações de injetoras para solado do Brasil. São seis conjuntos para uma produção de 20 mil pares/dia de solados em quatro cores. Elas já estão praticamente prontas em Padova na Itália. No dia 03 de outubro seguem para lá três técnicos nossos, que vão fazer um estágio de 15 dias na fábrica e, em seguida, as máquinas serão embarcadas para o Brasil. No final de dezembro, as seis máquinas devem estar em pleno funcionamento na Kiuty (Antônio Ramos de Assumpção em entrevista a Revista Lançamentos Máquinas e Componentes, nº 40, de setembro e outubro de 1991).

Os exemplos das empresas Kiuty e Popi indicam alguns dos caminhos percorridos pelas empresas da cidade individualmente na busca da modernização nos anos 1990.

Entretanto, do ponto de vista coletivo, os destaques foram as iniciativas desenvolvidas e lideradas pelo Sindicato das Indústrias do Calçados e Vestuário de Birigui (SICVB), objetivando a modernização do parque produtivo. Algumas dessas iniciativas foram responsáveis pelo surgimento de uma maior cooperação entre as empresas e pela formação da chamada eficiência coletiva.

3.1 O papel do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (SICVB) na modernização empresarial e a formação da Eficiência Coletiva

Durante a década de 1990, em decorrência das dificuldades enfrentadas pelas empresas de calçados do município, o Sindicato das Indústrias do Calçados e Vestuário de Birigui (SICVB) ampliou e intensificou sua participação no desenvolvimento do setor, buscando meios para impulsionar a modernização e o aumento da competitividade das empresas locais. Segundo Nalberto Vedovotto (ex-Diretor Executivo e de Qualidade do Sindicato) várias projetos foram desenvolvidos pela instituição nos anos 1990. Alguns deles não alcançaram o resultado esperado e outros foram extremamente importantes para o desenvolvimento das empresas.

O primeiro projeto, em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP), foi a formação de uma “Central de Compras” que reuniu 24 pequenas e médias empresas entre 1993 e 1994. De acordo com o representante do SEBRAE, Farid Yázigi, a Central de Compras foi criada sob a forma jurídica de empresa com depósito e estrutura administrativa para a compra de matéria-prima para todas as empresas¹⁹. O objetivo era a aquisição de insumos e matérias-primas em conjunto para reduzir o preço em até 15%, segundo estimativa realizada, em decorrência do maior volume negociado. Após o amadurecimento da iniciativa,

¹⁹ Informação de entrevista realizada pelo representante do SEBRAE, Farid Yázigi, ao Jornal Folha da Região em março de 1994.

as empresas também poderiam adquirir máquinas e equipamentos para utilização em conjunto. Essa cooperação para a aquisição de componentes e insumos para fabricação de calçados existia desde 1993 entre alguns empresários da cidade, mas de modo informal. Segundo Vedovotto, a iniciativa não apresentou os resultados esperados devido ao individualismo de alguns participantes, que negociavam isoladamente a compra de insumos e componentes com os fornecedores. Essa atitude desencorajou alguns fornecedores a participar das próximas cotações de preços, levando ao fracasso do projeto em 1995.

A segunda iniciativa, também em parceria com o SEBRAE e com a Prefeitura Municipal, foi a montagem do “Polo de Modernização Empresarial das Pequenas Empresas do Polo Calçadista de Birigui”, em 1994, voltado, principalmente, para pequenas e médias empresas. No início do projeto, 27 empresas participaram. O objetivo era realizar consultorias gratuitas para os empresários, buscando uma maior profissionalização na gestão empresarial, principalmente, nas áreas de finanças, marketing e produção, áreas em que as empresas tinham maiores dificuldades, conforme pesquisa realizada pelo Sindicato Patronal. Segundo Roberto Ferraz Amaral, consultor do SEBRAE e participante do projeto, os fabricantes de calçados poderiam trazer para a discussão problemas relacionados às áreas com maiores dificuldades, recebendo uma consultoria gratuita e, ainda, um diagnóstico completo de sua empresa²⁰. O objetivo era descobrir, através dos diagnósticos individuais, problemas em comum e encontrar soluções que poderiam ser compartilhadas entre as empresas da cidade.

