

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ- UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ECONOMIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA - CAEN**

DAYANE LIMA RABELO DE SOUZA

**ARRANJO PRODUTIVO DE CALÇADOS NO CARIRI,
CEARÁ**

Fortaleza
2003

DAYANE LIMA RABELO DE SOUZA

ARRANJO PRODUTIVO DE CALÇADOS NO CARIRI, CEARÁ

Dissertação submetida ao curso de Pós-graduação em Economia da Universidade Federal do Ceará (CAEN/UFC), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Economia de Empresas.

Aprovada em 28/03/2003

Prof. Dr. Jair do Amaral Filho (Orientador)
Universidade Federal do Ceará- UFC

Prof. Dr. Antônio Lisboa Teles da Rosa
Universidade Federal do Ceará- UFC

Prof. Dr. Carlos Américo Leite Moreira
Universidade Federal do Ceará- UFC

Souza, Dayane Lima Rabelo de
Arranjo Produtivo de Calçados do Cariri, Ceará/ Dayane
Lima Rabelo de Souza.- Fortaleza, 2003.

Dissertação (Mestrado Profissional)- CAEN, UFC.

1. Desenvolvimento Econômico
 2. Economia Industrial
 3. Arranjo Produtivo Local
 - I. Arranjo produtivo de calçados do Cariri, Ceará
- CDD 338.9

AGRADECIMENTOS

À Deus, que mais uma vez me deu forças para concluir um importante trabalho e alcançar um objetivo que tanto almejava na vida.

À minha família, pelo seu amor, sem o qual não seria possível ter chegado até aqui.

Ao meu orientador, prof. Jair do Amaral, pela contribuição que enriqueceu enormemente este trabalho, pela sua compreensão e atenção.

Ao Programa Micro e Pequenas Empresas em Arranjos Produtivos Locais do SEBRAE.

Aos meus colegas de trabalho do Centro de Estratégias de Desenvolvimento- CED, pela cooperação e fornecimento de informações, em especial nas pessoas de Míriam Rebouças e Aprígio Lócio.

Às minhas melhores amigas: Cristina, Bebeca, Suiane, Lívia, Lígia, Lídy, Liliana, Patrícia, Lys, Luca, Isabelle, Erika, que me fizeram sorrir, por várias vezes, mesmo diante das adversidades.

Aos meus colegas do Mestrado Profissional, pelos momentos e conhecimentos que pudemos compartilhar juntos.

Às instituições e empresas do Cariri que tanto colaboraram para realização dessa pesquisa, em especial ao SEBRAE e SENAI locais.

Aos professores Lisboa e Américo, membros da banca examinadora, que contribuíram para melhoria e conclusão deste trabalho.

À todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para sua concretização .

Sinceramente, o meu muito obrigada !!!

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	iv
LISTA DE GRÁFICOS.....	v
LISTA DE FIGURAS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
1. INTRODUÇÃO	1
2. CAPÍTULO I- CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE AGLOMERADOS INDUSTRIAIS, INTERAÇÕES COOPERATIVAS ENTRE EMPRESAS E OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS- APLS.....	4
2.1.OS MODELOS DE COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL	10
2.1.1. <i>Distritos Industriais</i>	10
2.1.2. <i>Clusters</i>	12
2.1.3. <i>Arranjos Produtivos Locais- APLs</i>	14
3. CAPÍTULO II- CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE CALÇADOS	23
3.1.CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE CALÇADOS.....	23
3.2.CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE CALÇADOS NO MUNDO	26
3.3.CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE CALÇADOS NO BRASIL	29
3.4.CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE CALÇADOS NO CEARÁ	33
4. O ARRANJO PRODUTIVO DE CALÇADOS DO CARIRI.....	42
4.1.CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DO CARIRI.....	42
4.2.O ARRANJO PRODUTIVO DE CALÇADOS DO CARIRI	44
4.2.1. <i>Histórico</i>	44
4.2.2. <i>Principais Agentes do Setor Produtivo</i>	47
4.2.3. <i>Instituições de Articulação e Coordenação</i>	47
4.2.4. <i>Perfil das Empresas Estudadas</i>	58
4.3.DESCRICÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	66
4.3.1. <i>Atividade Anterior a Produção de Calçados</i>	66
4.3.2. <i>Máquinas e Equipamentos</i>	66
4.3.3. <i>Processo Produtivo</i>	67
4.3.4. <i>Treinamento e Qualificação da Mão-de-Obra</i>	68
4.3.5. <i>Distribuição</i>	69
4.3.6. <i>Capital de Giro</i>	70
4.3.7. <i>Relações de Cooperação</i>	71
4.3.8. <i>Interações Verticais</i>	72
4.3.9. <i>Mercado Consumidor</i>	73
4.3.10. <i>Capital para Constituição Inicial das Empresas</i>	74
4.3.11. <i>Principais Fontes de Informação</i>	75
4.3.12. <i>Principais Vantagens da Empresa por estar Localizada no Arranjo</i>	76
4.3.13. <i>Novos e futuros investimentos</i>	78

4.3.14. <i>Exportações</i>	80
4.3.15. <i>Subcontratação</i>	80
5. CONCLUSÕES	81
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
7. SITES CONSULTADOS	91
8. ANEXOS	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Mercado mundial: principais produtores, exportadores e consumidores	26
Tabela 2- Estados Unidos da América: importações	27
Tabela 3- Brasil: exportação de calçados.....	28
Tabela 4- Brasil: Principais Países Importadores de Calçados.....	29
Tabela 5- Número de estabelecimentos dos segmentos do Complexo Calçadista- Brasil.....	30
Tabela 6- Número médio de empregados por estabelecimentos estaduais selecionados da Federação, e no Brasil como um todo	31
Tabela 7- Brasil: estados produtores de calçados	35
Tabela 8- Origem dos insumos utilizados no Ceará.....	36
Tabela 9- Principais produtores de calçados do estado do Ceará.....	37
Tabela 10- Maiores exportadores de calçados do estado do Ceará em 2000 ...	39
Tabela 11- Principais produtos exportados pelo estado do Ceará- 1997 e 2000.....	39
Tabela 12- Produto Interno Bruto - 1998.....	43
Tabela 13- Liberações para o setor calçadista da região.....	49
Tabela 14- Empresas coureiro-calçadistas beneficiadas pelo PROAPI.....	56
Tabela 15- Empresa coureiro-calçadistas beneficiadas pelo PROVIN nos municípios de Crato, Juazeiro do Norte e de Barbalha.....	58
Tabela 16- Número de empresas segundo o porte nos municípios de Crato, Barbalha e Juazeiro	58
Tabela 17- Empresas visitadas na pesquisa de campo.....	59
Tabela 18- Quantidade média de horas de qualificação oferecidas aos empregados por ano	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Brasil: Indicadores Anuais do Setor Calçadista, Milhões de Pares .	32
Gráfico 2- Dificuldade na operação nos primeiros anos de funcionamento-contratar empregados qualificados	68
Gráfico 3- Dificuldade na operação entre o primeiro e o terceiro ano-contratar empregados qualificados	69
Gráfico 4- Dificuldade na operação nos primeiros anos de funcionamento-falta de capital de giro	70
Gráfico 5- Dificuldade na operação entre o primeiro e o terceiro ano- falta de capital de giro	71
Gráfico 6- Dificuldade na operação nos primeiros anos de funcionamento-vender produção.....	73
Gráfico 7- Dificuldade na operação entre o primeiro e o terceiro ano- vender produção	74
Gráfico 8-Revistas e publicações especializadas.....	75
Gráfico 9- Congressos e feiras comerciais e industriais do setor	76
Gráfico 10- Disponibilidade de mão-de-obra qualificada.....	76
Gráfico 11- Baixo custo da mão-de-obra.....	77
Gráfico 12- Proximidade com clientes/consumidores.....	77
Gráfico 13- Proximidade com fornecedores de insumos.....	78
Gráfico 14- Expansão da capacidade produtiva (realizado nos últimos anos).	79
Gráfico 15- Expansão da capacidade produtiva (previstos para os próximos 5 anos)	79
Gráfico 16- Alterações no desenho/estilo dos produtos.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Arranjos Produtivos Locais identificados no estado do Ceará.....	22
Figura 2- Cadeia produtiva de calçados	23
Figura 3- Fluxo de produção.....	24

RESUMO

Com base na literatura sobre aglomerados industriais, principalmente no que se refere aos Arranjos Produtivos Locais- APLS, que versa sobre a importância das relações cooperativas entre micro, pequenas e médias empresas, e dada a crescente importância destas no contexto mundial, faz-se necessário repensar novas estratégias que garantam a competitividade destas estruturas produtivas. Neste estudo, nos propomos a analisar as características e a dinâmica interna do Arranjo Produtivo Local de calçados do Cariri. Foram selecionadas 20 empresas, segmentadas segundo o porte, para realização de entrevistas de campo e foram visitadas, ainda, instituições de articulação e apoio ao arranjo. Nas conclusões deste trabalho, identificamos os principais problemas, as interações entre empresas para então nos determos em algumas sugestões capazes de alavancar o arranjo, além de proporcionar um desenvolvimento mais equânime e sustentável para região, conseqüentemente para o estado do Ceará.

ABSTRACT

On the basis of literature on industrial accumulations, mainly as for Productive Arrangements Local - APLS, that turn on the importance of the cooperative relations between micro, small and medium companies and given the increasing importance of these in the world-wide context, becomes necessary to rethink new strategies that guarantee the competitiveness of these productive structures. In this study, we consider them to analyze the characteristic and the internal dynamics of the Local Productive Arrangement of footwear in Cariri. 20 companies, segmented had been selected according to transport, for accomplishment of field interviews, had been visited still, institutions of joint and support to the arrangement. In the conclusions of this work, we identify the main problems, the interactions between companies for then in withholding them in some suggestions capable to promote the arrangement, beyond, to provide a more sustainable development for region, and for consequence for the state of the Ceará.

1. INTRODUÇÃO

Tem se mostrado crescente a importância do papel das micro, pequenas e médias empresas- MPMEs na geração de empregos, crescimento econômico e redução de desequilíbrios no Brasil e no mundo. Concomitantemente, a rápida difusão tecnológica, abertura econômica e desregulação dos mercados têm acirrado a competitividade e tornado, cada vez maior, a taxa de mortalidade de empresas desses portes. Esta tem sido uma preocupação para formuladores de políticas públicas e estudiosos da matéria. Várias teorias e modelos têm tentado elucidar os ganhos advindos da organização de MPEs em estruturas produtivas mais sinérgicas como forma de inserção competitiva.

A organização de MPEs em aglomerados, de forma que o isolamento dê lugar a relações mais cooperativas, pode resultar em uma eficiência coletiva e externalidades positivas para o território no qual essas se encontram, podendo gerar um desenvolvimento mais equânime e sustentável. Isoladamente, o impacto que essas empresas podem auferir é quase inócuo, entretanto, a ação coletiva é capaz de gerar economias de escala e escopo, que para uma pequena empresa isolada seria praticamente impossível, possibilitando assim a inserção mais competitiva no atual cenário mundial.

No presente estudo, nos propomos a conhecer as possibilidades de desenvolvimento e as características de inserção das micro, pequenas e médias empresas calçadistas da região do Cariri, especificamente dos municípios de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, em Arranjos Produtivos Locais- APLs. Para tanto, o estudo é realizado à luz da teoria de aglomerados de empresas presente nas literaturas sobre *clusters*, distritos industriais, tendo como foco principal os APLs.

Apesar da diversidade dos modelos de aglomerados produtivos, há uma convergência em afirmar que ganhos podem ser gerados quando uma concentração de empresas de um mesmo setor, ou de setores complementares, desenvolve ações coletivas do tipo cooperação competição, compartilhando informações, tecnologia, fortalecendo o tecido sócio-produtivo do território no qual se encontram, bem como, dando maior robustez ao capital social.

Tendo em vista a importância do setor calçadista para o estado do Ceará, dado o número de empresas e empregos existentes, conseqüentemente seu forte impacto econômico, optou-se por estudá-lo. O arranjo produtivo selecionado para o estudo de caso foi o Cariri, especificamente os municípios de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, pois estima-se a existência de 300 a 400 produtores ativos e 200 inativos no setor de calçados, empregando aproximadamente 8.000 pessoas em postos formais e informais. Deste total, estima-se, quanto ao porte das empresas, que: 70% são micros, 25% pequenas e 5% grandes empresas. O estudo foi dividido em três capítulos conforme descritos a seguir.

No primeiro capítulo será realizada uma revisão teórica da literatura, tendo por base as teorias já anteriormente relacionadas. Neste momento, serão explicitados os ganhos advindos da cooperação e organização entre empresas, além de serem relatadas, de forma breve, experiências ocorridas mundialmente, como é o caso dos distritos industriais italianos.

No segundo capítulo será realizada uma caracterização do setor calçadista, onde são relacionadas as principais etapas produtivas, bem como, a integração da cadeia de calçados. Em seguida, será realizada a apresentação da situação deste setor em nível de mundo, Brasil e estado. Nessa etapa, são relatados dados específicos do setor calçados. No mundo é dado destaque à crescente competitividade inerente à produção de calçados chineses de baixo valor agregado e italianos com qualidade superior. No Brasil, relatamos a importância do crescimento das exportações para o país e a existência dos maiores aglomerados produtivos do setor calçados nos estados do Rio Grande do Sul (Vale dos Sinos) e em São Paulo (Franca). No estado do Ceará serão apresentados dados sobre o número de empresas, empregos, exportações e sua representatividade para a economia local.

No terceiro capítulo, encontram-se os resultados da pesquisa de campo sobre o arranjo produtivo de calçados do Cariri. Os mesmos serão apresentados segundo alguns itens considerados importantes para análise do arranjo em questão, tais como: atividade anterior a produção de calçados, máquinas e equipamentos, processo produtivo, treinamento e qualificação da mão-de-obra, distribuição, capital de giro, relações de cooperação, mercado consumidor, capital para constituição

inicial das empresas, principais fontes de informação, principais vantagens da empresa por estar localizada no arranjo, novos e futuros investimentos, exportações e subcontratação.

Por fim, são feitas as conclusões acerca do estudo e lançadas algumas proposições de medidas que poderão melhorar a eficiência produtiva do arranjo, além de fortalecer as relações entre empresas.

2. CAPÍTULO I- CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE AGLOMERADOS INDUSTRIAIS, INTERAÇÕES COOPERATIVAS ENTRE EMPRESAS E OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS- APLs

A rápida difusão dos avanços dos novos paradigmas produtivos e organizacionais, a liberação e desregulação dos mercados têm sido alguns fatores propulsores do acirramento da competitividade entre as empresas. A aproximação entre os territórios, ocasionada pela redução das distâncias, graças a tecnologia da informação e telecomunicações, mais acessíveis e eficientes, também tem acentuado a competitividade e aumentado a velocidade da transferência de informações, além de ter impulsionado os deslocamentos espaciais de investimentos.

Tudo isso tem mostrado, freqüentemente, a importância de um maior aporte de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento- P&D, capital intelectual e inovações, dado que o conhecimento passa a ser um ativo primordial e valioso para que as empresas possam ser efetivamente competitivas.

Nesse sentido, países têm adotado estratégias diferenciadas para garantir o fortalecimento de suas economias, não somente em termos microeconômicos, evitando que as empresas fiquem fragilizadas pelo cenário de competitividade e pelos choques macroeconômicos, mas também mudando o foco de sua política industrial. O fato de que as decisões de investimentos estão, sendo cada vez mais, condicionadas pela busca de vantagens competitivas, têm impulsionado os governos a buscarem soluções endógenas para a superação das barreiras enfrentadas na conquista do desenvolvimento.

Inseridas nesse contexto, as Micro, Pequenas e Médias Empresas- MPMEs têm desempenhado um papel fundamental, pois além de demonstrarem força e capacidade de gerar emprego e renda, possuem um forte enfoque econômico, contribuindo para o crescimento da economia¹ e minimizando desequilíbrios regionais em muitos países.

¹ Dados do SEBRAE mostram que as micro, pequenas e médias empresas constituem cerca de 98% das empresas existentes no Brasil, empregam 60% da população economicamente ativa, e geram

A importância e expressividade das pequenas unidades produtivas não datam de hoje, pode-se dizer que a pequena empresa sempre esteve presente ao longo do processo de transformação dos modos de produção e dos sistemas econômicos.

Do feudalismo ao período anterior a Revolução Industrial do século XVIII, a organização das pequenas unidades produtivas era caracterizada pela realização de todas as etapas do processo em oficinas de artesãos, sob total conhecimento dos mesmos.

Contudo, a evolução tecnológica e a necessidade de criar excedentes para acumulação de capital forçou a classe capitalista a aumentar a produtividade e conseqüentemente, ampliar seu domínio sobre a força de trabalho por meio da divisão do trabalho e especialização, principalmente a partir da Revolução Industrial. Condições insalubres de trabalho e verticalização da produção foram características marcantes desse período.

A partir do século XIX, com o advento da Segunda Revolução Industrial e o fortalecimento da indústria automobilística, instituiu-se um novo paradigma industrial elaborado a partir da administração científica de Frederick Taylor. O movimento de gerência científica iniciado por Taylor pressupunha um planejamento do processo produtivo, de modo a diminuir o poder de decisão dos trabalhadores. O perfil administrativo e organizacional predominante é composto por uma intensa verticalização hierárquica, rigidez e especialização da produção, divisão entre gerência e execução, características fordistas e tayloristas.

No início do século XX, começam a surgir novas abordagens² sobre a administração do trabalho e do processo produtivo, dado que, o fordismo e o taylorismo não significaram necessariamente aumento de produtividade, pois o nível de insatisfação dos trabalhadores foi crescente, o que ficava refletido diretamente nos resultados da produção.

42% da renda produzida no setor industrial, contribuindo com 21% do Produto Interno Bruto- PIB. MCT/SEPTE (2000).

² A teoria das Relações Humanas desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores, por exemplo, surgiu, basicamente, como um movimento à teoria clássica de Taylor. Seu objetivo era o de corrigir a forte tendência a desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam submeter-se.

Nas novas abordagens sobre a administração do trabalho passava-se a priorizar o estímulo a cooperação em detrimento da preocupação com a organização do trabalho. Com a denominada Terceira Revolução Industrial, no Japão, dados os avanços tecnológicos contínuos e a emergência maciça da microeletrônica, as práticas gerenciais passaram a valorizar a polivalência, redução das hierarquias, trabalhos em grupos, autonomia, flexibilidade em relação ao mercado.

Frente a essa realidade, unidades produtivas pequenas tornariam-se importantes peças para complementariedade da cadeia de produção, pois por possuírem estruturas mais ágeis e flexíveis poderiam adaptar-se mais rapidamente as constantes modificações das estruturas do mercado. Essa nova abordagem garantia maior competitividade às empresas, chamada por Piore e Sabel (1984) e Schimitz (1989) de especialização flexível.

O processo de reestruturação industrial condicionado pela transição do paradigma de produção em massa, caracterizado basicamente pela predominância da grande empresa verticalizada nos moldes dos princípios tayloristas e fordistas e pela base produtiva eletromecânica, para o paradigma da produção flexível/ enxuta e ágil, com a revolução da microeletrônica, fez ressurgir a discussão sobre o significado e a importância das Micro, Pequena e Média Empresas, no cenário mundial (Neto, 2000).

Inseridas nessa realidade, as empresas moldadas sob os padrões fordistas se viram obrigadas a introduzir técnicas de flexibilização da produção em um contexto pós-fordista. Desse modo, a realização de subcontratações de empresas de menor porte para complementar as atividades da cadeia produtiva foi fator determinante para garantia da sobrevivência e competitividade. Um exemplo dessa estratégia pode ser visto na multinacional italiana Benetton que possui, atualmente, uma rede de pequenas unidades produtivas que desenvolvem etapas do processo de produção dos bens finais confeccionados pela mesma.

Além disso, as empresas de grande porte têm garantido a competitividade se deslocando de suas regiões de origem para outras que ofereçam vantagens competitivas capazes de minimizar os custos da produção. Esse caso acontece,

freqüentemente, com empresas que têm se deslocado do Sul e Sudeste do Brasil para a região Nordeste na busca de incentivos fiscais e mão-de-obra barata e abundante, além da infra-estrutura oferecida pelos estados. Nesses casos, a separação entre gerência e execução da produção permanece, dado que, os setores da administração permanecem junto às matrizes, enquanto as estruturas deslocadas são verdadeiras montadoras.

Como conseqüência desses processos, as MPMEs têm tido que se adaptar às demandas do mercado, bem como, acompanhar os padrões de desenvolvimento gerados nas grandes empresas. Tal processo não ocorre facilmente, dado que estruturas produtivas menores incorrem em maiores custos e enfrentam maiores barreiras à entrada no mercado. No entanto, tais estruturas produtivas possuem a capacidade de auferir economias de escala, adaptar-se e absorver conhecimentos, desde que hajam interações e troca de conhecimentos entre as mesmas. Para tanto, a aprendizagem interativa (*learning by interacting*) entre os atores é uma das principais ferramentas para geração do conhecimento e, por conseguinte, para a geração das bases fundamentais para que as empresas se mantenham em um contexto mais competitivo (Leite, 2003).

A temática, sobre a busca de uma inserção competitiva das MPMEs, tem sido uma preocupação de estudo em várias áreas, sobretudo na literatura econômica³. Algumas teorias sugerem que para as MPMEs serem verdadeiramente competitivas é necessário que haja uma cooperação oriunda da proximidade entre estas empresas baseada, sobretudo, em relações de confiança⁴.

Marshall (1998) em *Princípios de Economia* foi um dos primeiros estudiosos a identificar as vantagens da produção em escala que podem também ser obtidas por uma grande quantidade de empresas de pequeno porte, concentradas em um dado território, especializadas nas suas fases de produção e recorrendo a um único mercado de trabalho local.

3 Ver Porter (1999), Amorim (1998), Becattini (1990), Schmitz (1999), etc.

4 Ver Locke (2001).

Numa linha não marshalliana, Porter (1999) diz que os aglomerados⁵ influenciam a competitividade de três maneiras: primeiro, pelo aumento da produtividade das empresas ou setores componentes; segundo, pelo fortalecimento da capacidade de inovação e, em consequência, pela elevação da produtividade; terceiro, pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e ampliam o aglomerado. O autor ressalta ainda a importância dos extravasamentos gerados por esses aglomerados, decorrentes de economias externas.

No entanto, a sustentabilidade destes modelos organizacionais baseados na proximidade pode ser questionada dado que, estas estruturas podem gerar uma vulnerabilidade na economia local, tendo em vista a especialização e predominância de apenas um setor como principal responsável pela geração de empregos, de receitas, dentre outros. Isto significa que, choques exógenos podem afetar o desempenho dessa economia e comprometer consideravelmente o desenvolvimento da região.

Humphrey e Schmitz (1998) ressaltam os riscos inerentes às transações baseadas na falta de confiança entre agentes. Para os autores, em situações de perfeita competição, os riscos seriam reduzidos visto haver uma perfeita informação sobre todas as transações, reduzindo, por conseguinte a probabilidade de incerteza para eventos futuros.

A organização dessas empresas em aglomerados possui origens diferenciadas dependendo da região na qual se origina. Segundo Putnam (1996), o caso dos distritos industriais da Terceira Itália, por exemplo, teve como principal pilar as tradições cívicas, a confiança gerada culturalmente e sobretudo a progressiva acumulação de capital social⁶ que foram responsáveis pelos círculos virtuosos da Itália Cívica.

⁵ Para Porter (1999) um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares.

⁶ O capital social é compreendido como sendo o conjunto das características da organização social, que englobam as Redes de relações, normas de comportamento, valores, confiança, obrigações e canais de informação (...) (Putnam, 1993).

Portanto, a combinação da eficiência coletiva⁷ gerada a partir da aglomeração de empresas, associada a capacidade de desenvolvimento econômico estimulado pelas relações sociais entre os atores envolvidos, proporciona um ambiente capaz de gerar externalidades positivas para localidade na qual a estrutura produtiva emergiu, conseqüentemente, induzindo-a a um processo de desenvolvimento local mais acelerado.

Segundo Neto (2000), a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente. Entre essas necessidades destacam-se:

- combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- partilhar riscos e custos e explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- fortalecer o poder de compra;
- obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

Outros benefícios como o aumento das exportações, a criação de institutos de capacitação, o fomento aos setores correlacionados ao aglomerado podem também ser observados em diversos casos.

⁷ O conceito de eficiência coletiva combina os dois efeitos, i. e., das economias externas locais espontâneas ou não planejadas e das ações conjuntas deliberadas ou planejadas das empresas e do setor público, para explicar as vantagens competitivas de empresas aglomeradas (Schmitz, 1999).

Diversos modelos têm demonstrado a capacidade de aumento da competitividade das MPMEs na forma de uma estrutura produtiva mais sinérgica, tais como os Arranjos e Sistemas Produtivos Locais. Discutiremos a seguir esses casos, nos detendo, principalmente, nos APLs que servirão como fundamentação para o estudo de caso do Arranjo Produtivo de Calçados do Cariri que será realizado no último capítulo deste trabalho.

2.1. OS MODELOS DE COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL

2.1.1. Distritos Industriais

Pyke, Becattini e Sengenberger (1990) definem distrito industrial como um sistema produtivo local, caracterizado por um grande número de firmas que são envolvidas em vários estágios, e em várias vias, na produção de um produto homogêneo.

Ainda segundo Becattini (1990), o distrito industrial pode ser considerado como um conjunto produtivo, onde a coordenação entre as várias fases e o controle do seu funcionamento não obedecem a regras prefixadas, ou a mecanismos hierárquicos, como no resto das empresas privadas, mas são moldados na demanda do mercado e na capacidade produtiva das empresas.

A origem dos conceitos sobre distritos industriais remonta ao início do século XX. Marshall em *Principles of Economy* (1920) foi o precursor do conceito. Segundo o autor, esta modalidade de aglomerado de empresas geraria uma série de externalidades, tais como mão-de-obra especializada, acesso a fornecedores e serviços especializados, e disseminação do conhecimento entre as empresas. Segundo a linha marshalliana, a característica comum, determinante desse modelo, entre as empresas, é a aproximação territorial e a criação de laços sociais, culturais, econômicos e políticos.

Muitos dos distritos industriais de empresas de pequeno e médio porte foram encontrados na Itália e têm despertado o interesse de diversos estudiosos e formuladores de políticas públicas em todo mundo, tendo em vista a apresentação

de uma possibilidade de desenvolvimento econômico dentro de um sistema que apresenta poucas barreiras à entrada, tanto de cunho tecnológico, quanto financeiro.

No entanto, o caso italiano não segue linearmente a teoria marshalliana sobre distritos, pois suas características vão além da proximidade territorial e da produção homogênea dissertadas pelo autor, existindo estreitas articulações entre empresas e instituições.

No caso italiano a proliferação das pequenas unidades e sua concentração espacial impulsionaram o desenvolvimento da Terceira Itália. São diversos os distritos nas regiões Centro-Nordeste, principalmente nos segmentos: vestuário, móveis, calçados e têxtil.

No entanto, o reconhecimento e a importância dos distritos industriais para Itália não foi imediato, somente com algumas mudanças no pensamento econômico e com o alargamento das pesquisas empíricas sobre os distritos reconheceu-se a virtude e a contribuição das elaborações conceituais e teóricas relacionadas a essa modalidade de aglomeração de empresas.

Alguns emblemas desse sistema são a adaptabilidade e capacidade de inovação combinados à capacidade de satisfazer rapidamente a demanda, isto com base numa força de trabalho e redes de produção flexíveis (Amaral Filho, 2002).

A constituição dos distritos industriais italianos foi decorrente de um processo espontâneo, onde prevaleceram as relações entre os atores locais na construção coletiva de canais de confiança, transparência e cooperação com base na evolução histórica da construção do sistema, dos valores e da cultura. A política econômica do governo, nesse caso, se deu no momento em que esses distritos já estavam formados, portanto, não houve uma política específica que previsse programas especiais para essas regiões, dado que ações foram de acordo com as especificidades locais.

2.1.2. Clusters

Segundo Amaral Filho (2002), a estratégia baseada no *cluster*, de origem predominantemente anglo-saxônica, pretende funcionar como uma espécie de síntese dos conceitos, ou estratégias citadas, como os distritos industriais, na medida que pretende ser mais abrangente, não só por incorporar aspectos do conceito precedente, mas porque não fica restrito as pequenas e médias empresas

Segundo Amorim (1998), *cluster* denomina um conjunto numeroso de empresas, em geral pequenas e médias, operando em regime de intensa cooperação, onde cada uma das firmas executa um estágio de processo de produção. Essas empresas participam de um mesmo negócio, como produção de calçados ou confecções, embora cada uma das firmas seja uma entidade autônoma.

Ainda segundo Amorim (1998):

"as evidências que se avolumam indicam que não é o tamanho das pequenas empresas o que lhes prejudica, mas sim o fato de que essas costumam operar sozinhas em ambientes cada vez mais competitivos. Reside justamente nesse aspecto o potencial de ganhos que a formação de cluster pode proporcionar às pequenas empresas. Os clusters podem representar instrumentos eficazes na superação desse problema de ineficiência das pequenas empresas. Trabalhando juntas, em forma de clusters, as pequenas empresas podem ganhar os benefícios da ação coletiva que lhes permitirão enfrentar grandes competidores e penetrar nos mercados nacionais e internacionais."

Além disso, a estratégia de *cluster* possibilita a criação de um ambiente fecundo para o surgimento de inovações e troca de conhecimentos, por meio de aportes em pesquisa e desenvolvimento oriundos das interações entre os atores locais.

É importante ressaltar o caráter geográfico inerente aos *clusters*, pois de modo mais abrangente, podemos entendê-los como a concentração setorial e geográfica de empresas. Só podemos dizer que um *cluster* está formado quando ambos os aspectos estão combinados. Elementos como a especialização e inovação também são fatores essenciais para constituição de um *cluster* efetivamente competitivo.

Os *clusters* são capazes de gerar benefícios que para uma empresa isolada seria incapaz. Seguindo Schmitz (1997), os efeitos podem ser agregados em dois conjuntos não intencionais e intencionais.

1) Efeitos não intencionais - externalidades, efeito renda, multiplicador etc.

2) Cooperativos intencionais - maior envolvimento e participação do trabalho, como nos métodos japoneses, redes e acordos de cooperação entre firmas, iniciativas de sindicatos patronais e políticas públicas.

Os dois tipos de efeitos não são independentes. Uma externalidade gera maiores efeitos se a cooperação, no *cluster*, é mais intensa e vice versa. Outro exemplo típico de efeito, que pode ser gerado, a partir dos *clusters*, são os *spin-off*, surgimento de novas e pequenas empresas com raízes em outras. Esse surgimento além de aumentar o *pool* de empresas localizadas na região, contribui para consolidação da cadeia produtiva que esteja inserida no *cluster*.

No entanto, para que um *cluster* possa se consolidar, gerando benefícios para as empresas envolvidas a partir da eficiência coletiva, um conjunto de fatores facilitadores, segundo Humphrey e Schmitz (1998), devem ser obtidos:

- "Divisão do trabalho e da especialização entre produtores;
- Estipulação da especialidade de cada produtor;
- Surgimento de fornecedores de matéria-prima e de máquinas;
- Surgimento de agentes que vendam para mercados distantes;
- Surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis;
- Surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas;
- Surgimento de associações para realização de lobby e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros".

É interessante ressaltar que eficiência coletiva não significa necessariamente que todas as empresas estejam crescendo na mesma proporção, pois o fator competitividade continua inerente, mesmo nesta estrutura produtiva. O que passa a acontecer, é a existência de um mercado e relações mais transparentes que podem incitar tanto a competição quanto a cooperação, resultando em crescimento para algumas empresas enquanto outras podem decair, auferindo de forma geral um ganho coletivo, contribuindo para o desenvolvimento do *cluster* e, conseqüentemente, da região.

Não existe um modelo único de *cluster*. Para Mytelka & Farinelli (2000), a existência ou não de alguns fatores pode gerar três diferentes classificações destas estruturas produtivas a saber.

A primeira delas, chamada de *cluster* informal, caracteriza-se por baixos níveis de incorporação tecnológica de processos e produto, bem como, desarticulação nas relações de interação e confiança entre os agentes. A segunda modalidade é denominada de *cluster* organizado. Nesta categoria, o diferencial encontra-se na relação mais estreitada entre os atores, nesse sentido, as inovações ocorrem mais sistematicamente e já existem relações de cooperação, embora incipientes. A terceira classificação, chamada de *cluster* inovador, é identificada pelos altos níveis de incorporação tecnológica, da constante introdução de processo inovativos e de estreitos laços de confiança e cooperação entre os atores localizados no aglomerado.

Os *clusters* informais e organizados são as formas predominantes nos países em desenvolvimento, enquanto nos países desenvolvidos é mais comum encontrar *clusters* com maior dinamismo para a inovação.

2.1.3. Arranjos Produtivos Locais- APLs

Os conceitos de distrito industrial e *cluster* tiveram suas origens, principalmente, nas economias de países desenvolvidos, onde a forte articulação governamental, o ambiente macroeconômico estável e o desenvolvido empreendedorismo conjugados foram importantes fatores de contribuição para o nascimento e consolidação destas estruturas produtivas.

Segundo Britto & Albagli (2002)⁸:

Arranjos Produtivos Locais- APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência.

Esse tipo de organização tem surgido, principalmente nas economias em desenvolvimento, com características peculiares a cada arranjo que variam desde a região na qual estão inseridos até o setor do qual fazem parte. Isso significa dizer que não existe uma receita única para criação ou desenvolvimento de APLs, dado que as diferenças estão inerentes à dinâmica interna de cada um deles.

Já os sistemas produtivos e inovativos locais são aglomerações territoriais, cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais e gerando maior competitividade empresarial e capacitação social (Britto & Albagli, 2002).

Os APLs, diferentemente dos sistemas produtivos, podem ser caracterizados como estruturas produtivas cujo nível de organização das empresas envolvidas é ainda, muito incipiente, contudo, esse ambiente possibilita interações entre os atores e com o entorno, criando um ambiente favorável para obtenção de ganhos coletivos. Os APLs, são estruturas pouco desenvolvidas, surgidas praticamente de um improviso dos produtores ou das demandas da região. Isso fica refletido na forma pela qual se inserem no mercado. As inovações, normalmente, possuem um caráter incremental e muitas vezes, o *design* de produtos é derivado de cópias de empresas maiores e a mais tempo no mercado. As relações entre produtores e com o meio são, em geral, desconexas e informais.

De acordo com Mytelka & Farinelli (2000), arranjos produtivos são, em geral, constituídos por micro e pequenas empresas, com baixo nível tecnológico, e cujos donos/administradores possuem pouca ou nenhuma capacidade e formação gerencial/administrativa. Também, a mão-de-obra é pouco qualificada, sendo seu treinamento prática pouco usual. Face as pequenas ou inexistentes barreiras à

⁸ Glossário de Arranjo Produtivos Locais/ Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais/REDESIST.

entrada o número de empresas tende a ser muito grande, o que, de um lado, proporciona uma dinâmica acentuada na geração de emprego, por outro dificulta o processo de cooperação inter-firmas. Esta é a razão pela qual a capacidade de mudança de patamar, no que tange a capacidade de inserção dinâmica via exportações, de geração de novos processos e produtos da própria sobrevivência a médio prazo é pequena. Esses arranjos são típicos aglomerados mono-produtores de pequenas e médias empresas- PMEs, onde o esforço de imitação se limita à cópia sem adaptação, desprovidos de uma absorção direcionada para melhoramento e aperfeiçoamento de produtos que possibilitem a entrada efetiva do imitador(es) nos nichos de mercado inovador.

A formação de arranjos produtivos locais encontra-se geralmente associada a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. São mais propícios desenvolverem-se em ambientes favoráveis a interação, a cooperação e a confiança entre os atores. A ação de políticas, tanto públicas como privadas, pode contribuir para fomentar e estimular tais processos históricos de longo prazo (Britto & Albagli, 2002).

Apesar da fragilidade dos arranjos produtivos, é preferível que as empresas estejam localizadas no interior dessas estruturas do que operando isoladamente, pois a organização de MPMEs em APLs pode levá-las a se tornar igualmente competitivas se agregarem e transacionarem as vantagens existentes nas grandes empresas, tais como: tecnologia, logística, transferência de informações e do conhecimento⁹. Além disso, MPMEs inseridas em APLs podem explorar as competências coletivas e se favorecerem de um ambiente favorável para que possam auferir economias de escala, o que para uma pequena empresa isolada torna-se praticamente inviável.

Segundo Lastres & Cassiolato (2000), algumas das principais peculiaridades que devem ser observadas no estudo dos Arranjos produtivos Locais são:

⁹ Parte importante da base de conhecimentos é tácita, ou seja, reside e desenvolve-se em crenças, valores, *know-how* e habilidades de cada indivíduo e organização, e provém do aprender fazendo, usando e interagindo.

Dimensão territorial: na abordagem dos arranjos produtivos locais, a dimensão territorial constitui recorte específico de análise e de ação política, definindo o espaço onde processos produtivos, inovativos e cooperativos têm lugar, tais como: município ou áreas de um município; conjunto de municípios; micro-região; conjunto de micro-regiões, entre outros. A proximidade ou concentração geográfica, levando ao compartilhamento de visões e valores econômicos, bem como de diversidade e de vantagens competitivas em relação a outras regiões.

Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais: os arranjos produtivos locais geralmente envolvem a participação e a interação não apenas de empresas que podem ser desde produtores de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadas, clientes, entre outros, e suas variadas formas de representação e associação, como também, de diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. Aí se incluem, portanto universidades, instituições de pesquisa, empresas de consultoria e de assistência técnica, órgãos públicos, organizações privadas e não governamentais, entre outros.

Conhecimento tácito: nos arranjos produtivos locais, geralmente, verificam-se processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos, por parte de empresas, instituições e indivíduos. Particularmente de conhecimentos tácitos, ou seja, aqueles que não estão codificados, mas que estão implícitos e incorporados em indivíduos, organizações e até em regiões. O conhecimento tácito apresenta forte especificidade local, decorrendo da proximidade territorial e/ou de identidades culturais, sociais e empresariais. Isto facilita sua circulação em organizações ou contextos geográficos específicos, mas dificulta ou mesmo impede seu acesso por atores externos a tais contextos, tornando-se, portanto, elemento de vantagem competitiva de quem o detém.

Inovações e aprendizados interativos: nos arranjos produtivos locais, o aprendizado interativo constitui fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e ampliação da capacitação produtiva e inovativa das firmas e instituições. A capacitação inovativa possibilita a introdução de novos produtos,

processos e formatos organizacionais, sendo essencial para garantir a competitividade dos diferentes atores locais, tanto individual como coletivo.

Para o alcance efetivo da competitividade nas unidades produtivas de menor porte, é importante ressaltar a importância dos processos inovativos dentro dos aglomerados de empresas, visto que, tais processos possuem a capacidade de introduzir mudanças técnicas, gerar dinamicidade na economia e promover vantagens competitivas para as empresas.

Governança: no caso específico dos arranjos produtivos locais, governança refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades, que envolvem da produção à distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, disseminação, usos de conhecimentos e de inovações. Existem diferentes formas de governança e hierarquias nos sistemas e arranjos produtivos, representando formas diferenciadas de poder na tomada de decisão (centralizada e descentralizada; mais ou menos formalizada).

Por fim, para que um arranjo produtivo possa desenvolver uma dinâmica progressiva, é necessária a articulação de quatro elementos a saber (Amaral Filho, 2002):

CAPITAL SOCIAL

O capital social é um bem público e facilita a cooperação formal e informal, estimulado pela confiança entre os atores do arranjo. A horizontalização das organizações e suas relações baseadas em relações de cooperação e confiança devem, segundo Putnam (1996), estar positivamente relacionadas com o bom desempenho governamental.

A formação e o acúmulo do capital social deve ter por bases fatores como a confiança e a cooperação, elementos que garantem relações mais estreitas entre as empresas, de modo que as transações entre as mesmas e o mercado podem ocorrer com maior eficiência e eficácia fortalecendo o tecido sócio-produtivo e imprimindo uma certa coordenação dentro do arranjo.

ESTRATÉGIA COLETIVA DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

Refletem as decisões coordenadas, entre produtores, sobre quem vai produzir, o que produzir e como produzir. Para que empresas inseridas em arranjos produtivos locais sejam efetivamente competitivas, fatores como aglomeração espacial, especialização, formação de consórcios, inovações contínuas representam elementos essenciais para gerar impactos positivos, tais como: economias de escala, economias externas, produtividade e rendimentos crescentes, além do aumento da competitividade.

A ESTRATÉGIA COLETIVA DE MERCADO

Mais uma vez, esta estratégia reflete as ações coordenadas e convergentes entre os produtores. A conquista e manutenção da competitividade é um dos maiores objetivos das empresas de menor porte, para tanto, é fundamental que o processo inovativo ocorra de forma sistemática, que o conhecimento e a qualificação sejam agregados ao processo produtivo garantindo a qualidade dos produtos, além de uma estratégia coletiva de mercado para que as empresas possam atingir economias de escala, consequentemente, um número maior e melhor de clientes.

ARTICULAÇÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL

Derivada do capital social, representa o mecanismo pelo qual o arranjo se relaciona com organizações públicas e privadas responsáveis pelas políticas públicas, e com as organizações privadas, as quais cumprem o apoio as pequenas empresas, ou ao desenvolvimento local. Neste aspecto, a voz e participação dos atores, além de uma articulação institucional interna e externa atuantes, são fatores decisivos para construção das estratégias de desenvolvimento do arranjo, bem como, a existência de uma governança presente e dinâmica.

Neste trabalho, nos deteremos no estudo do arranjo produtivo local de calçados do Cariri, especificamente dos município de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha à luz da teoria de APLs, tendo em vista a identificação realizada e a importância crescente desta modalidade de estrutura produtiva para o desenvolvimento econômico, em especial, em regiões menos desenvolvidas.

Para Lastres & Cassiolato (2003), existem diversas vantagens do foco em Arranjos Produtivos Locais desenvolvido pela REDESIST, dentre as quais podemos destacar:

- representa uma unidade prática de análise e investigação que vai além daquela que enfatiza a organização individual, superando as restrições da abordagem setorial e permitindo o estabelecimento de uma ponte entre o território e as atividades econômicas;
- objetiva abarcar o grupo de diferentes agentes (firmas e organizações responsáveis por educação, treinamento, P&D, promoção, financiamento, etc.) e atividades econômicas correlatas que usualmente caracterizam qualquer sistema produtivo e inovativo local;
- simboliza e abrange todo o espaço real onde o aprendizado ocorre, as capacitações produtivas e inovativas são criadas e o conhecimento tácito flui;
- representa o lócus onde as políticas para promoção do aprendizado, inovação e criação de competências podem ser mais efetivas, pois permite a implementação de políticas e instrumentos específicos.