Os consultores se reuniam com os empresários, às quintas e sextas-feiras, nas dependências da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB), ficando disponíveis para os interessados no mesmo local durante todo o dia. Três consultores do SEBRAE foram alocados para essas consultorias, cada um era especializado em uma área: o primeiro em administração e finanças, o segundo em marketing e o terceiro em produção.

²⁰ Informações coletadas em entrevista concedida por Roberto Ferraz do Amaral ao jornal Folha da Região de 24 de julho de 1994.

O consultor responsável pela área de administração e finanças apontou dificuldades relacionadas à falta de gestão dos recursos financeiros, à ausência de controles financeiros, ao amadorismo dos sócios proprietários, à falta de treinamento de pessoal e de informatização²¹. O segundo consultor, responsável pela área de marketing, apontou problemas na falta de orientação mercadológica, na ausência de um controle de qualidade e nas dificuldades relacionadas à falta de uma política de propaganda voltada para seus principais centros consumidores. O terceiro e último consultor apontou problemas no controle da produção e na falta de um Planejamento e Controle de Produção (PCP), entre outros.

Em 1995, o Sindicato Patronal continuou atuando e desenvolvendo projetos e estratégias de apoio ao setor. No primeiro semestre de 1995, mais especificamente em abril, o Sindicato articulou-se para reivindicar linhas de crédito para as empresas. Várias reuniões com bancos foram realizadas e promovidas pela instituição, que na época era presidida pelo empresário Marco Antônio Noale (Indústria e Comércio de Calçados Menopé Ltda). De acordo com Marcos Antônio Noale, em entrevista ao Jornal Exclusivo de 22 de abril de 1995, o objetivo das reuniões era melhorar o relacionamento entre bancos e empresas em função das dificuldades enfrentadas pela indústria de calçados. Ainda no primeiro semestre de 1995, outras atividades (curso e palestra) foram realizadas, como exemplo o curso “*just in time*” realizado entre os dias 20 e 24 de março, e a palestra “A dinâmica da administração de empresas” também ocorrida em março.

No segundo semestre, outras atividades foram desenvolvidas, entre as quais: a elaboração e distribuição de um detalhado programa de marketing para as empresas e o oferecimento de um curso, cujo tema central foi “Exportação e Mercosul”,

Entretanto, a iniciativa que apresentou o resultado mais positivo para as empresas do polo calçadista, tanto do ponto de vista individual como coletivo, foi o “Programa Empresarial Biriguiense pela Qualidade Total” iniciado

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

em 1996. Foi este programa o responsável pela aproximação entre as empresas e o desencadeamento da cooperação, momento em que se observou a formação da eficiência coletiva na cidade.

De acordo com Vedovotto (1997), a busca por melhorias na qualidade dos calçados produzidos na cidade de Birigui, iniciou-se em 1995, quando o Sindicato entrou em contato com a Fundação Cristiano Ottoni, de Belo Horizonte (MG), com o objetivo de agendar palestra com um especialista da área. A referida fundação se destacava no cenário empresarial brasileiro pelo trabalho que estava desenvolvendo na área de qualidade total, e contava com o professor Vicente Falconi Campos, destaque no Brasil como um dos mais importantes estudiosos do programa de qualidade total.

A palestra foi realizada no dia 07 de maio de 1996, contando com a presença de grande número de representantes das empresas (aproximadamente 400 pessoas), que depois foram convidadas para participarem do programa de qualidade total. No seminário, o professor Vicente Falconi Campos, procurou demonstrar a necessidade das empresas adotarem o novo modelo de gestão em função dos desafios do mercado calçadista mundial na época.

A ideia de realização de um programa mais amplo com as empresas da cidade coincidiu com a eleição do empresário Carlos Alberto Mestriner, proprietário da Klin Indústria e Comércio de Calçado Ltda, como novo presidente do Sindicato Patronal em outubro de 1995. A Calçados Klin Ltda. tinha experiência muito positiva na implementação do Programa de Qualidade Total, visto que estava desenvolvendo um trabalho desde 1994 com a Fundação Cristiano Ottoni. Toda a infraestrutura e experiência da empresa foram disponibilizadas para os empresários da cidade.