A academia foi a pioneira nos estudos sobre APLs, estando apresentando uma vasta contribuição nesta área. Podemos destacar, como berço do estudo sobre APLs no Brasil, a Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais/ REDESIST, formalizada desde 1997, sediada no instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que hoje conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa no Brasil e no exterior, através da qual tem sido possível disseminar o importante papel da construção de APLs como atores do processo de desenvolvimento econômico.

Os Arranjos Produtivos Locais já têm sido alvo de interesse e estudo no Brasil. O SEBRAE nacional tem trabalhado uma política específica de apoio a arranjos produtivos locais, na qual tem sido possível mapear arranjos em todo território nacional, identificando características como número de empresas, empregos, coordenação, governança, formação do capital social, dentre outras. Ao final desse

levantamento, será possível a constituição de um conjunto variado de sugestões de políticas públicas e privadas capazes de alavancar e dinamizar tais arranjos.

Na esfera do governo federal, o Ministério da Ciência e Tecnologia -MCT tem apresentado uma preocupação com o desenvolvimento de APLs no país. Nesse sentido, o trabalho realizado tem priorizado arranjos nos diversos estados da federação, objetivando suprir as necessidades de capacitação, consultoria e orientações fundamentais para esses arranjos, com recursos oriundos do governo federal¹⁰.

No Ceará, pesquisas realizadas pelo Centro de Estratégias de Desenvolvimento- CED¹¹ permitiram identificar cerca de trinta e uma aglomerações de MPEs no estado¹². Inicialmente, a identificação desses APLs privilegiou aqueles mais visíveis; posteriormente a pesquisa pretende cobrir de forma mais abrangente todo Estado. As principais informações levantadas desses APLs dizem respeito ao número de unidades produtivas integrantes do mesmo, principais produtos, empregos criados, produção e faturamento, papel do APL na economia local, estratégia de sobrevivência, dinâmica e possibilidades de crescimento, fatores que impedem o crescimento, e, finalmente, a identificação de medidas que venham a contribuir para a expansão sustentável dos negócios dos arranjos.

Os arranjos identificados no Ceará pertencem a setores diferenciados da economia local. Estima-se a existência de 6.861 produtores e 35.828 empregos nos 24 municípios estudados, o que reflete a alta capacidade de geração de postos de trabalho inerentes aos Arranjos Produtivos Locais.

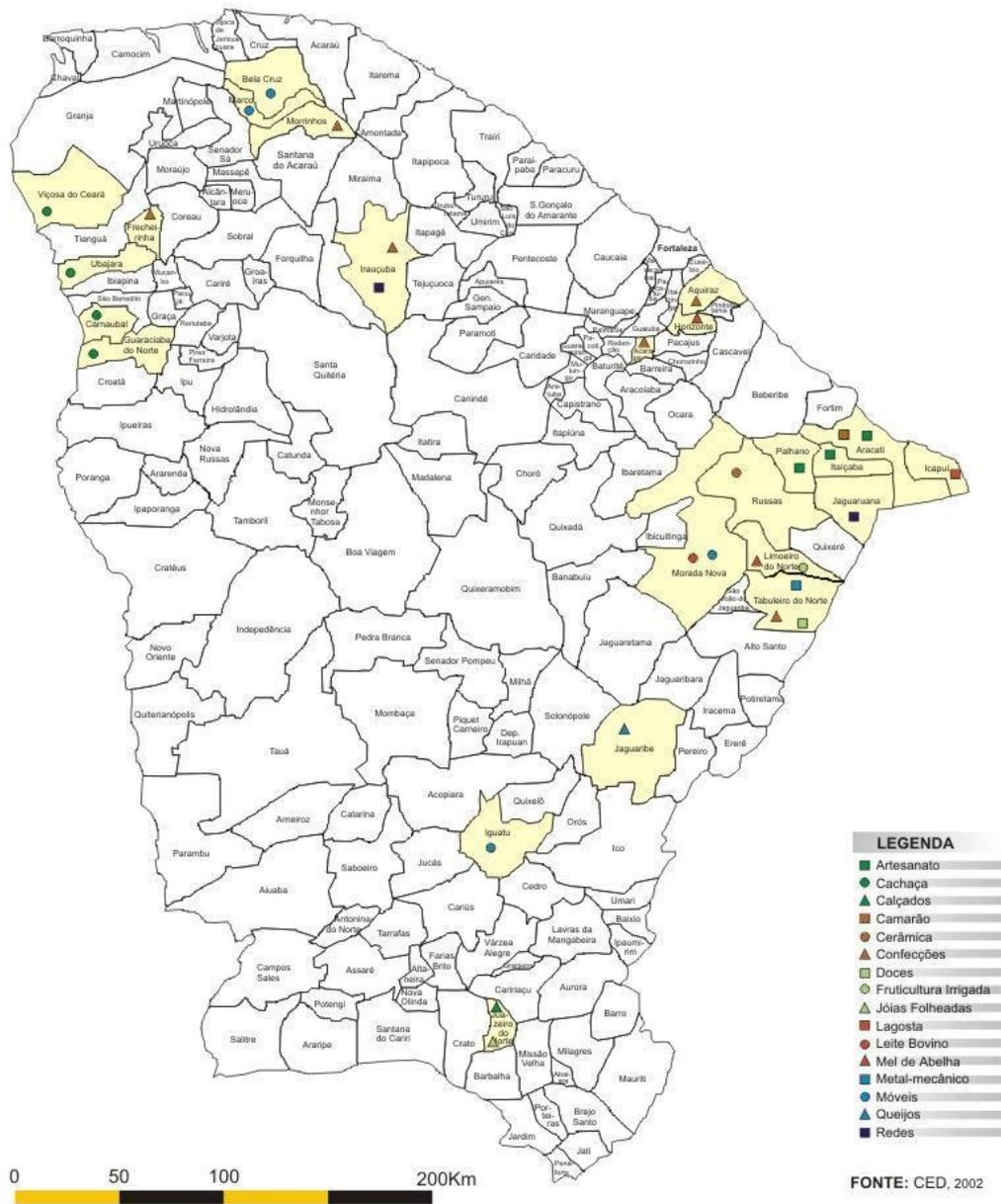
¹⁰ No estado do Ceará três arranjos foram priorizados: ovinocaprinocultura, tecnologia da informação e floricultura.

¹¹ O CED foi extinto, e em seu lugar foi criado o IPECE- Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará.

¹² Segundo o SEBRAE-CE, acredita-se que esse número pode chegar a 70 arranjos produtivos.

Figura 1- Arranjos Produtivos Locais identificados no estado do Ceará

Núcleos e Arranjos Produtivos Locais - NAPL's Já Identificados



FONTE: Centro de Estratégias de Desenvolvimento -CED, 2002

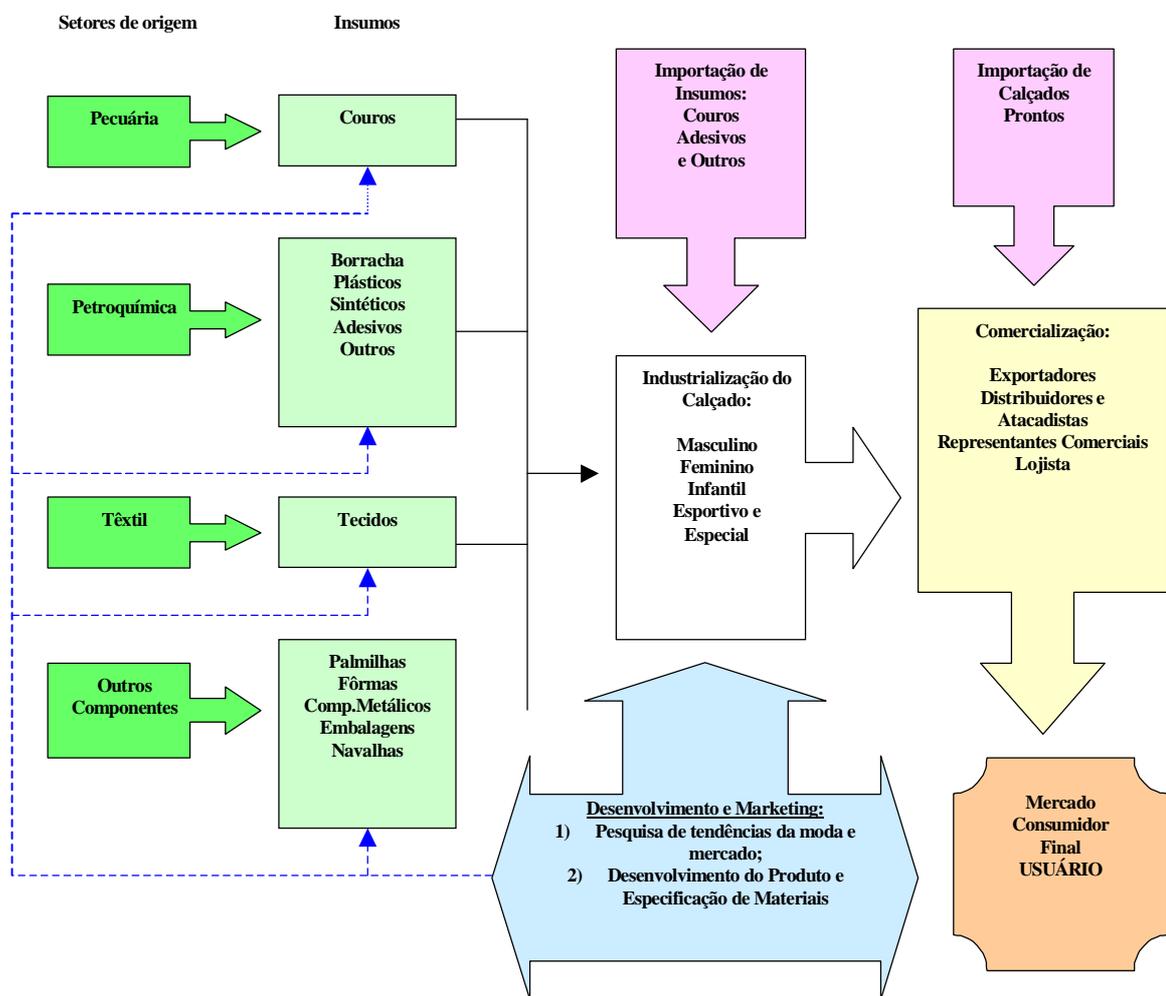
3. CAPÍTULO II- CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE CALÇADOS

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE CALÇADOS

Ao traçar o perfil da indústria calçadista devemos destacar alguns pontos importantes, tais como: as principais etapas, os componentes e a matéria-prima.

Os quatro principais segmentos desta cadeia são: curtume, componentes e acessórios, calçados (de couro e materiais sintéticos), artefatos de couro (bolsas, cintos, etc.). Além disso, ainda integram a cadeia calçadista a indústria de máquinas, os frigoríficos e o setor pecuarista.

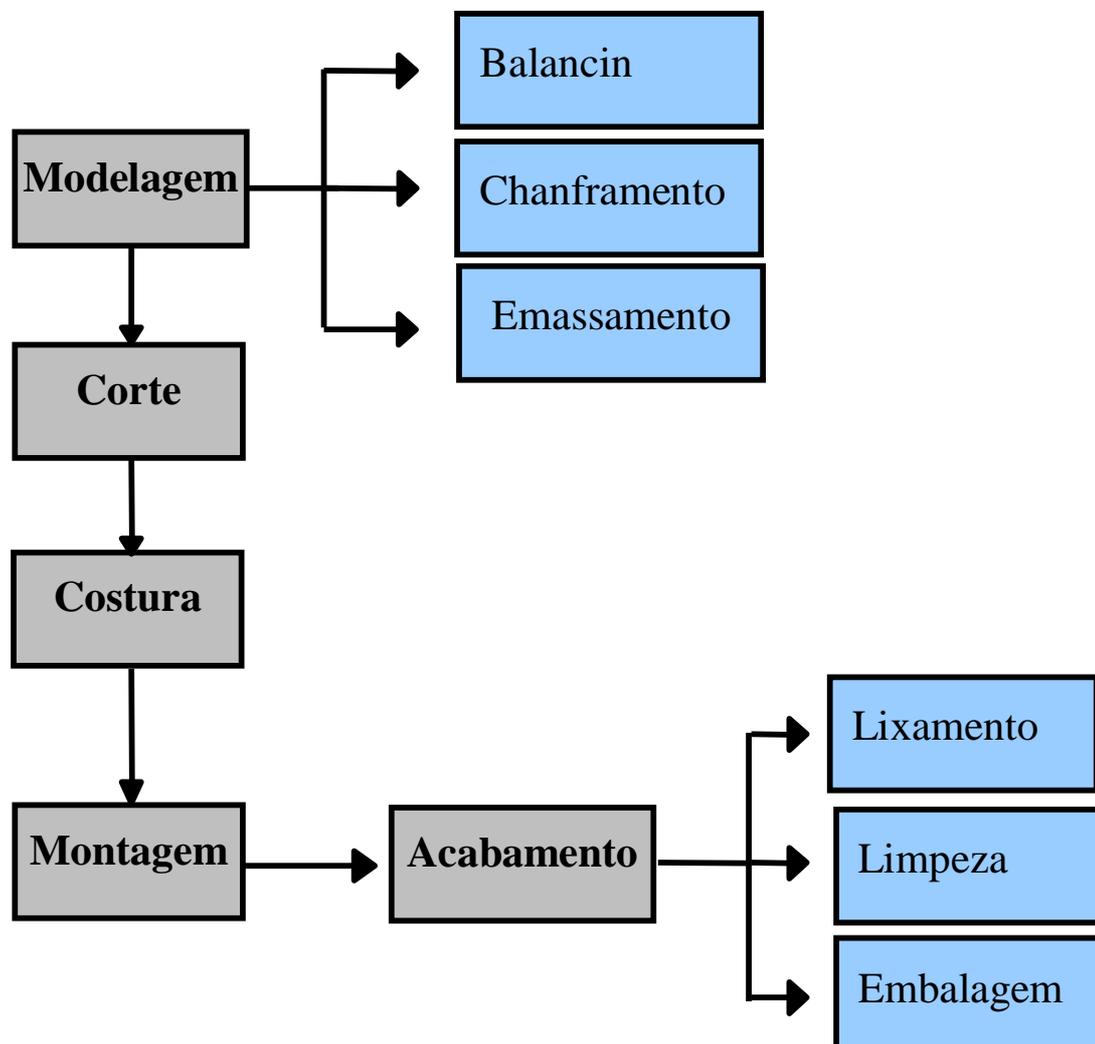
Figura 2- Cadeia produtiva de calçados



Segundo o estudo "A indústria de Calçados Tradicional- Diagnóstico da Competitividade" (SEBRAE, 1998), o calçado é constituído de uma parte superior denominada cabedal, e outra inferior, o solado. O cabedal, que cobre e protege a porção superior do pé, divide-se em três partes: gáspea (frente), lateral e traseiro. O solado é parte do calçado que se interpõe entre o pé e o solo. Complementam o cabedal e o solado vários outros componentes: contrafortes, palmilhas, biqueiras, tacões, saltos, almas-de-alço, calcanheiras, cadarços, lingüetas, ilhosés etc., os quais, variam de acordo com o tipo, uso, modelo e o sistema de fabricação do calçado.

Referente as etapas da organização do trabalho, a produção de calçados, em geral, consiste em:

Figura 3- Fluxo de Produção



A modelagem consiste na criação dos modelos e na definição das ferramentas e insumos a serem utilizados e elaboração dos moldes. O corte, a costura e a montagem compreendem três grandes módulos ou conjunto de operações da fabricação do produto. O primeiro módulo envolve operações de recortes e chanfros e diferentes cortes das peças que compõem o cabedal do calçado. A costura, realizada mecanicamente, muitas vezes através de máquinas tradicionais, objetiva fazer a junção das partes que compõem o cabedal, e por fim a montagem tem o objetivo de unir o cabedal ao solado, além de fixar laterais, adesivos, etiquetas e outros adereços, dependendo do calçado que se deseja obter.

Por fim é realizado o acabamento, que se resume a alguns retoques e operações terminais do processo de fabricação para que o produto possa ser embalado e encaminhado para expedição.

A atividade calçadista caracteriza-se pelo fato de muitas etapas poderem ser realizadas em distintos locais e serem compostas *a posteriori*, sem prejuízo do produto final, o que torna possível a subcontratação de serviço.

No Brasil a principal matéria prima utilizada ainda é o couro. Existem no país cerca de 400 curtumes, e destes, 61 são localizados no Rio Grande do Sul (Costa, 1993). Os principais países dos quais o Brasil importa couro são a Argentina, a Austrália e os Estados Unidos. A indústria brasileira importa couro do tipo *wet-blue* e o *crust*, por serem produtos de melhor qualidade do que os produzidos internamente.

Além do couro, existem outros componentes importantes tais como o solado, formas, palmilhas, produtos químicos para o couro, produtos químicos para os calçados, metais, têxteis e sintéticos que são produzidos, na sua grande maioria, na região Sul.

Este setor no Brasil é composto em sua grande maioria por pequenas e médias empresas de capital nacional. Os dois principais aglomerados calçadistas brasileiros se localizam em Franca (SP) e no Rio Grande do Sul. Os calçados masculinos são produzidos em sua grande maioria em Franca e os femininos no Rio Grande do Sul.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE CALÇADOS NO MUNDO

Durante a década de 80, observou-se o avanço das economias em desenvolvimento no domínio do mercado mundial de calçados, destacando-se principalmente a participação da China que é responsável pela maior produção e exportação, conforme pode ser observado pela tabela abaixo.

**Tabela 1- Mercado mundial: principais produtores, exportadores e consumidores
2000**

PRODUTORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
País	Milhões de pares	País	Milhões de pares	País	Milhões de pares
China	6.442,0	China	3.867,0	China	2.579,0
Índia	715,0	Hong kong	1.023,0	EEUU	1.794,0
Brasil	580,0	Itália	362,0	Índia	664,0
Indonésia	499,0	Vietnam	277,0	Japão	558,0
Itália	390,0	Indonésia	208,0	Brasil	426,0

Fonte: SATRA- Footwear Technology Centre, 2000

Este fato pode ser explicado pelas estratégias adotadas pelos países do desenvolvidos que vêm se concentrando em segmentos industriais mais especializados e de alta tecnologia, enquanto as economias em desenvolvimento se dedicam a segmentos que necessitam mais intensivamente de mão-de-obra barata.

Os Estados Unidos são os maiores importadores mundiais de calçados, responsáveis por cerca de 24% das importações do mundo, sendo que 65% do total dessas importações provinham da China e 8% do Brasil, segundo dados do Departamento de Comércio Americano e ABICALÇADOS para o ano de 2001. O Brasil, no período, ocupava o terceiro lugar no *ranking* de importação americana, só ficando atrás da China e da Itália. Tal fato se deve por dois motivos, no caso da China, pelo preço inferior do par de calçados, considerado o mais barato do mundo e no caso italiano, pela qualidade (o calçados italiano apresenta alto valor agregado) e tradição na confecção de calçados.

Os EUA são ainda, o maior comprador de calçados brasileiros, que geraram em 2001 receita de US\$ 1.103,7 milhões, representando 68,3% das receitas totais

com exportações de calçados deste ano. Em seguida vieram a Argentina com US\$ 132,8 milhões (8,2% da participação das exportações), Reino Unido com US\$ 94,4 milhões (5,8%) e Canadá com US\$ 30,1 milhões (1,9%). O restante dos destinos, que gerou US\$ 254,3 milhões, representou 15,7% das exportações brasileiras¹³.

Tabela 2- Estados Unidos da América: importações de calçados por origem

País Exportador	Valor (US\$ milhões)	%	Pares (milhões)	Preço Médio
China	9.648	65	1.406	6,86
Italia	1.251	8	49	25,74
Brasil	1.160	8	98	11,90
Indonesia	724	5	75	9,63
Tailandia	314	2	27	11,86
Espanha	266	2	15	18,31
Mexico	250	2	30	8,24
Korea	101	1	6	16,80
India	98	1	7	14,63
Rep.Dominicana	83	1	9	9,30
Hong Kong	81	1	11	7,61
Vietnam	77	1	4	19,30
Taiwan	71	0	11	6,37
Canada	24	0	3	9,08
Outros	757	5	36	20,92
Totais	14.904	100	1.785	8,35

Fonte: DEPARTAMENTO DE COMERCIO DOS E.U.A., 2001

No que se refere ao calçado brasileiro, podemos considerar satisfatória sua trajetória nos últimos anos na corrida concorrencial pelo mercado externo, embora tenha sofrido alguns dos impactos ocasionados pelo aumento da competitividade em âmbito mundial. Em 1998, por exemplo, o Brasil ocupava o quarto lugar no *ranking* devido o preço médio do produto brasileiro estar acima dos produtos chineses, indonésios e italianos. A política cambial adotada a partir de 1994, baseada na sobrevalorização da moeda, acentuou a queda nas exportações nesse período.

Apesar da crise iniciada na década de 90, a indústria brasileira começou a mostrar sinais de recuperação a partir de 1999. As indústrias de calçados conseguiram superar a meta inicial de exportação para o ano 2000, aumentando em

¹³ Fonte: Abicalçados, 2001.

21% o faturamento com os negócios no exterior. Em 2000, os exportadores registraram um faturamento de US\$ 1,548 bilhão, 21% a mais que no ano de 1999. O crescimento das vendas para o mercado doméstico também foi acima do estimado. Em 2001 a indústria calçadista brasileira continuou a dar mostras de um desempenho exportador positivo como podemos apreender pela série histórica abaixo.