O Programa de Qualidade foi dividido em três etapas. A primeira, priorizava o investimento em qualidade e produtividade; a segunda, era focada para a requalificação da mão de obra, envolvendo o pessoal de todas as áreas e a terceira etapa era voltada para ações mercadológicas, incentivando as empresas a divulgarem seus produtos, principalmente, através de participações em feiras. O Jornal Exclusivo, em reportagem publicada em 28 de outubro de 1996, apresentou informações sobre o projeto em desenvolvimento no polo calçadista de Birigui.

Birigui, a Capital Nacional do Calçado Infantil, partiu para a modernização de seu parque industrial. Percebendo que sem qualificação da mão de obra, tecnologia de produção e boa vontade em trabalhar pelo desenvolvimento de um polo calçadista promissor, como o de Birigui, não seria possível competir em um mercado tão exigente. O Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui, com o apoio da Prefeitura Municipal e do Sebrae, implantou o Programa de Qualidade Total, para que suas indústrias possam se desenvolver no âmbito da qualidade, produtividade e divulgação de suas marcas e produtos para todo o Brasil. Atualmente, segundo Carlos Alberto Mestriner, cerca de 34 empresas estão envolvidas no Programa de Qualidade Total. Os resultados, segundo ele, vêm sendo muito positivos. “O astral dos fabricantes de Birigui está cada vez mais em alta. Eles estão mais motivados a trabalhar porque estão vendo os resultados positivos de se investir em qualidade” (Jornal Exclusivo de 28 de outubro de 1996).

O programa teve início em junho de 1996 com o curso “Gerenciando a Qualidade Total na Indústria”, com duração de 32 horas, realizado no prédio da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB) e contou com a participação de 94 trabalhadores de 34 empresas de calçados da cidade, principalmente, pequenas e médias²². Na sequência, formaram-se três grupos de trabalhos com as empresas interessadas.

²² A participação da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB), instituição de ensino superior vinculada ao Município de Birigui (Prefeitura) é um indício da articulação entre as instituições da cidade na busca de mecanismos para colaborar no desenvolvimento das empresas da cidade.

1º Grupo

Indústria e Comércio de Calçado Carnegie Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Cracco Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Dayfa Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Fabical Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Gragy Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Jolene Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Juquinha Ltda
Indústria e Comércio de Calçados L.A Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Kidy Ltda
Indústria e Comércio de Calçados MAC Ltda
Indústria e Comércio de Calçados MarcEllsse Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Pixote Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Realce Ltda

2º Grupo

Indústria e Comércio de Calçado Caruse Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Danzer Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Fortschritt Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Kádion Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Kadú Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Koket's Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Loretta Ltda
Indústria e Comércio de Calçados MaiD'Jol Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Menina Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Pinóquio Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Santo Antônio Ltda

3º Grupo

Indústria e Comércio de Calçado Bejota Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Biri Ltda
Indústria e Comércio de Calçados C & C Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Finobel Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Pécompé Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Popi Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Sica Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Tiptoe Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Tok-Stok Ltda
Indústria e Comércio de Calçados Ypo Ltda

No conjunto das atividades realizadas pelos grupos constavam: a apresentação do histórico de cada empresa; a realização de um planejamento com discussão das metas a serem executadas em cada unidade; a visita às empresas; a realização de mesas redondas e sugestões a serem aplicadas na unidade visitada (Vedovotto, 1997). A formação desses grupos trouxe subsequentemente desdobramentos importantes, pois a aproximação entre as empresas, desenvolvidas durante as visitas e trocas de informações, criou uma atmosfera mais propícia para a cooperação entre elas. Segundo Vedovotto (1997), a importância do programa de qualidade iniciado em 1996 está relacionada às reuniões mensais de trabalho entre as empresas participantes. A troca de informações e de experiências positivas e negativas entre os empresários despertou uma prática mais saudável de concorrência entre eles, pois passaram a compreender que, mesmo sendo concorrentes poderiam atuar como parceiros. Além disso, o desempenho positivo de alguma empresa, durante as reuniões de trabalho, estimulou os empresários a melhorarem continuamente suas empresas. O desdobramento do Programa Empresarial Biriguiense pela Qualidade Total foi uma maior cooperação entre empresas que se concretizou no empréstimo de máquinas, equipamentos e matérias-primas, bem como na troca de informações e visitas às empresas. Esse novo posicionamento

das empresas gerou o embrião de cooperação local, criando condições para a formação da eficiência coletiva²³.