Tabela 3- Brasil: exportação de calçados
Série histórica

Ano	Valor (us\$ milhões)	% variação	Pares (milhões)	Preço médio (us\$)
1970	8		4	2,19
1971	29	254	10	2,81
1972	55	86	16	3,48
1973	93	71	22	4,33
1974	120	29	28	4,33
1975	165	37	35	4,76
1976	175	6	31	5,60
1977	174	0	25	7,05
1978	279	60	40	7,02
1979	351	26	42	8,39
1980	387	10	49	7,89
1981	562	45	70	8,06
1982	500	-11	61	8,19
1983	682	36	93	7,29
1984	1.026	51	144	7,12
1985	907	-12	133	6,84
1986	958	6	142	6,75
1987	1.095	14	139	7,90
1988	1.203	10	151	7,94
1989	1.238	3	170	7,28
1990	1.107	-11	143	7,74
1991	1.177	6	133	8,85
1992	1.409	20	158	8,91
1993	1.846	31	201	9,16
1994	1.537	-17	171	8,97
1995	1.414	-8	138	10,25
1996	1.567	11	143	10,98
1997	1.523	-3	142	10,69
1998	1.330	-13	131	10,16
1999	1.278	-16	137	9,33
2000	1.547	21	163	9,52
2001	1.615	4	171	9,44

Fonte: MDIC/SECEX

Segundo dados da ABICALÇADOS, no tocante as importações brasileiras em relação ao contexto mundial, essas somaram 6,2 milhões de pares em 2001, representando 1,3% do consumo interno aparente. A participação na importação por tipo de calçados foi a seguinte: 46% calçados de tecido (cabedal têxtil), 21% calçados plásticos (plásticos montados), 7% calçados de couro (cabedal de couro), 2% calçados injetados e 25% de outros tipos de calçados como podemos ver pela tabela 4.

A China destacou-se como a principal origem do calçado importado, com 34,6% do total de gastos com importações, devido ao preço bastante competitivo de seus produtos.

Tabela 4- Brasil: Principais Países Importadores de Calçados

País	Valor (US\$ milhões)	Part.	Pares (mil)	Preço médio
China	17,6	34,6%	3.261,3	5,39
Itália	7,0	13,8%	419,8	16,66
Indonésia	5,3	10,5%	401,0	13,26
Tailândia	4,8	9,4%	389,4	12,32
Hong Kong	4,2	8,4%	561,7	7,56
Vietnam	4,0	7,8%	293,2	13,58
Taiwan	1,3	2,5%	224,2	5,72
Coréia do Sul	1,1	2,2%	74,8	14,63
Espanha	1,0	2,0%	69,7	14,66
Total	50,8	100,0%	6.180,7	8,22

Fontes: Secex (Secretaria de Comércio Exterior) e Abicalçados, 2001

3.3. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE CALÇADOS NO BRASIL

Os quatro principais segmentos do setor calçadista totalizam mais de 10 mil estabelecimentos, cerca de 300 mil empregos diretos e 1 milhão de empregos indiretos¹⁴. Mais da metade dos estabelecimentos¹⁵ (6.036 estabelecimentos) são das indústrias de calçados, e, dessas, a maioria é de calçados de couro. A esses

¹⁴ Segundo dados do estudo "Cooperação e Conflito: Estudo de Caso do Complexo Coureiro-calçadista no Brasil" (IPEA, 2002)

¹⁵ A RAIS contabiliza as empresas por estabelecimentos, mas outras estatísticas que consideram empresas como unidades também são publicadas.

somam-se 2.279 indústrias de artefatos de couro e 781 indústrias curtidoras (ver tabela 5).

Segundo dados do IPEA (2002), o setor de componentes para couros e calçados conta com 1.030 empresas e inclui as indústrias produtoras de palmilhas, de termoconformados, de solados, e de metais (525 empresas), e mais 505 empresas de outros setores especializadas, porém, em insumos para couros e de calçados. Entre essas estão as indústrias de materiais têxteis e sintéticos para artefatos de couro e de calçados (185 indústrias), as de produtos químicos para couro e calçados (240 indústrias), e as fornecedoras de embalagens (80 indústrias). Por fim, na base da cadeia há a indústria de máquinas, cerca de 750 frigoríficos fornecedores e o setor pecuarista (fornecedor de couros).

Tabela 5- Número de estabelecimentos dos segmentos do Complexo Calçadista- Brasil

Número de Estabelecimentos dos Segmentos do Complexo Calçadista – Brasil – 1998

Segmentos	Estabelecimentos	
	nº	(%)
CALÇADOS	6 036	66,4
Fabricação de calçados de couro	4 444	48,9
Calçados de qualquer outro material	1 104	12,1
Fabricação de tênis de qualquer material	351	3,9
Fabricação de calçados plásticos	137	1,5
ARTEFATOS DE COURO	2 279	25,1
Malas, bolsas, valises e outros artefatos para viagem	888	9,8
Fabricação de outros artefatos de couro	1 391	15,3
CURTIMENTO E OUTRAS PREPARAÇÕES DE COUROS	781	8,6
TOTAL	9 096	100,0

Fonte: RAIS (1998).

Segundo Galvão (2001), na história da expansão da indústria de calçados no Brasil, três fases foram percorridas: a primeira, que se inicia nos anos 60 e se encerra na metade da década de 70, quando a indústria era praticamente constituída por pequenas e médias empresas, a maioria produzindo em regime quase artesanal; a segunda, quando ocorre o *boom* das exportações, entre o início dos anos 70 e o final dos anos 80, quando as empresas crescem de tamanho e algumas se tornam empresas gigantes, passando a manifestar várias características

do sistema fordista de produção em massa de bens padronizados; e a fase atual, de crise (que se inicia na segunda metade dos anos 80), marcada pela ocorrência de uma nova reorganização produtiva do setor, mais voltada para o sistema de produção flexível, com maior ênfase na qualidade e na produção de bens mais diferenciados. Esta terceira fase também é fortemente marcada pelo início de um amplo processo de realocização geográfica da indústria no sentido das regiões Sul/Sudeste, para o Nordeste.

Atualmente, são duas as principais regiões produtoras de calçados no país, o Vale dos Sinos¹⁶ (Rio Grande do Sul) e a região de Franca (São Paulo), concentrando 60,6% do total das unidades produtivas de calçados, de curtimento e de artefatos de couros do país (ver tabela 6) e 72% do emprego do setor. Embora tenha havido uma expressiva migração de unidades produtivas para o Nordeste do país a partir de 1990¹⁷, essas novas áreas não ameaçaram, ao menos até agora, a liderança do Vale dos Sinos e Franca. De todo modo, alguns estados do Nordeste vêm ampliando consideravelmente sua participação, especialmente o Ceará e a Bahia. O Ceará, apesar de contar com apenas 2,3% dos estabelecimentos calçadistas do país (ver tabela 6), concentra 8,8% do emprego. Sua alta média de empregados por estabelecimento, se comparada à média de São Paulo e a do Rio Grande do Sul, resulta da predominância de indústria de calçados sintéticos. A Bahia, em 2000, produziu em torno de 20 milhões de pares, o que correspondeu, aproximadamente, a 4% da produção nacional¹⁸.

Tabela 6- Número médio de empregados por estabelecimentos estaduais selecionados da Federação, e no Brasil como um todo

Número Médio de Empregados por Estabelecimentos Estaduais Selecionados da Federação, e no Brasil como um Todo			
Estados	Estabelecimentos (nº)	(%)	Média de Empregados por Estabelecimento
CE	206	2,3	101
SP	2 862	31,5	16
RS	2 643	29,1	44
Brasil	9 096	100,00	26

Fonte: RAIS (1998).

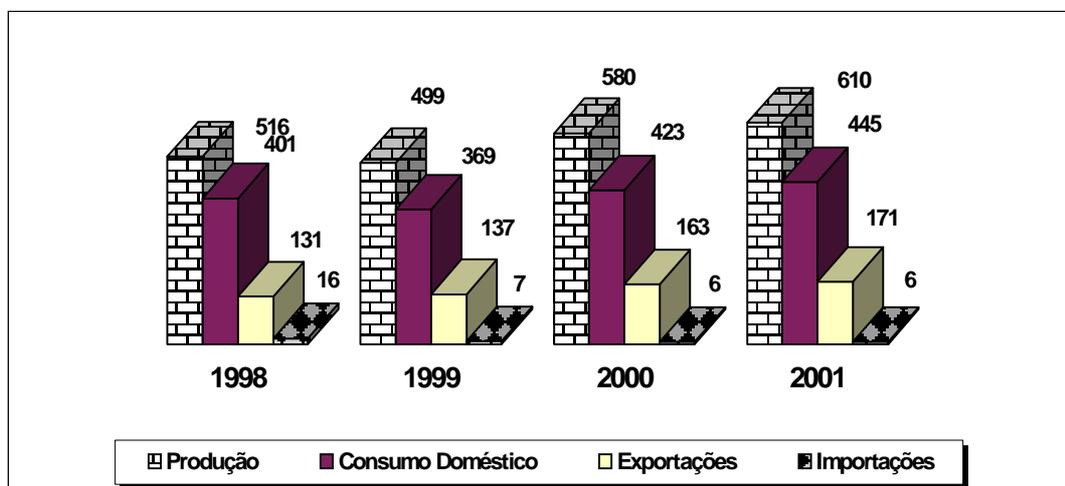
¹⁶ De acordo com dados da RAIS, em 1997 havia 2.510 unidades de produção de couros e de calçados no Vale dos Sinos, as quais empregavam 122 320 trabalhadores, ao passo que, na região de Franca, um número maior de empresas (2.931 unidades) empregava um contingente consideravelmente menor: 50 014 empregados.

¹⁷ Essa migração ocorreu principalmente por causa de incentivos fiscais oferecidos pelos governos estaduais, mas também em decorrência da menor média salarial da região Nordeste e porque estas empresas perderam competitividade devido a valorização do real a partir de 1994.

¹⁸ Fonte: BNDES setorial, Rio de Janeiro, n.15, p. 63-82, mar. 2002

O Vale dos Sinos concentra 40% da produção nacional e 80% da exportação, composta predominantemente de calçados de couro. Em geral, suas indústrias têm baixo investimento em tecnologia e em canais de comercialização, quando comparados as grandes economias produtoras de calçados, como a Itália por exemplo, pois responsabilizam-se apenas pela compra dos insumos e pela produção dos calçados. Com isso, estima-se que as empresas da região arrecadem apenas um terço do preço final do calçado. Franca, em São Paulo, tem também parcela expressiva de sua produção voltada para a exportação. No Ceará, há a maior concentração de grandes empresas voltadas ao mercado interno.

Gráfico 1- Brasil: Indicadores Anuais do Setor Calçadista, Milhões de Pares 1998-2001



Fontes: IBGE, Abicalçados e Secex.

Do final da década de 60 até o final da década de 80 pode ser considerada a “etapa fácil” da inserção da indústria de calçados do país em âmbito mundial, particularmente do Vale dos Sinos, pois durante este período não havia concorrência dos países asiáticos.

A “etapa difícil” começa, principalmente, com a entrada dos calçados chineses no mercado exportador. A baixa de preço médio, a partir de 1997, foi causada pela perda de competitividade do produto brasileiro em relação ao chinês, assim como pela substituição do sapato de couro pelo sintético por parte do mercado consumidor americano. Esse fato foi um dos principais desencadeadores do processo de realocação industrial das indústrias calçadistas oriundas do Sul do país para o

Nordeste, na busca da garantia da competitividade, o deslocamento tornou-se uma estratégia capaz de garantir custos de produção inferiores aqueles gerados no Estado de origem, em virtude, principalmente, da subvenção fiscal e da mão-de-obra com salários inferiores.

Dentre os maiores pólos produtores do país, o Rio Grande do Sul continua sendo o maior exportador, alcançando 82% do total exportado em 2001. São Paulo vem em segundo no ranking com um faturamento de 8%. O Ceará se situa em terceiro lugar com 7% no total do faturamento. O preço médio do calçado cearense é inferior em virtude da predominância da indústria de calçados injetados, enquanto o Rio Grande do Sul e São Paulo são tradicionalmente exportadores de manufaturados em couro, que têm maior valor agregado.

É importante destacar ainda, o papel do arranjo produtivo do Vale dos Sinos na indústria calçadista que se especializou na produção de calçados femininos, pois este é um produto melhor para a exportação, devido ao menor custo, maior facilidade no manuseio, mudanças constantes de estilos presentes no segmento e tradição importadora internacional em calçados femininos. Este arranjo além de ser um dos mais eficientes do país, também é um dos mais antigos, sua origem data de 1824, mas até a década de 60 ainda se apresentava relativamente pulverizado, com o início do processo exportador houve um aumento do tamanho das empresas.

Segundo pesquisa realizada pela ABICALÇADOS, é necessário que o Brasil diversifique sua pauta exportadora para garantia da competitividade, visto que, a exportação para o segmento calçadista é de vital importância para a garantia da competitividade, procurando novos mercados em países como a Polônia, cuja exportação de calçados ultrapassou 100 milhões de pares/anos, e a Arábia Saudita, acumulando mais de 70 milhões de pares/ano exportados. A Europa também apresentou aumento em suas importações na ordem de 3,8% em 1999, atingindo uma média de 4,3 pares/ano per capita, significando que os 15 países do bloco europeu consumiram algo em torno de 1 bilhão e 600 milhões de pares de sapatos, sendo que 50% desse total foram importados de outros países.

3.4. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE CALÇADOS NO CEARÁ

Segundo Amaral Filho (1999), na região Nordeste, os principais pólos concentradores de micro e pequenas empresas (locais) produtoras de calçados estão localizados nos estados do Ceará, Paraíba e Pernambuco. Nesses estados podem-se identificar como pólos os municípios da (grande) Fortaleza, Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha (esses três últimos pertencentes a região do Cariri) para o Ceará, os municípios de Campina Grande, João Pessoa e Patos para o estado da Paraíba e os municípios do (grande) Recife, Caruaru, Toritama e Timbaúba¹⁹ para o estado de Pernambuco.

Se levarmos em consideração também as empresas de grande porte e aquelas atraídas em função da subvenção fiscal e benefícios de instalação oferecidos pelos governos nordestinos, devemos destacar a importância do estado da Bahia, onde está localizada a empresa Azaléia, uma das maiores empresas brasileiras de calçados, com capacidade instalada para 50 mil pares/dia.

A indústria calçadista do estado do Ceará é composta por cerca de 175 empresas (ABICALÇADOS, 2000), das quais, 90% correspondem a micro e pequenas empresas²⁰ de origem local. No total, geram 27.287 mil empregos diretos, com salário médio de R\$ 180,50²¹. Cabe ressaltar que 80% dos empregos são gerados pelas empresas que migraram do Sul/Sudeste para o Ceará. A média de emprego por empresa em 2000 era de 156 empregados, enquanto este setor correspondia por 11,35% dos empregos gerados no estado.

Com relação ao número de empregos gerados, podemos destacar o caso da empresa Grendene, instalada em 1993, no município de Sobral, que concentra 58% da sua produção no estado e gera 9.600 empregos diretos nesse município, tendo provocado impactos positivos, tais como: aumento da população economicamente ativa, redução da ocupação informal, aumento da arrecadação, além de ter atraído outras empresas fornecedoras complementares da cadeia produtiva calçadista, tais

¹⁹ A atividade calçadista neste município já foi significativa, no entanto, atualmente encontra-se praticamente extinta.

²⁰ A variável para determinação do tamanho da empresa foi o número de empregados, sugerido pelo SINDICAL e abrange unidades de produção com até 10 funcionários (micros), de 11 a 50 (pequenas), de 50 a 200 (médias) e acima de 200 (grandes).

⁶ Dentre os maiores produtores de calçados no mundo, o Brasil está na quarta posição no custo da mão-de-obra mais barata para produção (US\$/hora 0,63), só ficando atrás da Indonésia (US\$/hora 0,30), Índia (US\$/hora 0,40) e China (US\$/hora 0,50). O estado do Ceará possui a mão-de-obra mais barata do país, em média 40% a menos que nas regiões SUL/SUDESTE.

como embalagens e tintas, provocando uma redução do desemprego em 50%, ,caindo de 14% para menos de 7% da população economicamente ativa²².

Tabela 7- Brasil: estados produtores de calçados

Estados	Empresas	Emprego	Média emprego p/ empresa	% Emprego p/ estado
Rio Grande do Sul	2.504	120.596	48	50,17
São Paulo	1.962	46.613	24	19,39
Ceará	175	27.287	156	11,35
Minas Gerais	1.237	15.595	13	6,49
Paraíba	97	8.359	86	3,48
Bahia	83	8.350	101	3,47
Santa Catarina	256	3.999	16	1,66
Pernambuco	34	2.007	59	0,83
Paraná	158	1.485	9	0,62
Espirito Santo	42	1.401	33	0,58
Rio Grande do Norte	20	1.365	68	0,57
Goiás	139	1.005	7	0,42
Rio de Janeiro	80	940	12	0,39
Sergipe	8	765	96	0,32
Mato Grosso do Sul	21	248	12	0,10
Mato Grosso	9	141	16	0,06
Alagoas	5	94	19	0,04
Piauí	9	51	6	0,02
Distrito Federal	7	50	7	0,02
Maranhão	2	14	7	0,01
Outros	12	27	2	0,01
Totais	6.860	240.392	35	100,00

Fonte: MTb – RAIS, 2000

As empresas calçadistas de couro e sintéticos, instaladas no estado do Ceará são, na sua quase totalidade, montadoras de calçados, algumas delas produzem na própria unidade os injetados²³ necessários para confecção do produto, como é o caso da Grendene e da Dakota. No tocante a adesivos, palmilhas e embalagens o estado também já conta com empresas especializadas (Killing, Embacel e Palmiflex). No entanto, as empresas calçadistas cearenses estão localizadas distante dos seus principais fornecedores (localizados na sua maioria no Sul/Sudeste) e de empresas estratégicas, como é o caso dos curtumes.

²² Dados do estudo "os efeitos de um financiamento do FDI no município de Sobral", março de 2000.

Na tabela abaixo, podemos verificar os principais locais de origem dos insumos fundamentais para a indústria calçadista cearense.

Tabela 8- Origem dos insumos utilizados no Ceará

INSUMOS	ORIGEM DOS FORNECEDORES²⁴
Adesivos	Bahia e Paraíba
Almas de aço e arame	Rio Grande do Sul
Borracha	Pernambuco
Caixas Individuais (escala insuficiente no CE)	--
Couro	Austrália, Argentina, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná
Embalagens	--
EVA	Bahia e São Paulo
Formas e matrizes	--
Forros especiais, bidim e cabedais sintéticos	Bahia e Rio Grande do Sul
Injetados (Poliuretano, EVA)	--
Insumos derivados de petróleo	--
Laminados sintéticos	São Paulo
Linhas	Rio Grande do Sul
Madeira	Roraima
Nylon	São Paulo e Rio Grande do Sul
Palmilhas	--
Papelão	São Paulo
Peças de reposição de máquinas e equipamentos	--
Poliestireno	Uruguai
Silicas e peróxidos	--
PVC	São Paulo
Recouro	Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul
Saltos	Rio Grande do Sul
Sintético	São Paulo
Solados	Rio Grande do Sul
Solados em chapa	Rio Grande do Sul e Santa Catarina
TR	Uruguai

Fonte: Centro de Estratégias de Desenvolvimento-CED, 2002

²³ Tais como EVA, PVC, PU, dentre outros.

²⁴ A origem dos fornecedores foi informada por empresários contatados pelo CED. Os espaços em branco são referentes aos elos faltantes indicados pelas empresas cearenses entrevistadas, cujas fontes de suprimento não foram fornecidas.

Atualmente o estado do Ceará é o terceiro maior produtor brasileiro de calçados, ficando atrás dos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo²⁵. Estima-se que em 2000 a produção total tenha sido em torno de 130 milhões de pares, o que correspondeu a aproximadamente 25% da produção nacional. Vale ressaltar que cerca de 85% deste volume é produzido pelas empresas que migraram do Sul/Sudeste, conforme a tabela seguinte. Observa-se também que a Grendene responde por 73% da produção do estado.

Tabela 9- Principais produtores de calçados do estado do Ceará

Empresa	Produção (pares/ano)	Participação %
Grendene Sobral	90.000.000	69,23
Dakota NE	5.280.000	4,06
Vulcabrás do Nordeste	4.452.000	3,42
Grendene Crato	3.600.000	2,77
Dakota Iguatu	1.980.000	1,52
Grendene Fortaleza	1.800.000	1,38
Paquetá do Nordeste	1.512.000	1,16
Aniger do Nordeste	1.200.000	0,92
Kawalli	403.200	0,31
Sub total	110.227.200	84,79
Recamonde	378.000	0,29
Outros	19.394.800	14,92
Total	130.000.000	100,00

Fonte: BNDES, 2000

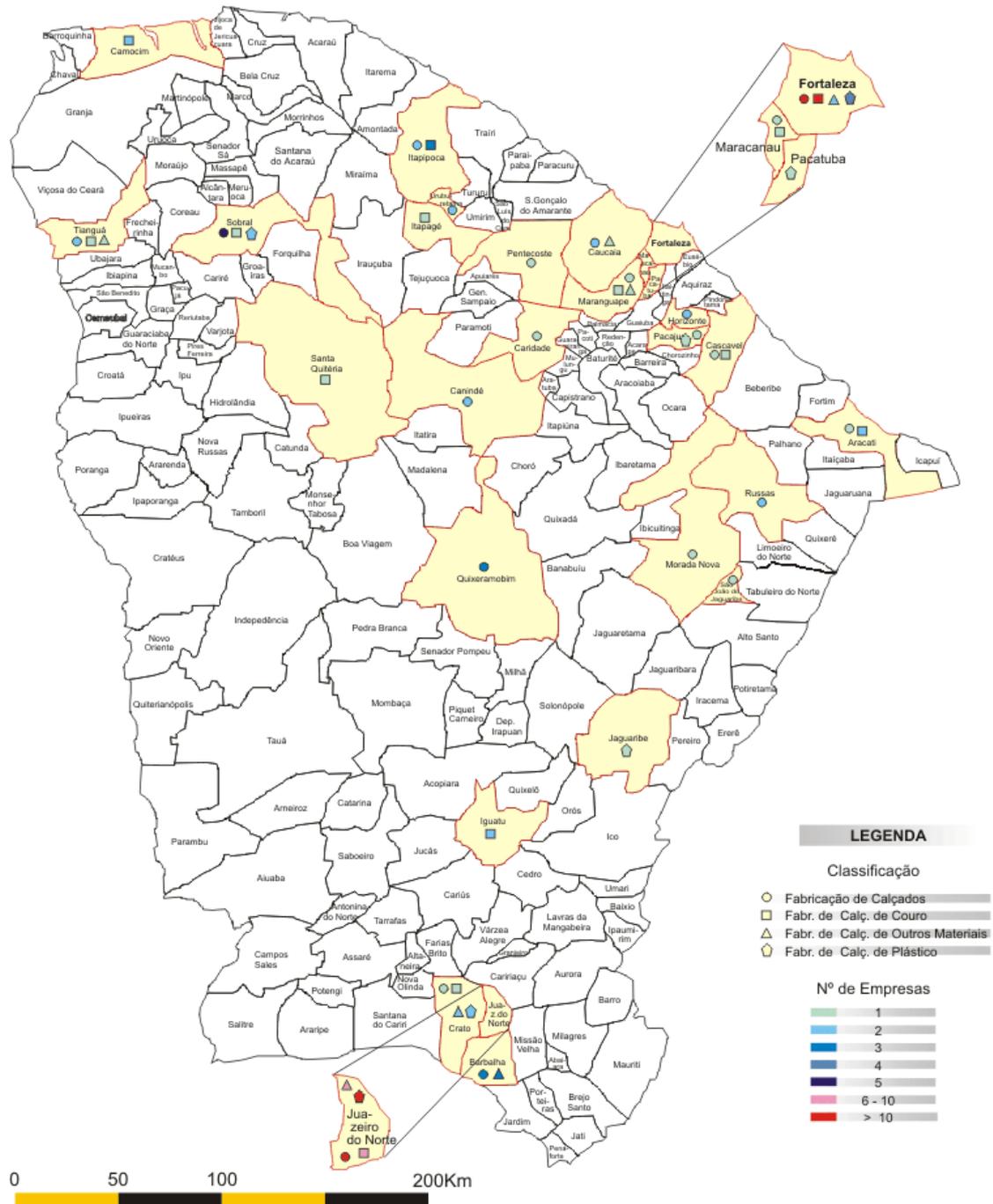
As empresas calçadistas estão dispersas no estado, principalmente nos municípios do interior²⁶. Na região do Cariri o destaque é a cidade de Juazeiro do Norte que, além de ser um arranjo produtivo bastante dinâmico e relativamente consolidado no contexto estadual, é a área de maior concentração de micro e pequenas empresas calçadistas do estado do Ceará.

²⁵ Nestes estados, se destacam os Arranjos Produtivos Locais calçadistas existentes no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul e em Franca, São Paulo.

²⁶ Algumas das cidades do interior do Ceará que possuem empresas calçadistas instaladas: Quixeramobim, Crato, Caridade, Canindé, Iguatu, Sobral, Juazeiro do Norte, Barbalha, Horizonte, Itapipoca, Limoeiro do Norte, dentre outras.

Figura 4- Localização das empresas de calçados

LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE CALÇADOS



Fonte: Centro de Estratégias de Desenvolvimento, 2003

No que se refere ao mercado consumidor externo o setor calçadista cearense ainda é tímido quando comparado aos grandes centros produtores.

Tabela 10- Maiores exportadores de calçados do estado do Ceará em 2000

Empresa	Exportações (pares/ano)	Participação %
Grendene Sobral	9.000.000	50,00
Paquetá do Nordeste	1.512.000	8,40
Aniger do Nordeste	1.200.000	6,67
Grendene Crato	540.000	3,00
Grendene Fortaleza	270.000	1,50
Dakota NE	264.000	1,47
Vulcabrás do Nordeste	180.000	1,00
Sub total	12.966.000	72,03
Outros	5.034.000	27,97
Total	18.000.000	100,00

Fonte: BNDES/ SECEX

Contudo, é importante ressaltar que o item “calçados” ocupa a 2ª posição na pauta dos produtos mais exportados pelo estado do Ceará e em 2000 correspondeu a 15,7% do total das exportações desse estado, como podemos verificar pela tabela abaixo.

Tabela 11- Principais produtos exportados pelo estado do Ceará- 1997 e 2000

Principais Produtos Exportados pelo Estado do Ceará – 1997 e 2000

(Em US\$ Milhões)

PRODUTO	1997		2000	
	VALOR	PARTICIPAÇÃO %	VALOR	PARTICIPAÇÃO %
Castanha-de-Caju	138,72	39,3	137,48	26,7
Lagosta	37,66	10,7	35,43	6,9
Tecidos	33,6	9,5	50,52	9,8
Calçados de Borracha	15,45	4,4	29,49	5,7
Calçados de Couro	15,32	4,3	30,99	6,0
Outros Tipos de Calçados	4,23	1,2	20,52	4,0
Calçados Total	35,00	9,9	81,00	15,7
Couros de Bovino/Equídeo	–		45,53	8,8
Cera Vegetal	33,17	9,4	19,56	3,8
Outros	74,88	21,2	146,10	28,3
Total	353,04	100,0	515,62	100,0

Fonte: Secex. Elaborado pelo Centro Internacional de Negócios (Cinter) – 2000/01.

Outros fatores que merecem destaque no Ceará, pois refletem as vantagens comparativas do setor calçadista, são o custo da mão-de-obra sobre o custo total, que varia entre 13% e 21% e o preço da mão-de-obra no Ceará que é aproximadamente 40% inferior aos salários pagos nas regiões Sul/Sudeste do Brasil.

Os custos de frete relativos a aquisição de matérias-primas, em relação ao custo total, giram em torno de 1,4% a 5,65%. No que diz respeito aos custos relativos ao escoamento do produto, eles variam entre 0,1% a 4,0%. Em função da proximidade do Ceará dos grandes mercados importadores (EUA e Europa), ocorre uma redução tanto no custo financeiro, cerca de 1,2%, e do frete propriamente dito de cerca de 2%. Além disto, como o calçado está sujeito aos ciclos da moda, outra vantagem é o encurtamento do tempo entre o pedido e o recebimento pelo atacadista ou varejista norte-americano ou europeu. Para adquirir matérias-primas e insumos de São Paulo, o empresário paga uma alíquota (interestadual) de 7% de ICMS e da Região Sul essa taxa é de 12%, ocasionando assim um diferencial com perda de competitividade em relação a alíquota interna do Ceará, de 17%.

O Ceará oferece ainda uma política de benefícios fiscais, criada por Lei e regulamentada por Decretos-Lei. Devido a esses benefícios e de outras vantagens, tais como a localização e a mão-de-obra, o setor coureiro-calçadista foi responsável por 17% dos investimentos atraídos para o Ceará, no período de Jan/95 a Dez/00, segundo a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Ceará - SDE-CE.

Cabe destacar também a existência do Núcleo de Tecnologia do Estado do Ceará-NUTECE, onde, dentre as empresas incubadas há a Ocean Export que realiza testes de resistências para calçados, para a marca norte americana Nine West,. Dentre as fornecedoras dessa marca, estão as seguintes empresas localizadas no Ceará: Paketá Calçados, Canindé Calçados e Kaschelli Nordeste.

Como potencial para o setor, podemos destacar ainda as principais universidades do Ceará, especialmente a Universidade Federal do Ceará- UFC, que dispõe de um complexo de laboratórios diversificados, bem equipados e modernos, capazes de realizarem análises, ensaios e testes, apoiando as indústrias desde a pesquisa e o desenvolvimento de seus produtos (P&D) até o controle de qualidade

dos processo e produtos. Muitos destes laboratórios como o LAMETRO-UFC (metrologia) e o LAMEFF (resistência e fadiga dos materiais), e outros já estão credenciados pelos órgãos competentes.

4. O ARRANJO PRODUTIVO DE CALÇADOS DO CARIRI

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DO CARIRI

A região do Cariri ocupa uma área de 8.944,4 Km² correspondente aos municípios de Altaneira, Barbalha, Caririçu, Crato, Farias Brito, Granjeiro, Jardim, Juazeiro do Norte, Missão Velha, Nova Olinda, Porteiras e Santana do Cariri, segundo a divisão dos agropólos²⁷ do estado.

A região possui uma renda per capita média de R\$1.545, ou seja 52% da do estado (R\$ 2.950). Vale ressaltar que Barbalha se destaca entre os demais municípios por ter um PIB per capita superior ao estadual (R\$ 3.574). A região detém 4,62% do PIB do estado, de um total de 503.507 habitantes, sendo o setor de serviços responsável por 71,77% do PIB da região, seguido pela indústria (14,43%) e o restante por conta da agropecuária (13,8%). Verifica-se que, de um total de 43.626 habitantes, 72% da população da região vivem em zona urbana²⁸.

O Cariri detém considerável potencial natural de recursos hídricos, minerais e edafoclimáticos que favorecem tanto a diversificação das atividades agrícolas, como agroindústrias, a exploração de minérios de alto valor comercial e indústrias de matérias-primas locais. Dentre as atividades que mais se destacam na região, temos a agricultura irrigada (fruticultura, floricultura, grãos e cana-de-açúcar); bovinocultura; ovinocultura; apiculutra; avicultura; produção de calçados; confecções; artesanato; jóias e turismo, tanto ecológico como religioso, centrado na figura do Padre Cícero.

Trata-se de uma região encravada no semi-árido nordestino que catalisa o desenvolvimento interiorano dos estados do Ceará, Pernambuco, Piauí e Paraíba.

²⁷ Tomou-se como referência a divisão administrativa segundo os agropólos tendo em vista que essa foi realizada com o objetivo de fortalecer as cidades médias, cujas atividades econômicas estão mais dinamizadas, contribuindo para o desenvolvimento mais equilibrado do interior do estado e minimizando as diferenças existentes entre os espaços metropolitano e não-metropolitano. Segundo o decreto Nº 26.751, de 20 de setembro de 2002 o projeto “ pólo de desenvolvimento regional-AGROPOLOS” tem como objetivo estimular as atividades produtivas e o desenvolvimento sócioeconômico de regiões do estado, a partir de grupos de municípios, mediante a cooperação, articulação e integração entre os agentes produtivos; as entidades financeiras, de assistência tecnológica, gerencial, mercadológica e de capacitação; órgãos integrantes da administração pública federal, estadual e municipal, e demais atores envolvidos com o desenvolvimento sustentável da região.

Forma um importante pólo comercial, onde o centro está localizado no triângulo: Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha.

Tabela 12- Produto Interno Bruto - 1998

Municípios	PIB Bruto a Preço de Mercado		Estrutura setorial do PIB (%)			IDM ²⁹
	PIB total (R\$1,00)	PIB per capita (R\$ 1,00)	Agropecuária	Indústria	Serviços	
Altaneira	9.198	1.614	6,12	1,53	92,35	24,30
Barbalha	162.018	3.574	6,22	67,23	26,56	50,91
Caririaçu	28.818	1.187	12,39	1,94	85,67	18,48
Crato	184.535	1.890	4,38	36,41	59,21	52,53
Farias Brito	23.564	1.166	12,75	2,80	84,45	14,86
Granjeiro	7.714	1.563	9,49	2,20	88,31	23,46
Jardim	21.053	827	26,01	4,15	69,84	18,44
Juazeiro do Norte	346.286	1.766	0,64	23,51	75,85	41,85
Missão Velha	34.561	1.165	31,47	6,38	62,15	27,57
Nova Olinda	19.363	1.716	12,19	20,19	67,62	29,68
Porteiras	14.011	921	28,00	2,81	69,19	26,70
Santana do Cariri	19.346	1.160	15,93	3,99	80,09	18,48

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); Fundação Instituto de Informação e Pesquisa do Ceará (IPLANCE).

Segundo o IPLANCE, até 1999 o Ceará possuía 11.005 unidades industriais de transformação espalhadas em todo o estado, tendo o município de Fortaleza como líder no ranking estadual, com 5.185 unidades em atividade (47,11% do CE). A segunda posição era ocupada por Juazeiro do Norte, com 611 estabelecimentos (5,55% do CE). Dentre os demais municípios da região, Crato tinha destaque no

²⁸ Segundo dados do IPLANCE.

ranking estadual, ocupando a 8ª posição (1,3% do CE). É relevante dizer que nos últimos anos houve um aumento no número de indústrias instaladas na região e que esse resultado pode ser explicado, em parte, pela política de atração de investimentos e promoção industrial adotada pelo Governo Estadual, com base em renúncia parcial de ICMS.

Os setores industriais que mais se destacam na região do Cariri são: artefatos de couro e borracha (14% do CE), produtos metalúrgicos, calçados e confecções (5% do CE) e minerais não metálicos (4% do CE). Apesar de representar apenas 5% do total de indústrias do Ceará, o setor calçadista do Cariri merece destaque. A região está despontando como um pólo calçadista, contando com, aproximadamente, 300 micro, pequenos e médios produtores e empregando em torno de 8.000 pessoas segundo informações do SINDINDÚSTRIA, AFABRICAL e SEBRAE local.

Como potencial econômico para a região, podemos destacar os setores de calçados, ourivesaria, metalúrgicas, agro-indústrias (sucos, doces e beneficiamento de poupa, ração e concentrados), mudas e sementes, embalagens, derivados da cana-de-açúcar (aguardente, rapadura e açúcar natural), confecções e *packing-houses*.

4.2. O ARRANJO PRODUTIVO DE CALÇADOS DO CARIRI

4.2.1. Histórico

Segundo informações do Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Juazeiro do Norte e região- SINDINDÚSTRIA, do SEBRAE e da Associação dos Fabricantes de Calçados- AFABRICAL, estima-se a existência de 300 empresas ativas e 200 inativas no setor de calçados na região do Cariri, empregando aproximadamente 8.000 pessoas em postos formais e informais. Quanto ao porte das empresas, estima-se que, desse total: 70% são micro, 25% pequenas e 5% grandes empresas. O número crescente de fechamento de empresas se acentuou

²⁹ O IDM é o Índice de Desenvolvimento Municipal e engloba os seguintes tipos de indicadores: Fisiográficos, Fundiários e Agrícolas; Demográficos e econômicos; Infra-estrutura e apoio; e Sociais. Quanto mais alto for o valor do índice, melhor são os indicadores.

nos últimos 5 anos, tendo como justificativa a alta concorrência e falta de qualidade do produto frente às grandes indústrias.

Os calçados tipicamente fabricados neste arranjo são sandálias *surf* com borracha de EVA³⁰ e injetados em PVC³¹ e TR³² e uma pequena quantidade em PU³³ com cabedal de couro. São produzidas ainda sandálias de rabicho feitas artesanalmente com couro.

A origem desse arranjo está associada ao dinamismo do comércio de Juazeiro do Norte. A cidade despontou como o segundo maior centro comercial do Ceará, durante a década de 1960, originando por meios próprios algumas empresas produtoras de sandálias microporosas e de placas de borracha de EVA, matéria-prima básica para a fabricação de sandálias tipo surf e chinelos. Atualmente, a região se destaca como maior produtora de EVA do Brasil, contando com 9 empresas do setor.

Com a existência de matéria-prima básica no local, alguns comerciantes de calçados passaram a montar suas fábricas para produzir calçados, passando seus conhecimentos de pai para filho. Associado a esse fato, a instalação de empresas produtoras de solados de PVC estimularam o surgimento de inúmeras micro e pequenas empresas montadoras de calçados femininos mais populares, além disso, grande parte destas micro e pequenas empresas utiliza o PVC reciclado também oriundo das empresas da região para confecção de calçados.

Nos últimos anos, instalou-se, ainda no município de Juazeiro do Norte, uma empresa produtora de PU, insumo utilizado para produção de solados de maior valor agregado, no entanto, poucas empresas da região do Cariri têm utilizado esse material, em virtude da falta de capital de giro para sua aquisição. Todavia, essa empresa possui um mercado consumidor garantido, visto que, é a única produtora desse insumo na região Nordeste.

As chamadas sandálias de rabicho de couro são comercializadas, em grande parte, nas quatro grandes romarias anuais realizadas na cidade, um dos maiores e

³⁰ Copolímero de etileno e vinil acetato

³¹ Policloreto de vinila

³² Borracha termoplástica

³³ Poliuretano

mais movimentados santuários religiosos do país, por onde passam cerca de 2 milhões de visitantes/ano. As sandálias possuem origem na figura de Virgulino Ferreira, o Lampião, que ao passar pela cidade de Juazeiro do Norte inspirou diversos artesãos a confeccioná-las, guardando as linhas do desenho original. A maioria dos produtores desse tipo de sandália encontra-se na informalidade e acredita-se que o número de produtores têm decrescido gradativamente, tendo em vista a falta de recursos financeiros para aquisição do couro.

O município de Juazeiro do Norte conta com o curtume Santo Agostinho, de pequeno porte, instalado na região há cerca de 33 anos, no entanto, é interessante ressaltar que a produção de calçados de couro é ínfima quando comparada à produção de calçados de PVC e EVA. Estima-se que apenas 3 empresas da região trabalham diretamente com couros desse curtume, além dos pequenos artesãos, duas produtoras de bolsas e acessórios e uma produtora de calçados e bolsas, sendo esta última uma das empresas, chamada Sagian, que possui o produto de maior valor agregado da região, pois é uma consumidora dos solados de PU.

Outras empresas, de maior porte, foram atraídas para região devido à aglomeração que estava se formando e pela subvenção fiscal oferecida pelo estado. A partir da instalação da empresa Grendene, em 1996, no município de Crato, por exemplo, o setor calçadista da região passou a ter maior visibilidade em virtude do porte dessa empresa, bem como pelo número de empregos gerados, 2.000 postos de trabalho, podendo chegar a 3.000 no final do ano de 2003. É interessante ressaltar ainda que empresas de grande porte têm provocado externalidades na região em virtude da capacitação e treinamentos realizados, muitos empregados dessas empresas quando saem dos seus postos de trabalho resolvem montar suas próprias unidades fabris.

Atualmente, vários elos da cadeia produtiva de calçados já estão localizados na região, mas ainda não podemos considerá-la consolidada. Por sua vez, o arranjo passou a atrair profissionais técnicos da área, do Sul e Sudeste, que também resolveram abrir unidades fabris³⁴.

³⁴ Este, por exemplo, é o caso da empresa H'Ucha. Esta empresa foi constituída por um gaúcho que resolveu mudar-se para região do Cariri em razão da carência de profissionais na área técnica e acabou por constituir seu próprio empreendimento.

4.2.2. Principais Agentes do Setor Produtivo

CURTUME E "CASAS COUREIRAS"

Por sua história de fé religiosa e as belezas naturais do vale, o Cariri sempre atraiu o interesse de romeiros e turistas de toda região Nordeste. Nos últimos anos, a cidade de Juazeiro do Norte tornou-se centro das atenções de grandes investidores, seja no comércio, considerado o segundo mais pujante do estado, seja na indústria, proliferando a produção de solados e calçados injetados.

Com o crescimento do segmento calçadista, muitos produtores da região decidiram, por enxergar como boa oportunidade de negócio, comercializar produtos complementares da cadeia produtiva de calçados. Inicialmente as chamadas casas coureiras³⁵ da região destinavam-se à fabricação e comercialização de sandálias de couro, principalmente para o grande contingente de romeiros e turistas que visitavam a região todos os anos, contudo, o elevado preço do couro fez com que essas casas, inicialmente produtoras de sandálias genuinamente de couro, passassem a sobreviver comercializando produtos de origem sintética.

As lojas de “coureiros” compram seus produtos de fornecedores, principalmente, do Rio Grande do Sul e São Paulo. O papelão e ferragens são comprados no Rio Grande do Sul e São Paulo, as Caixas em Fortaleza, a Cola em Campina Grande e Rio Grande do Sul, Solado em Juazeiro (Fábrica PVC), Crato (Fábrica H Ucha) e Fortaleza (Fort Plast), Napas em Fortaleza (90%) e São Paulo (10%).

4.2.3. Instituições de Articulação e Coordenação

A região do Cariri conta com diversas instituições que desempenham alguma atividade de suporte ao setor calçadista. Detalharemos, a seguir, o papel e a importância de cada uma delas para as atividades do arranjo.

³⁵ Acredita-se que existem em torno de 10 lojas de produtos para calçados formais no município de Juazeiro do Norte.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS E VESTUÁRIO DE JUAZEIRO DO NORTE E REGIÃO-
SINDINDÚSTRIA

O SINDINDÚSTRIA possui 8 anos de atuação na região e conta atualmente com 48 associados do setor calçadista, esse número já chegou a 60 empresas, mas tem decrescido em virtude da migração dos produtores de calçados para outros setores produtivos, como o de confecções, bem como pelo fechamento de algumas empresas de pequeno porte pela perda de competitividade, além dos critérios do estatuto da entidade que excluem os associados que atrasam parcelas de pagamento.