4 Considerações Finais

Durante a década de 1990, a aglomeração calçadista de Birigui enfrentou uma crise decorrente da implementação do Plano Collor, em 1990, e do Plano Real, em 1994. Os planos econômicos provocaram a queda acentuada no nível de emprego e produção. Como consequência das dificuldades do período, observou-se um posicionamento diferente das empresas de calçados da cidade, tendo como agente articulador o Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui (SICVB). Os agentes econômicos locais desenvolveram várias estratégias, buscando amenizar os efeitos negativos desencadeados pelos planos econômicos. Entre as estratégias, o destaque foi o Programa Empresarial Biriguiense pela Qualidade Total, iniciado em 1996. O referido programa despertou a cooperação entre as empresas locais, criando as condições para a formação da eficiência coletiva.

SOUZA, Marco Aurélio Barbosa de. Crisis, productive reorganization and the formation of the collective efficiency in shoe agglomeration of Birigui in the 1990s. **Economia & Pesquisa**, Araçatuba, v.10, n.10, p. 32 - 59, outubro, 2008.

Abstract: This article aims to analyze the impact of the economic plans of the 1990 gathering in producing children's shoes in the city of Birigui (SP). We also intend to investigate what were the strategies used by companies to address the problems generated by the plans. The collective strategy of cooperation is the focus of research. In the 1990s, the Collor Plan and the Real Plan caused great impact on the agglomeration of Birigui shoe, causing a drop in production,

²³ Uma pesquisa realizada (Figueiras, 2000) com 30 empresas de calçados de Birigui (grandes, médias e pequenas) mostra que os empresários creditam ao "Programa Empresarial Biriguiense pela Qualidade Total", o despertar para uma maior cooperação. Esse fato também foi apontando em estudo posterior (Souza, 2006).

number of employees and the closing of business. To reduce the effects of economic policies, several paths were covered by the sector, with emphasis on the development of forms of cooperation between the shoe companies triggered by the implementation of the Birigui Business Programme for the Total Quality in 1996, an initiative of Shoes and Clothing Industry Union from Birigui (SICVB).

Key words: Footwear Agglomeration. Collective efficiency. Cooperation. Economic Plans.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, R. **Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX.** São Paulo: UNESP, 2002. 424p.

FIGUEIRAS, G. **Clusters industriais e as relações interempresas no pólo industrial calçadista de Birigui.** 2000. 115f. (Graduação em Economia) - Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2000.

GARCIA, R. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais.** 2001. 180f. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas, 2001.

GREMAUD, A. P; VASCONCELOS, M. A. S; TONETO JÚNIOR, R. **Economia brasileira contemporânea.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 626p.

MARSHALL, A. **Princípios de economia.** São Paulo: Nova Cultural, 1984. 272p.

MIRANDA, J. C. Abertura comercial, reestruturação industrial e exportações na década de 1990. **Texto para discussão IPEA**, n.829, Brasília, IPEA, out, 2001.123p.

PORTER. **Competição – on competition – estratégias competitivas essenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro. Campus, 1999. 520p.

SCHMITZ, H. **Eficiência coletiva**: caminho de crescimento para indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v.18, n.2, 164-200, 1997.

SOUZA, M. C.; GORAYEB, S. D.; MIGLINO, M. A. P.; OLIVEIRA, N, M.; RAMOS, R. J. L.; CARVALHO, F. P. Oportunidades e restrições para pequenas empresas no processo de reestruturação industrial. In: CASSIOLATO, J. E; LASTES, H. M M. **Arranjos produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: IE-UFRJ, 2001. p. 1-49.

SOUZA, M. A. B. **Aglomeração calçadista de Birigui**: origem e desenvolvimento (1958-2004). São Paulo: Editora do Escritor, 2006.166p.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. Aglomerações industriais no Estado de São Paulo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 28. 2000, Campinas. **Anais...** Campinas, ANPEC, 2000. p. 695-717.

VEDOVOTTO, N. M. **Birigui**: a revolução que começou pelos pés. São Paulo: Saga, 1997. 119p.