A atuação do Sindicato tem se dado em diversas frentes. Em parceria com o SENAI e o SEBRAE locais tem sido possível articular para o arranjo cursos e treinamentos. Em 2002 foi realizado um seminário sobre *design* organizado através destas instituições em parceria com o Centro Tecnológico de Calçados de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul. Além disso, o sindicato proporcionou a ida, também em parceria com SENAI e o SEBRAE, de 10 empresários em uma para a COURO MODAS, a maior feira de calçados do Brasil, que acontece anualmente no estado de São Paulo, onde 3 expositores foram empresas da região do Cariri.

Uma das atividades de maior importância realizada pelo sindicato para o setor calçadista é a organização e promoção da Feira de Tecnologia e Calçados do Cariri-FETECC. A feira conta com fabricantes de toda cadeia calçadista do país e é realizada todos os anos no pavilhão do SEBRAE36. Um dos fatores de contribuição que a FETECC vem proporcionando aos fabricantes do Cariri é a absorção de novas tecnologias para aperfeiçoamento e qualificação dos produtos, além de dar visibilidade nacional ao arranjo local.

BANCO DO NORDESTE- BN

O Banco do Nordeste atua como principal financiador das empresas da região. As linhas de financiamento do Banco destinam-se à implantação de novos projetos e modernização. Além disso, o programa CREDIAMIGO atende aos micro empresários do setor informal.

As linhas formais de financiamento variam de R\$25.000 (vinte e cinco mil reais) a R\$1.000.000 (um milhão de reais), sendo estas: FNE industrial para investimentos em capital fixo, maquinário e capital de giro; BNDES automático para construção e capital de giro e BNDES FINAME para aquisição de máquinas. O BN conta ainda com a linha de crédito PROTRABALHO que financia implantação, construção, capital de giro e maquinário.

Empresas como a Tecnolit do Nordeste, única empresa do Ceará a produzir PU, e a empresa Sagian, esta com produtos de maior valor agregado da região³⁷ foram financiadas pelo BN e têm sido importantes para o fortalecimento do arranjo. No entanto, empresas de pequeno e médio porte têm sido as principais clientes do banco, segundo informações da gerência de negócios do município de Juazeiro do Norte.

Tabela 13- Liberações para o setor calçadista da região

ANO	VALOR	Nº DE EMPRESAS
1997	R\$ 437.823,11	5
1998	R\$ 967.238,43	6
1999	R\$ 1.255.056,62	6
2000	R\$ 842.364,39	1
2001	R\$ 1.384.200,92	5
2002	R\$ 152.134,52	2

Fonte: Banco do Nordeste

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL - SENAI

O SENAI é um dos maiores responsáveis pela capacitação e treinamento para as empresas do arranjo calçadista da região do Cariri. Através de parceria com a Secretaria do Trabalho e Ação Social- SETAS do governo do estado, por meio do Plano Estadual de Qualificação- PEQ, o SENAI oferece três cursos de capacitação, regularmente, a saber: costura de calçados (80h/a), corte de calçados (80h/a), confecção e montagem de sandálias surf (60h/a).

As demandas para estes cursos são oriundas dos Conselhos Comunitários do Trabalho- COMUTs. Em média são capacitados 150 profissionais por ano.

³⁶ Já foram realizadas cinco edições da FETECC.

³⁷ Essa empresa produz sandálias femininas de couro com solado de PU e bolsas de couro.

Posteriormente, o SENAI se encarrega de encaminhar esses profissionais para o Sistema Nacional de Emprego- SINE da região e para as empresas locais.

O SENAI conta ainda com uma oficina específica para os treinamentos do setor calçadista. As máquinas foram doações do governo do estado e algumas delas foram cedidas em comodato pela empresa Grendene. No entanto, essa oficina se encontra obsoleta e pouco utilizada.

Em 2002 o SENAI articulou junto com o SINDINDÚSTRIA, o Sindicato de Calçados do Crato e o Centro Tecnológico de Calçados- CTC de novo Hamburgo, um curso de 480 horas de supervisão e formação industrial para calçados. O curso contou com 40 participantes de 19 empresas da região e foi demandado por empresas locais.

O SENAI possui ainda um programa em parceria com o SEBRAE local e a Financiadora de Estudos e Projetos- FINEP, para realização de consultorias na área tecnológica, o Programa de Apoio Tecnológico a Micro Empresa- PATME. O papel do SENAI é de montar o projeto e executá-lo, enquanto cabe ao SEBRAE analisar sua viabilidade. As empresas participantes respondem por 50% do valor do investimento do projeto, enquanto o restante é dividido entre os demais parceiros.

Apesar de uma atuação dinâmica, o SENAI não possui uma continuidade em seus cursos, além de uma carência de instrutores e treinamentos na parte organizacional. Além disso, a região não conta com laboratórios destinados ao arranjo calçadista, e a formação realizada tem sido considerada superficial pela maioria dos empresários, exceto pelo curso de formação de supervisores.

PREFEITURA

Na esfera municipal, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico da prefeitura de Juazeiro do Norte tem desenvolvido um levantamento das principais atividades econômicas por bairros em todo município para identificar aquelas mais expressivas economicamente. A partir desse estudo, a prefeitura tem planos de criar um fundo de aval com o Banco do Nordeste no intuito de proporcionar linhas de créditos a

setores considerados prioritários para o município. Os setores selecionados até agora foram: artesanato, calçados, confecções, jóias e turismo.

A importância do fundo de aval é relevante, principalmente para os pequenos produtores informais do arranjo de calçados, os quais não possuem acesso às linhas de crédito formais.

Segundo dados da Secretaria da Fazenda de Juazeiro do Norte, o setor que gerou maior faturamento no município foi o calçadista, tendo apresentado nos anos de 1999 e 2000 os seguintes números em termos de faturamento de ICMS.

Calçados

1999.....	R\$ 35 milhões
2000	R\$ 49 milhões

Calçados não especificado

2000.....	R\$ 1,3 milhões
-----------	-----------------

As atividades de apoio ao arranjo calçadista por parte das prefeituras de Juazeiro, Crato e Barbalha ainda são muito incipientes, necessitando este arranjo de ações mais sistemáticas e articuladas na esfera do governo municipal.

ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE CALÇADOS- AFABRICAL

A AFABRICAL foi criada em 1986 por iniciativa dos pequenos produtores de calçados, inclusive os que fazem parte do setor informal. Atualmente, conta com 17 associados pagantes e aproximadamente 40 freqüentadores, contudo, a associação já chegou a possuir 180 associados. Devido a ocorrência de uma dissidência entre os produtores, em função de uma disputa pela presidência, vários deles distanciaram-se.

Esta associação possui uma importância significativa para os pequenos produtores, pois ela conta com 2 balancins, 1 máquina de chanfrar e 1 máquina de virar palmilha de uso comum dos associados e não associados, o que difere é a taxa cobrada por par de calçado cortado³⁹. Além disso, a AFABRICAL estreita o

relacionamento entre os produtores, proporcionando níveis de cooperação horizontal mais elevados, ao contrário do que ocorre com as grandes empresas.

Atualmente, a associação não funciona como central de compra e venda, tal experiência foi tentada anteriormente, mas não obteve êxito em virtude das disparidades existentes entre os produtores e os insumos adquiridos, pois alguns adquirem insumos de maior qualidade, enquanto outros preferem matérias-primas mais baratas. No que se refere ao mercado, não existe interesse em vender conjuntamente por que a maioria dos produtores não sofre dificuldade para escoar a produção.

SEBRAE

Há 16 anos o SEBRAE tem atuado fortemente no arranjo calçadista na região do Cariri, tendo se mostrado uma das instituições de maior dinamismo e suporte.

Além da atividade tradicional de promoção de cursos nas áreas de custo, administração e produção, o SEBRAE tem sido um forte parceiro de todas as demais instituições de articulação institucional do Cariri. Na execução de missões, atração de treinamentos em parceria com instituições de excelência do setor calçadista no Brasil e na organização de feiras e eventos para os empresários e produtores do ramo tem sido dado mostras destas parcerias.

Existem ainda os programas do SEBRAE nacional que têm atingido o arranjo calçadista na região, vislumbrando um *upgrading* na qualidade dos produtos e a inserção no mercado externo.

PROJETO COMPETIR

O Projeto Competir é um programa de cooperação técnica entre SEBRAE/SENAI/GTZ, através de acordo entre os governos do Brasil e da Alemanha, com gestão regional em Recife. A área de abrangência do programa é a região Nordeste; o público alvo corresponde às micro e pequenas empresas, tendo como foco as cadeias e os arranjos produtivos, sendo definidos como prioridade quatro segmentos: couro/calçados, construção civil, confecções e laticínios.

O objetivo desse programa é o de promover o desenvolvimento sócio-econômico das MPEs industriais do Nordeste, elevando os seus padrões de competitividade, através da melhoria da qualidade e produtividade no âmbito da gestão e dos processos produtivos, a partir da preparação de competências técnicas na própria região. Para tanto, são realizados estudos e pesquisas, capacitação gerencial e tecnológica, bem como, consultorias e *workshops* nestas áreas, sendo feito também todo apoio à comercialização por meio de missões, visitas a feiras do segmento, etc.

No caso do Ceará, as regiões priorizadas para desenvolver as atividades do programa na área coureiro-calçadista foram a região metropolitana de Fortaleza e o município de Juazeiro do Norte, ambas por serem consideradas os maiores aglomerados de empresas do estado. Espera-se para março de 2003 o primeiro *workshop* no município do Juazeiro do Norte.

PROGRAMA SETORIAL INTEGRADO DE CALÇADOS- PSIC

O Programa Setorial Integrado de Calçados- PSIC é uma parceria com a Agência de Promoção de Exportações- APEX e consiste em preparar as MPEs de setores selecionados para exportação. Para tanto é realizada capacitação gerencial e tecnológica específicas para o mercado externo, além de melhorias na qualidade e no *design* dos produtos. É proporcionado apoio à comercialização por meio de visitas a feiras internacionais, participação em rodadas de negócios, sendo também realizadas prospeções de negócios no mercado internacional.

No caso do arranjo produtivo do Cariri, 5 empresas estão participando desse programa: Resende Calçados, Sagian, Kaiana, AP Calçados e Surf Sand.

GOVERNO DO ESTADO

A política industrial do governo estadual, caracterizada principalmente pela subvenção fiscal, teve início em 1979, durante o governo Virgílio Távora, com o objetivo de promover o desenvolvimento das atividades industriais em todo território do estado, bem como de atrair novos investimentos. O instrumento utilizado para

operacionalização dessa atividade é o FDI- Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará.

A partir da institucionalização do FDI, o Ceará torna-se pioneiro na adoção de incentivos fiscais e financeiros voltados para atração de novas empresas industriais no estado. O FDI constituiu, desde o início, um fundo integrante do orçamento do estado, fato que confere ao instrumento credibilidade e legalidade. De fato, ao longo dos anos, essa característica tem representado um dos principais diferenciais de competitividade do modelo de incentivos do estado em relação aos assemelhados, posteriormente criados pelos demais estados brasileiros.

Nos seus 20 anos de existência, podemos dizer que o FDI passou por três fases de reformulações tendo em vista uma atração mais seletiva de empresas. Na primeira fase, as empresas candidatas aos benefícios oferecidos pelo governo deveriam atender a um critério setorial denominado por empresa de fundamental interesse para o desenvolvimento econômico do estado. Entende-se como de fundamental interesse as empresas estruturantes e de base tecnológica, industrialização de têxteis, mineração, cerâmica fina, agroindústria de exportação, eletro-eletrônica, metal-mecânica, veículos e outros materiais de transporte, têxtil, coureiro-calçadista, vestuário e afins, bens de capital, inclusive bens de informática, química, qualquer indústria pioneira no estado e, finalmente, qualquer indústria que tenha participação de capital estrangeiro de, no mínimo, 10% da parte de recursos próprios no investimento.

Na segunda fase, através do decreto Nº26.546, de 04 de abril de 2002, a política industrial foi reformulada sendo somadas outras políticas de apoio e indução ao desenvolvimento industrial:

Segundo o Decreto:

Art 1º A política industrial do estado do Ceará compreende:

1. ações voltadas para atração seletiva de investimentos industriais, visando a formação e o adensamento das cadeias produtivas selecionadas e a formação de aglomerações espaciais;
2. disponibilização de infra-estrutura necessária para implantação e pleno desenvolvimento da atividade produtiva;

3. apoio e indução ao desenvolvimento industrial objetivando:
 - a) o fortalecimento da rede de instituições voltadas para o desenvolvimento sócio-econômico e a absorção e disseminação de novas tecnologias;
 - b) o fomento ao empreendedorismo com ênfase no segmento de micro e pequenas empresas;
 - c) a atração e o fortalecimento de empresas de base tecnológica;
 - d) a geração e o incremento de cadeias produtivas.

Mais recentemente³⁸, na terceira fase do FDI, os critérios de concessão dos incentivos fiscais foram reformulados, tendo em vista tornar o processo mais simples, transparente, competitivo, sustentável financeiramente e viável do ponto de vista legal. A seleção das empresas candidatas aos benefícios tem por base uma pontuação onde serão avaliados alguns aspectos que garantirão ou não uma parcela dos incentivos dependendo dos resultados dessa avaliação.

A pontuação terá como foco os seguintes itens, em ordem de importância: I) volume de investimento (28%); II) geração de emprego (24%); III) setores e cadeias produtivas (16%); IV) impacto sobre a demanda por matérias-primas, insumos (inclusive energia elétrica) e serviços locais (14%); V) localização geográfica (12%); VI) responsabilidade social e ambiental (6%). A soma dos pontos máximos de todos os itens deverá atingir 50 (cinquenta) pontos, em que cada ponto corresponde a 1% (hum por cento) de benefício, que se adiciona aos 25% (vinte cinco por cento) de pontuação básica.

PRINCIPAIS PROGRAMAS DO FDI

PROAPI - Programa de Incentivo as Atividades Portuária e Industriais do Ceará³⁹

O PROAPI foi criado tendo em vista a necessidade de fomentar as atividades portuárias e de incrementar o desenvolvimento industrial e de produtos industrializados, em todo o estado do Ceará, a serem exportados para o exterior.

O programa assegura o financiamento para capital de giro às empresas industriais predominantemente exportadoras de calçados e/ou componentes de

³⁸ Na gestão do governador Lúcio Alcântara.

calçados, sediadas no estado, na forma prevista nos arts. 1º e 2º da lei nº 12.478, de 21 de julho de 1995, através da utilização dos recursos decorrentes dos retornos das operações. O valor dos financiamentos corresponde a 11% do montante FOB de cada exportação para empresas industriais, desde que condicionadas ao emprego intensivo em mão-de-obra e tenham domicílio fiscal fora de Fortaleza.

Atualmente, 23 empresas do setor coureiro-calçadista são beneficiadas por esse programa no Estado, duas delas estão localizadas na região do Cariri.

Tabela 14- Empresas coureiro-calçadistas beneficiadas pelo PROAPI

Município	Razão Social	Empregos Diretos
Aracati	Incorporadora Aracati Calçados Ltda	900
Camocim	Democrata Nord Calçados Artef Ltda	0
Canindé	Canindé Calçados Ltda	500
Caridade	Calçados Kascheli do Nordeste Ltda	1.200
Cascavel	Bermas Indústria e Comercio Ltda	250
	Ceville Calçados Ltda	322
	Pe de Ferro Nordeste Ltda	260
Crato	Indústria de Calçados Grendene Ltda	0
Horizonte	Vulcabras do Nordeste S/A	540
Iguatu	Dakota Iguatu S/A	1.300
Itapajé	Disport Nordeste Ltda	300
Itapipoca	Dilly Nordeste S/A	1.000
Juazeiro Do Norte	Inbop Ind de Borracha e Polim Ltda	210
Maracanaú	Bermas Indústria e Comercio Ltda	83
Maranguape	Dakota Nordeste S/A	3.300
Morada Nova	Calçados Reifer Ltda	423
Quixeramobim	Calçados Aniger Nordeste Ltda	240
Russas	Dakota Russas S/A	2.800
Senador Pompeu	Calçados Senador Pompeu Ltda	71
Sobral	Bermas Indústria e Comercio Ltda	200
	Grendene Sobral S/A	900
Tianguá	Renna Calçados Ltda	17
Uruburetama	Disport Nordeste Ltda	208
Total		15.024

Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Econômico- SDE, 2002

³⁹ A nova política industrial do estado extinguiu este programa. As empresas já beneficiadas continuarão gozando das vantagens fiscais até o prazo de concessão determinado.

PROVIN - Programa de Incentivo ao Funcionamento de Empresas

O PROVIN é o programa fundamental do FDI, tendo como função contribuir para a consolidação do setor industrial cearense, através do incentivo a implantação, realocização e ampliação de unidades fabris.

Através do programa, são concedidos diferimento do ICMS para o momento da desincorporação, incidente sobre as importações de máquinas e equipamentos destinados a integrar o ativo imobilizado da empresa, e o diferimento para a operação de saída subsequente de ICMS.

A atual fase do FDI determina que os limites máximos de concessão variam entre 25% e 75%, enquanto os retornos que deverão ser pagos pelas empresas beneficiadas estão em uma faixa de 10% a 25%. O percentual aplicado varia de acordo com a pontuação da empresa no momento de avaliação do projeto. Em princípio, a localização geográfica será livre, entretanto, o projeto receberá maior pontuação caso esteja fora da Região Metropolitana de Fortaleza e dentro de áreas consideradas estratégicas para a estruturação de cidades médias no interior do estado. O prazo de carência é de 36 meses e a amortização gira em torno de 05 a 15 anos.

Além disso, o governo estadual tem concedido apoio institucional e de infraestrutura, como, por exemplo, fornecimento de área industrial para implantação de fábrica com infra-estrutura (água, energia, comunicação e acesso rodoviário) no “portão da fábrica”.

O estado do Ceará possui atualmente 338 empresas beneficiadas pelo PROVIN, das quais, 39 pertencem ao setor coureiro-calçadista e 12 estão localizadas nos municípios de Crato, Juazeiro do Norte e de Barbalha.

Conforme a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará, as empresas beneficiadas por esse programa geraram até 2002, na região do Cariri, 2.674 empregos diretos, dos quais 195 em Barbalha, 1.100 no município do Crato e 1.379 em Juazeiro do Norte como podemos apreender pela tabela 15.

Tabela 15- Empresa coureiro-calçadistas beneficiadas pelo PROVIN nos municípios de Crato, Juazeiro do Norte e de Barbalha

Município	Razão Social	Empregos Diretos
Barbalha	Ibk Ind de Bor e Calc Kaiana Ltda	70
	Indústria e Com de Calçados Daiana	90
	Insanorte Ind e Com de Calçados Ltd	35
Crato	Indústria de Calçados Grendene Ltda	1.100
Juazeiro Do Norte	Bopil Borracha e Plastico Indl Ltda	352
	Inbop Ind de Borracha e Polim Ltda	210
	Inbrasa Ind Bras de Sandalia e Com	73
	Industrial Bopil e Calçados Ltda	468
	Injetal Ind e Com de Calc Inje Ltda	62
	Pvc Ind e Com de Plasticos Ltda	31
	Sagian Acessorios Ltda	33
	Tecnolity do Nordeste Ltda	150
Total		2.674

Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Econômico- SDE, 2002

4.2.4. Perfil das Empresas Estudadas

AS EMPRESAS

Segundo dados da Rais, nos municípios de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha existem 76 empresas formais de calçados divididas, segundo ao porte, conforme a tabela abaixo:

Tabela 16- Número de empresas segundo o porte nos municípios de Crato, Barbalha e Juazeiro

Município	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Crato	0	1	0	1	2
Barbalha	3	1	1	0	5
Juazeiro	51	16	1	1	69
Total	54	18	2	2	76

Fonte: Rais (2000)- Elaboração própria

A delimitação geográfica da análise encontra-se composta por esses três municípios. Os mesmos localizam-se na região do Cariri ao Sul do estado, ao sopé da Chapada do Araripe. Os municípios possuem respectivamente a seguinte área geográfica: Juazeiro do Norte (219 Km²), Crato (1026 Km²) e Barbalha (1558,8 Km²) e distanciam-se 520 Km de Fortaleza.

Para realização da pesquisa, foi estabelecida a quantidade de 20 empresas, de acordo com suas características, abrangendo vários estratos (segundo o porte das empresas: micro, pequena e média). A população estudada teve como base os dados oriundos do SINDINDÚSTRIA e AFABRICAL, estimando a existência de 300 empresas na região. Com base nesta população, foram entrevistadas as 20 empresas, tendo como auxílio a indicação do SEBRAE e do SENAI de Juazeiro do Norte. Os entrevistados foram selecionados com base nestas referências, 8 (oito) empresas de tamanho micro, 6 (seis) de pequeno porte e 6 (seis) empresas de médio porte conforme segue no quadro abaixo.

Tabela 17- Empresas visitadas na pesquisa de campo

EMPRESA	NÚMERO DE EMPREGADOS	PORTE⁴⁰	LOCALIZAÇÃO
MM Borges	30	Pequena	Juazeiro
Di Moda	20	Pequena	Juazeiro
Calçados Ziloo's	17	Micro	Juazeiro
MP calçados	15	Micro	Juazeiro
Elaine calçados	4	Micro	Juazeiro
CAM Santos calçados	6	Micro	Juazeiro
Ademir	3	Micro	Juazeiro
PVC	105	Média	Juazeiro
Use Bem	42	Pequena	Juazeiro
Iporá	90	Pequena	Crato
Surf Geo	9	Micro	Barbalha
Kaiana	380	Média	Barbalha
Resende	16	Micro	Barbalha
AP calçados	198	Média	Juazeiro
INBOP	212	Média	Juazeiro
Beta calçados	22	Pequena	Juazeiro
Injevale	110	Média	Juazeiro
Via fashion	42	Pequena	Juazeiro
Vera calçados	6	Micro	Juazeiro
Sagian	106	Média	Juazeiro
TOTAL	1.433		

Fonte: pesquisa de campo- Elaboração própria

⁴⁰ Pessoas ocupadas: a) Micro: até 19; b) Pequena: 20 a 99; c) Média: 100 a 499; d) Grande: 500 ou mais pessoas ocupadas.

PERFIL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- MPEs

Diferentemente das médias e grandes empresas, as MPEs caracterizam-se por possuírem relações de cooperação horizontal mais acentuadas, o que por sua vez favorece o aprendizado coletivo, bem como, a construção e transmissão do conhecimento tácito. As estratégias de produção e comercialização também possuem particularidades inerentes a estrutura produtiva dessas organizações.

A etapa inicial do processo de produção é a criação do produto, aqui vale ressaltar o forte caráter imitativo das MPEs. Por estarem em desvantagem financeira e organizacional as MPEs utilizam, na maioria das vezes, a cópia de produtos confeccionados pelas grandes empresas na vanguarda das tendências do mercado. Isso reflete o nível de flexibilidade existente nessas estruturas produtivas, pois adequam-se constantemente à dinâmica do mercado, modificando suas linhas de produção sempre que necessário. Em alguns casos, os proprietários das empresas criam seus próprios modelos e alguns destes produtores repassam o conhecimento técnico para os demais. Tal conhecimento não foi adquirido através de capacitações e treinamentos, são *insights* oriundos da tradição da produção calçadista e habilidades passadas de pai para filho.

Os insumos das MPEs são adquiridos, na sua quase totalidade, na própria região, nas chamadas "casas coureiras". Esse é dos um fatores que deixa as empresas deste porte em desvantagem com relação as demais, pois muitas vezes, a matéria-prima possui preço mais elevado e qualidade inferior daquela adquirida, por exemplo, no Sul do país.

Apesar da existência da cooperação na transmissão de processos produtivos, conhecimento e até na troca de equipamentos, não existe, por exemplo, estratégias coletivas de compra de insumos e venda de produtos. Já foram ensaiadas algumas iniciativas desta natureza pela AFABRICAL, no entanto, não foram bem sucedidas em virtude da incompatibilidade da maioria dos insumos utilizados pelos produtores e pela ausência de uma coordenação mais forte.

O arranjo calçadista do Cariri atrai clientes de todo país, principalmente das regiões Norte/Nordeste, muitas MPEs se consolidam no mercado conquistando clientes que adquirem seus produtos e acabam por se tornarem fornecedoras cativas dos mesmos. No entanto, existe uma concorrência acirrada no que se refere a preços entre as empresas desse porte, muitas vezes essa concorrência chega a ser predatória, já em alguns casos, determinados produtores chegam a indicar onde os clientes podem obter o produto a um preço inferior ao seu.

No geral, a tecnologia utilizada é obsoleta quando comparada as empresas de médio e grande porte. Além disso, muitas máquinas adquiridas são usadas e compradas de empresas também da região, o que faz com que a mão-de-obra seja fator determinante para o ritmo de trabalho e qualidade do produto, ou seja, as habilidades pré-existentes da mão-de-obra são capazes de acelerar, ou não, o ritmo da produção e conseqüentemente afetando a produtividade. A produção varia muito dependendo do período do ano e das demandas feitas pelos clientes, dado que, alguns produtores trabalham sob encomenda, para evitar os riscos de inadimplência inerentes das vendas avulsas para clientes sobre os quais não se possui conhecimento.

As pequenas empresas informais, também chamadas de "empresas de fundo de quintal", caracterizam-se pelo trabalho artesanal, realizado nas suas próprias residências, tendo em média de 3 a 8 trabalhadores, sendo comum o envolvimento de membros da família. Não é possível estimar o número de produtores informais do arranjo, mas acredita-se que superam o número de empresas formais.

As micro fabricam em torno de 92mil pares/ano e as pequenas 650mil pares/ano. Os pequenos produtores informais, muitas vezes, fabricam apenas para sua sobrevivência e de sua família⁴¹.

A participação das MPEs no mercado tem estado comprometida por ocasião do aumento da competitividade, pois apesar de empreenderem esforços para se adaptar às tendências, as MPEs são pouco competitivas quando comparadas as médias e grandes empresas da região, principalmente no tocante à aquisição de

⁴¹ Foi realizada entrevista com um pequeno produtor informal que trabalha com mais 3 pessoas. Nos períodos de maior demanda é possível produzir 60 pares/dia contando, inclusive, com trabalho de mão-de-obra infantil.

insumos e escala de produção. Muitos pequenos produtores têm migrado para outros setores, como o de confecções, por exemplo, mas acredita-se que esta migração não seja definitiva, visto que, muitas empresas entrevistadas afirmaram a preferência pelo setor calçadista, no entanto, desde que alguns problemas fossem superados. Além disso, essas empresas são mais afetadas pela sazonalidade e oscilações do mercado.

Outras dificuldades que comprometem uma melhor atuação das MPEs são:

- Baixa qualidade dos produtos, implicando num baixo valor agregado;
- Alto índice de inadimplência dos clientes do arranjo;
- Difícil acesso ao financiamento de capital de giro;
- Baixo poder de barganha junto aos fornecedores, devido a pequena escala das compras.

Ainda com relação as desvantagens da micro e pequena empresa, podemos citar a falta de capacitação tecnológica e gerencial, o que por sua vez, acentua os problemas de baixa qualidade dos produtos e administração da empresa.

PERFIL DAS EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE

As empresas calçadistas de médio e grande porte se caracterizam, principalmente, por possuírem completa mecanização das etapas do processo de produção, que representam concepções fordistas/ tayloristas.

As inovações nesse tipo de empresa são mais incrementais e tecnológicas, realizadas por meio de aquisição de novas máquinas e equipamentos associada a introdução de novas técnicas de produção e alterações nos produtos, essas são algumas estratégias utilizadas para garantir a competitividade.

O mercado consumidor possui alcance nacional. A distribuição dos produtos é feita através de representantes comerciais. Apenas 3 empresas de médio porte e 1

de grande porte são exportadoras⁴², sendo que esta última é a empresa Grendene que tem como principais mercados consumidores no exterior os EUA, Canadá, Paraguai, Espanha, Alemanha, México.

Os fornecedores de insumos são oriundos do Sul e Sudeste na sua maioria, exceto insumos como a cola, que é adquirida na Paraíba e, em alguns casos, as embalagens são adquiridas no Ceará.

As empresas do arranjo, normalmente, realizam todo o processo de produção dentro da fábrica. Na empresa de grande porte, as partes de comercialização, marketing e P&D estão localizadas no local de origem das fábricas, geralmente na região Sul do Brasil.

A relação de cooperação entre as médias empresas ainda é muito incipiente, apesar dos empresários se conhecerem, na sua maioria, não existem trocas de informações ou transmissão de tecnologias. Não há uma inter-relação entre o pequeno e médio com o grande empresário.

A capacitação é realizada dentro da própria empresa, sendo que algumas empresas priorizam a mão-de-obra que já possui experiência no ramo calçadista, pois a habilidade acumulada pode aumentar a produtividade.

No entanto, a média empresa também enfrenta problemas comuns à das micro e pequena, como a questão da inadimplência dos clientes e da insuficiência de instituições de financiamento para capital de giro, além disso, as dificuldades que mais afetam essas estruturas produtivas são a ausência de instituições de treinamento continuado da mão-de-obra e insuficiência de mão-de-obra especializada. Com relação a este último problema vale ressaltar que, como estas empresas são altamente mecanizadas, profissionais das áreas técnica e de manutenção de máquinas e equipamentos são bastante demandados e normalmente têm que ser trazidos das regiões Sul e Sudeste.

⁴² Tais empresas são: Bopil, Kaiana, Inboplasa e a Grendene (grande porte).

CARACTERÍSTICAS DA GRANDE EMPRESA- GRENDENE

A empresa Grendene pertence ao Grupo Grendene de origem do município de Farroupilha no Rio Grande do Sul tendo se instalado, enquanto filial, no município do Crato em 1996. Os principais fatores que atraíram esta empresa para o estado foram a subvenção fiscal oferecida pelo governo estadual⁴³, mão-de-obra abundante e barata e a proximidade com o consumidor externo. Além disso, essa empresa contou ainda com disponibilização de terreno e treinamento da mão-de-obra em convênio com a Companhia de Desenvolvimento do Ceará- CODECE⁴⁴. Na esfera municipal, a Grendene conta com incentivos sobre o IPTU e água por 10 anos. A empresa obteve financiamentos junto ao BNDES e FNE.

A linha de produção da empresa é fabricação de calçados e componentes (placas de EVA). Em 2001 foram produzidos 23.235.000 pares dentre calçados e componentes, sendo o principal mercado consumidor interno, representando 96% das vendas.

No tocante a aquisição de insumos, 70% das compras são realizadas em outros estados devido a inexistência no mercado local da maioria das matérias-primas utilizadas, aquelas com opção de aquisição no estado do Ceará são consideradas em primeiro plano. Por exemplo, a empresa não adquire 100% de caixas individuais para sandálias da empresa Embacel, localizada no Ceará, por insuficiência de escala.

Atualmente, a Grendene emprega 2000 funcionários, todos em regime de CLT⁴⁵. O nível de escolaridade, normalmente, para os funcionários do chão de fábrica é de 1º e 2º graus. As remunerações da mão-de-obra representam para empresa 20,68% de gastos do faturamento.

⁴³ Esta empresa possui dois contratos junto ao Fundo de Desenvolvimento Industrial do Estado- FDI. Um deles é do tipo PROVIN e concede um benefício de 99% do ICMS arrecadado durante 15 anos e carência de cinco anos para iniciar o pagamento do retorno. O Outro é do tipo PROAPI, também durante 15 anos e com benefício de 11% do exportado pela empresa.

⁴⁴ A CODECE era a Companhia de Desenvolvimento do Estado, vinculada a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, atualmente este órgão está extinto.

⁴⁵ No período do final do ano esse número pode chegar a 3.000.

A Grendene do Crato não faz investimentos na área de pesquisa e desenvolvimento, dado que, esta etapa do processo produtivo fica localizada na matriz no Sul do país, bem como, as áreas de diretoria, marketing, vendas, contabilidade, dentre outras. Todavia, a Grendene investe maciçamente no treinamento dos seus funcionários, como podemos observar através da tabela abaixo.

Tabela 18- Quantidade média de horas de qualificação oferecidas aos empregados por ano

Áreas	Horas/ano
Administração	191h
Técnica	843h
Produção	24.090h

Fonte: Centro de Estratégias de Desenvolvimento, 2002

O treinamento e a qualificação oferecidas pela Grendene têm se mostrado importantes para o arranjo, dado que, alguns pequenos produtores iniciaram seus empreendimentos trabalhando como funcionários da empresa, além das externalidades provocadas na região, como o aumento do corpo de pessoal qualificado.

Nesse sentido, podemos perceber a importância da grande empresa para o arranjo produtivo. Apesar de não possuir relações estreitas com as micro e pequenas empresas, a Grendene pode fortalecer o arranjo, na medida que, capacita mão-de-obra local, cria uma oportunidade mais aproximada para realização da cópia de seus produtos, mesmo que involuntariamente, bem como pode atrair empresas complementares da cadeia produtiva, além de estimular o empreendedorismo local através da criação de novas empresas de pequeno porte.

Por outro lado, por ser uma empresa que goza de benefícios, é uma forte concorrente, principalmente, das empresas de médio porte, que não detém os mesmos benefícios, nem a mesma tecnologia empregada no processo produtivo.

4.3. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A descrição dos dados coletados junto às empresas do arranjo produtivo de calçados, localizados nos municípios de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, será apresentada e sistematizada conforme os itens relacionados a seguir:

4.3.1. Atividade Anterior a Produção de Calçados

Um dos fatores que merecem destaque na análise sobre as empresas calçadistas da região do Cariri corresponde ao fato das 20 empresas entrevistadas, 13 afirmaram possuir como atividade anterior a constituição do empreendimento atividades no setor calçadista, seja trabalhando para terceiros, na área de vendas de calçados ou insumos.

Este fato ressalta a importância desta atividade para região, além de refletir acerca da evolução e continuidade da transferência do conhecimento tácito no processo produtivo e o capital social acumulado.

Maior parte das empresas entrevistadas respondeu que resolveu continuar nesta atividade por vislumbrar uma oportunidade no mercado em ascensão, outras pela necessidade de possuírem negócio próprio, e alguns mudaram o foco do negócio para garantir maior competitividade agregando valor ao produto.

O fato é que, a região conta com empreendedores, sejam micro ou grande empresas do setor calçadista, que além de possuírem um feeling para atividade de produção de calçados estão nesta área porque possuem uma vocação e gostam da atividade que desenvolvem.

4.3.2. Máquinas e Equipamentos

No que se refere a aquisição de máquinas e equipamentos, 40% das empresas entrevistadas afirmaram já haver comprado na própria região aqueles necessários para operacionalização das atividades produtivas. Normalmente, essas máquinas já são oriundas de empresas de maior porte e estão obsoletas para as

mesmas, em média, já possuem de 8 a 10 anos de uso, o que prejudica, principalmente, a produtividade das empresas menores, pois são estas as maiores compradoras de máquinas e equipamentos no mercado local, e conseqüentemente, as torna menos competitivas em relação às demais.

É interessante ressaltar ainda que, as empresas de médio porte, muitas vezes, trabalham com máquinas e equipamentos também obsoletos quando comparados, por exemplo, aos da região Sul. Dentre as empresas entrevistadas apenas uma, a empresa AP calçados⁴⁶, afirmou renovar o maquinário anualmente, evitando assim desgaste técnico e se mantendo em consonância com as tendências do mercado. Apenas duas empresas afirmaram ter adquirido equipamentos do exterior.

Outro problema enfrentado com relação ao maquinário está na ausência de profissionais das áreas técnica e de manutenção para realização de reparos. Muitas vezes é necessário buscar profissionais do Sul e Sudeste para realização destas atividades, o que, mais uma vez é oneroso para as empresas de micro e pequeno portes.

4.3.3. Processo Produtivo

No que se refere as etapas do processo produtivo para fabricação de calçados a base de injetados, as micro e pequenas empresas realizam parte das atividades na fábrica. A etapa de injeção, ou seja, produção das placas de EVA e solados de PVC, é realizada, na maioria das vezes, pelas empresas de médio e grande portes, fornecedoras destes insumos para as MPEs. Geralmente, essas últimas são responsáveis pelas etapas de corte, costura, montagem e acabamento, as quais demandam máquinas e equipamentos de custo inferior ao da produção de injetados e cuja manutenção necessária é de acesso mais fácil na região. Das empresas entrevistadas 70% compram os injetados na região.

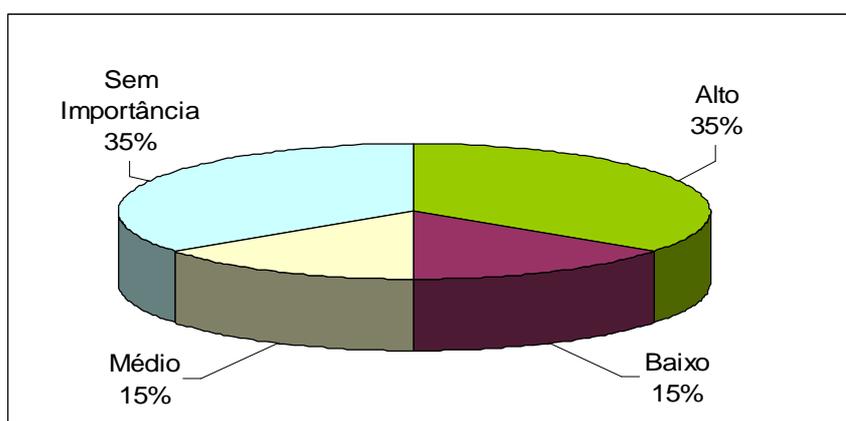
⁴⁶ Esta empresa produz sandálias femininas, tipo *surf* e infantis. Se encontra no mercado de calçados a 20 anos e possui 198 empregados. É considerada uma das empresas mais bem sucedidas da região pelo empreendedorismo de seu proprietário e qualidade e *design* de seus produtos, que apesar de serem sintéticos de EVA e PVC possuem alcance nacional.

4.3.4. Treinamento e Qualificação da Mão-de-Obra

Com relação ao treinamento da mão-de-obra, as empresas optam, preferencialmente, por contratar funcionários com alguma experiência profissional, dado que podem reduzir os custos com capacitação, além de minimizar o desperdício de tempo com a realização do treinamento. Muitas vezes os profissionais contratados são oriundos de empresas do arranjo, ou seja, já operavam no setor calçadista. Esse fato ocorre em função das externalidades geradas pela capacitação interna realizada pelas empresas de médio e grande portes.

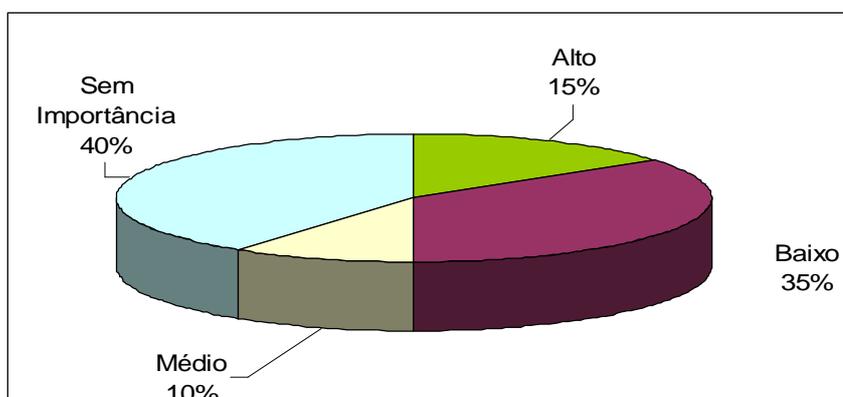
Nas entrevistas realizadas, as empresas afirmaram possuir dificuldades de contratação de mão-de-obra qualificada, principalmente no início do empreendimento. Passados alguns anos, no entanto, esta dificuldade foi reduzida em virtude dos treinamentos realizados internamente nas próprias unidades produtivas, principalmente no caso de empresas de médio e grande porte, que garante uma mão-de-obra qualificada continuamente proporcionando ganhos na qualidade dos produtos, conseqüentemente tornando a empresa mais competitiva.

Gráfico 2- Dificuldade na operação nos primeiros anos de funcionamento-contratar empregados qualificados



Fonte: pesquisa de campo

Gráfico 3- Dificuldade na operação entre o primeiro e o terceiro ano- contratar empregados qualificados



Fonte: pesquisa de campo

Através dos gráficos, pudemos avaliar o grau de dificuldade enfrentado pelas empresas entrevistadas, do arranjo, na contratação de mão-de-obra qualificada. No gráfico 2, 65% das empresas afirmaram ter tido alguma dificuldade (35% alta, 15% média e 15% baixa) para contratação de mão-de-obra qualificada nos primeiros anos de funcionamento da empresa, pois o conhecimento predominante neste arranjo é o tácito, o qual não permite decodificação, além da insuficiência de instituições de capacitação e treinamentos continuados. No entanto, o grau de dificuldade considerado alto em 35% das empresas no primeiro ano de vida, reduz-se para 15% entre o primeiro e o terceiro ano e 35% das empresas passam a considerá-lo baixo. Esse fato ocorre, principalmente, em virtude da realização dos treinamentos internos nas próprias estruturas produtivas.

4.3.5. Distribuição

Outra desvantagem apresentada pelas empresas de micro e pequeno portes está na distribuição de seus produtos. Tais empresas costumam vender para clientes que se deslocam de seus estados de origem para adquirir os calçados do Cariri e, assim, poderem obter ganhos maiores advindos da oportunidade de poder barganhar melhores preços, em virtude da grande quantidade de empresas contidas

no arranjo da região. As romarias também representam uma parcela desses clientes, mas não tão significativa, visto que o produto mais procurado nesse caso, são as sandálias de couro, cuja produção tem decrescido, como já discutido anteriormente.

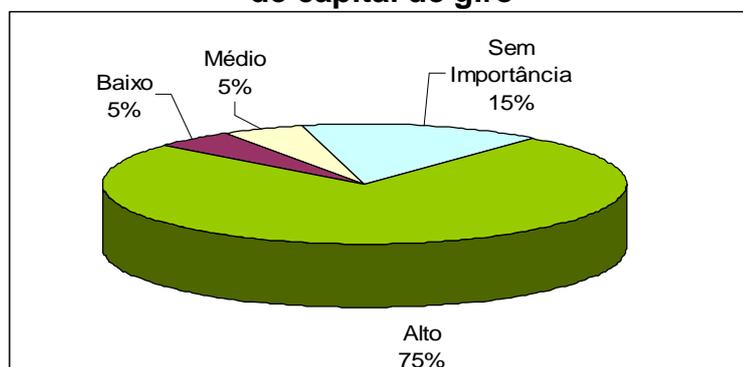
Já para as empresas de médio e grande portes, a distribuição dos produtos é realizada através de distribuidores localizados nos estados onde as empresas possuem clientes. Desta forma, o índice de inadimplência de seus clientes é consideravelmente inferior ao das MPEs, que muitas vezes necessitam “fechar as portas” em virtude de sucessivos “calotes”.

35% das empresas visitadas não vendem nenhum produto no mercado local, atingindo exclusivamente o mercado nacional.

4.3.6. Capital de Giro

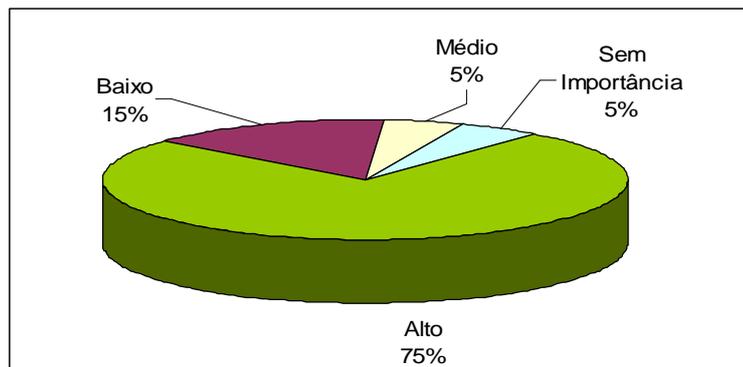
Um dos problemas comuns às empresas de todos os portes diz respeito a dificuldade de acesso a linhas de crédito para financiamento de capital de giro. Dentre as empresas entrevistadas, 85% (75% consideraram o grau de importância alto, 5% médio e 5% baixo) e admitiram ter enfrentado este problema nos primeiros anos de criação do empreendimento, como podemos verificar pelo gráfico 4. Esses problemas têm se apresentado como forte entrave para o crescimento das empresas da região. Ainda mais, eles persistem mesmo após 3 anos de participação da empresa no mercado (gráfico 5). Isso reflete a ausência de instituições financeiras que atenda as necessidades de financiamento do arranjo.

Gráfico 4- Dificuldade na operação nos primeiros anos de funcionamento- falta de capital de giro



Fonte: pesquisa de campo

Gráfico 5- Dificuldade na operação entre o primeiro e o terceiro ano- falta de capital de giro



Fonte: pesquisa de campo

Desta forma, as MPEs apresentam uma desvantagem a mais, pois os prazos elastecidos oferecidos aos clientes, pelas empresas de médio e grande porte, geralmente melhor estruturadas financeiramente, dificilmente podem ser oferecidos pelas empresas de pequeno porte, dada a fragilidade financeira das mesmas.

4.3.7. Relações de Cooperação

RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL

As relações de cooperação horizontal são mais acentuadas nas empresas de micro e pequeno portes, nestes casos, os produtores chegam a compartilhar informações acerca do processo produtivo, *design* de produtos, bem como realizam, em alguns casos, empréstimos de máquinas e equipamentos.

Uma das empresas entrevistadas, a Di Moda Calçados, atua no mercado há 17 anos e é um caso interessante para refletir sobre o comportamento das MPEs. O proprietário dessa empresa é um dos pioneiros na fabricação de calçados da região, pois anterior à criação da empresa já atuava no setor calçadista trabalhando para terceiros. O Sr. Lica, como é conhecido, é um dos detentores do *know how* na produção de calçados. As relações de cooperação desse produtor com os demais são baseadas na confiança e respeito, sendo este produtor uma espécie de referência para os pequenos, pois repassa não apenas conhecimentos técnicos acerca do processo produtivo, como também indica a clientes, quando necessário,

onde podem ser encontrados bons produtos. Um dos seus “discípulos” foi o então proprietário da empresa AP Calçados, considerada hoje uma das empresas mais bem estruturadas do arranjo, com produtos vendidos nacionalmente⁴⁷.

Todos os empresários/produtores foram unânimes em dizer que ações de cooperação são importantes para o desenvolvimento das atividades do arranjo, apesar de não desenvolverem muitas das ações dessa natureza.

Nas palavras do presidente do SINDINDÚSTRIA, o Sr. José Borges : "eu acredito que o associativismo é a saída para os micro e pequenos empresários, mas nós não temos cultura, nossos empresários ainda não têm cultura e não entendem o associativismo".

As relações de cooperação poderiam ser mais intensificadas através de centrais de compras de insumos, treinamentos conjuntos, acompanhamento das tendências do mercado, para tanto, o arranjo necessitaria de uma governança dos empresários locais mais forte e articulada.

4.3.8. Interações Verticais

As interações verticais se manifestam a jusante e a montante da cadeia produtiva. Nesse sentido, essas interações devem ser analisadas em dois blocos. No primeiro bloco devemos incluir as empresas de micro e pequeno portes, neste caso, as interações se manifestam mais fortemente, tendo em vista que maior parte das empresas adquire seus insumos, máquinas e equipamentos de empresas do próprio arranjo, principalmente os injetados de EVA e PVC. Algumas empresas chegam a trocar créditos em compras de calçados pelos insumos necessários no processo produtivo.

Já no segundo bloco, encontram-se as empresas de médio e grande portes. Os insumos necessários para essas empresas são oriundos na sua quase totalidade das regiões sul e sudeste, no entanto, são tais empresas as produtoras de placas de EVA e solados de PVC que são vendidos para região do Cariri. Portanto, não existem relações dessas empresas com produtores de insumos da região, por outro

⁴⁷ Esta empresa foi uma das expositoras da feira Couro Modas em 2003.

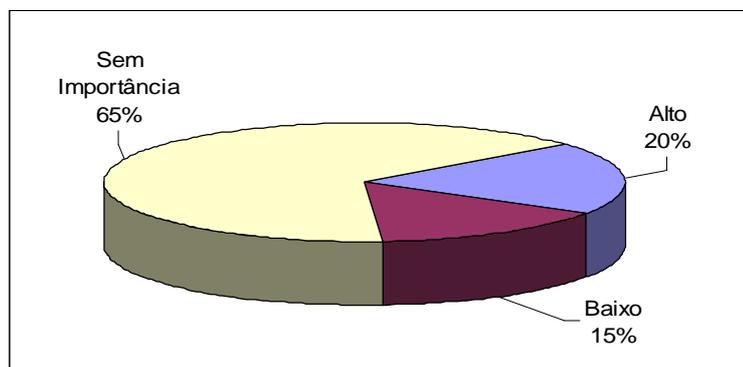
lado são elas as maiores fornecedoras dos injetados necessários no processo produtivo das micro e pequenas. Além disso, a existência das empresas maiores estimula *spin-offs*, ou seja, o surgimento de outras empresas de pequeno porte.

4.3.9. Mercado Consumidor

Dentre os principais problemas levantados na pesquisa de campo, 65% das empresas afirmaram que o mercado consumidor pode ser considerado um problema sem importância e 15% consideraram de baixa importância nos primeiros anos de funcionamento da empresa. Tais afirmações nos permitem concluir que a venda dos produtos não representou forte ameaça para essas empresas, quando da criação do empreendimento (gráfico 6).

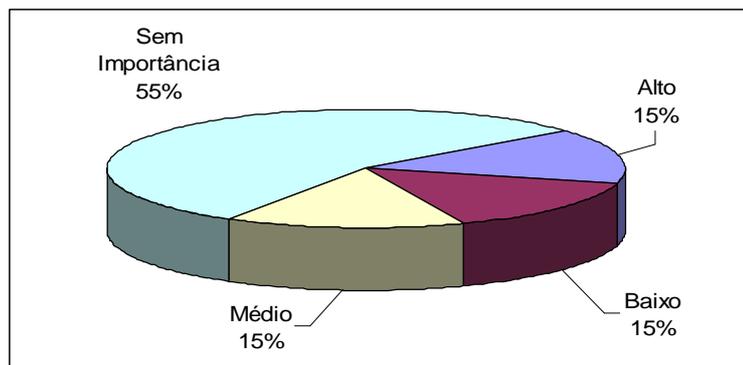
No entanto, com o decorrer dos anos e o surgimento de um número maior de empresas na região, essas admitiram que têm enfrentado um pouco mais de dificuldade para escoar a produção. O percentual de empresas que consideram o grau de dificuldade sem importância passa de 65% para 55%, enquanto nenhuma empresa considerava o grau de dificuldade médio no primeiro ano, este percentual passa para 15% (gráfico 7). Entretanto, esse ainda não representa um problema comprometedor.

Gráfico 6- Dificuldade na operação nos primeiros anos de funcionamento- vender produção



Fonte: pesquisa de campo

Gráfico 7- Dificuldade na operação entre o primeiro e o terceiro ano- vender produção



Fonte: pesquisa de campo

No entanto, vale ressaltar que vendas garantidas não significa necessariamente que as empresas estejam auferindo grandes lucros, muito menos garantindo crescimento. Muitas vezes, tais empresas vendem seus calçados com margens de lucro ínfimas, apenas para garantir a sobrevivência da mesma.

Esse problema é ainda maior para as micro e pequenas empresas, pois essas não são capazes de auferir economias de escala em virtude da baixa produtividade associada ao atraso tecnológico e ausência de recursos financeiros.

Tal problema se acentua, neste caso para às empresas de todos os portes, principalmente, em função do baixo valor agregado dos produtos decorrente da predominância de calçados à base de injetados.

4.3.10. Capital para Constituição Inicial das Empresas

Das empresas entrevistadas, 85% foram constituídas 100% com capital próprio. Apenas duas empresas obtiveram algum tipo de financiamento. No entanto, foi ressaltado pelas empresas que não recorreram a financiamento, que tal fato aconteceu em função das elevadas garantias exigidas e das altas taxas de juros. Além disso, praticamente inexistem linhas de crédito que atendam diretamente as suas necessidades financeiras, pois muitas empresas de pequeno porte necessitam de financiamentos, cujo aporte de capital varia entre R\$5.000 e R\$8.000, o que não

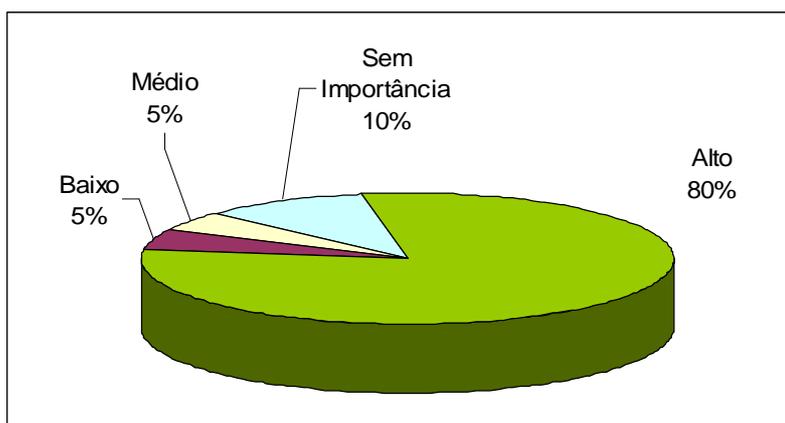
corresponde a microcrédito nem a financiamentos convencionais, caracterizando-se portanto, como um financiamento intermediário.

4.3.11. Principais Fontes de Informação

Para realizar o acompanhamento das tendências do mercado, as principais fontes de informação utilizadas pelas empresas são consultas a revistas especializadas do gênero e participação em feiras⁴⁸(gráficos 8 e 9), nesse sentido, vale ressaltar o forte caráter imitativo desempenhado pelas MPEs, visto que a região do Cariri ainda não conta com centros especializados de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, como também, não existem laboratórios de testes nem uma atuação da universidade local⁴⁹.

Segundo as empresas entrevistadas, as alterações e inovações para acompanhar as tendências do mercado ocorrem mais em modificações nos produtos existentes do que criação de novos produtos, isso reflete a alta flexibilidade com a qual trabalham.

Gráfico 8-Revistas e publicações especializadas

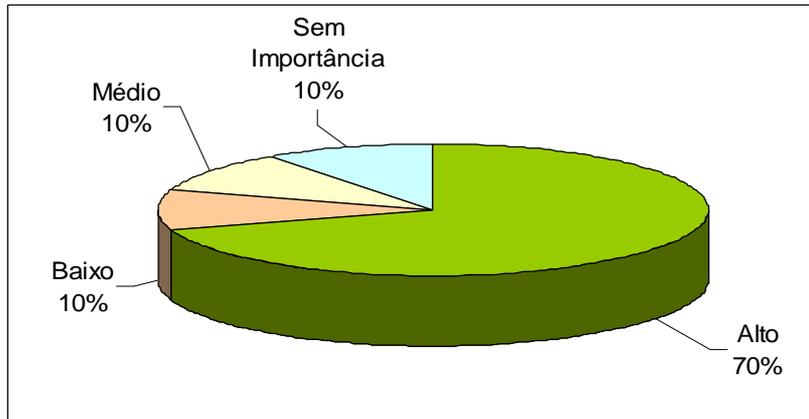


Fonte: pesquisa de campo

⁴⁸ Com relação a participação em feiras, é importante ressaltar a articulação realizada pelas instituições de apoio ao setor na região que proporcionam a participação dos empresários em feiras nacionais através de missões, além da realização anual da FETECC.

⁴⁹ A Universidade Regional do Cariri- URCA

Gráfico 9- Congressos e feiras comerciais e industriais do setor



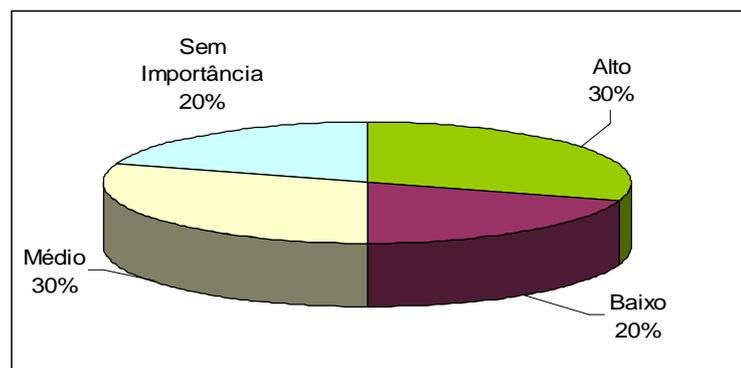
Fonte: pesquisa de campo

4.3.12. Principais Vantagens da Empresa por estar Localizada no Arranjo

Com relação as vantagens por estar localizado no arranjo, as principais respostas dadas pelas MPEs foram a proximidade com fornecedores de insumos e clientes. Já para as empresas de médio e grande portes, a principal vantagem está no custo da mão-de-obra, disponibilidade de MO qualificada e proximidade com clientes.

No gráfico 10, 80% das empresas entrevistadas consideram com alguma importância a existência de profissionais qualificados (30% consideram o grau alto, 30% médio e 20% baixo) no arranjo como forma de vantagem.

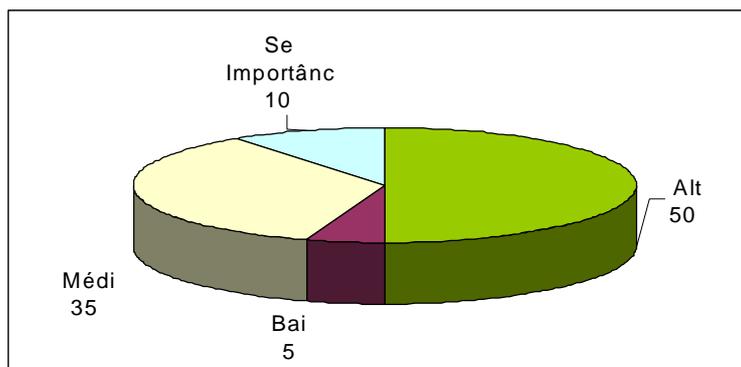
Gráfico 10- Disponibilidade de mão-de-obra qualificada



Fonte: pesquisa de campo

Com relação ao custo da mão-de-obra (gráfico 11), 90% das empresas afirmaram que o baixo custo constitui fator importante para localização no arranjo.

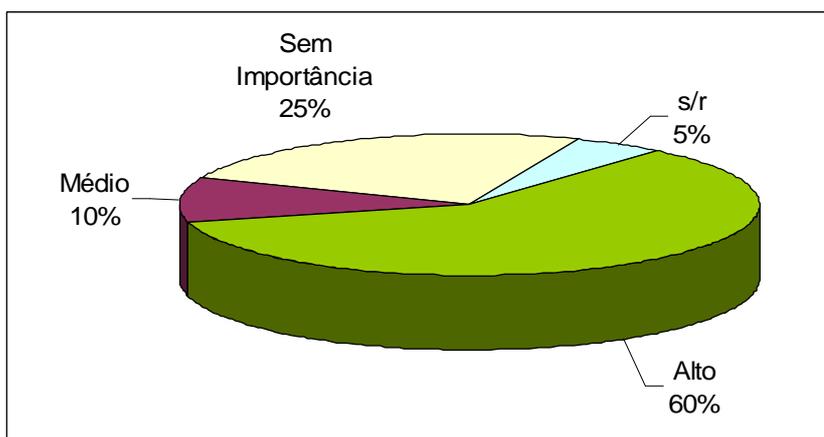
Gráfico 11- Baixo custo da mão-de-obra



Fonte: pesquisa de campo

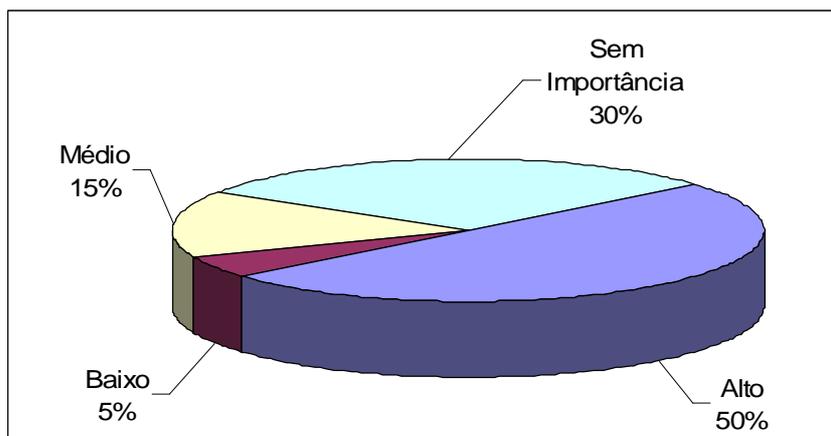
A proximidade com clientes/ consumidores e fornecedores de insumos (gráfico 12 e 13) também foram itens considerados importantes para as empresas localizadas no arranjo, em especial as MPEs que normalmente compram seus insumos de empresas locais.

Gráfico 12- Proximidade com clientes/consumidores



Fonte: pesquisa de campo

Gráfico 13- Proximidade com fornecedores de insumos



Fonte: pesquisa de campo

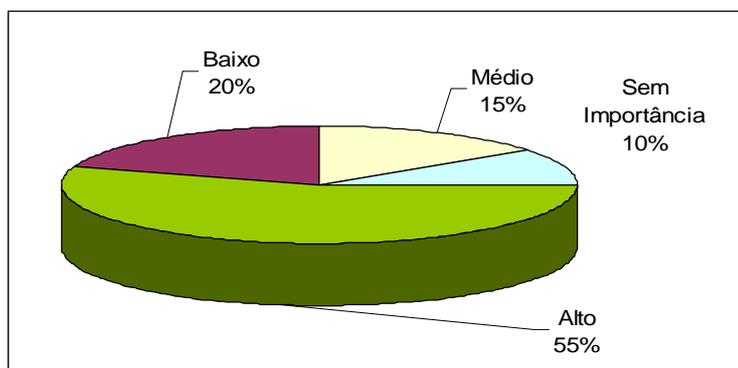
Outros itens averiguados na pesquisa, foram considerados com nenhuma ou de baixa importância, tais como: infra-estrutura disponível de serviços, proximidade com produtores de equipamentos, existência de programas governamentais e proximidade com universidades e centros de pesquisa.

4.3.13. Novos e futuros investimentos

Os empresários têm investido maciçamente na expansão da capacidade produtiva para atender a demanda e garantir economias de escala, obtendo assim ganhos satisfatórios. Espera-se, segundo as empresas entrevistadas, que nos próximos anos essa tendência continue ascendente (gráficos 14 e 15).

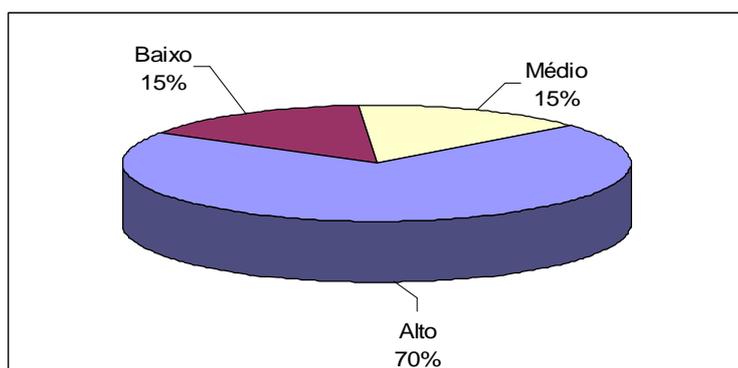
A principal forma utilizada para introduzir novas tecnologias é a aquisição de máquinas no país. No caso das MPEs máquinas usadas na própria região. No tocante as principais inovações nos últimos anos, o fator de destaque relatado foram as alterações continuadas no desenho/estilo dos produtos, através do gráfico 16, assim podemos perceber, que 43% das empresas consideram o grau de importância dessas alterações alto.

Gráfico 14- Expansão da capacidade produtiva (realizado nos últimos anos)



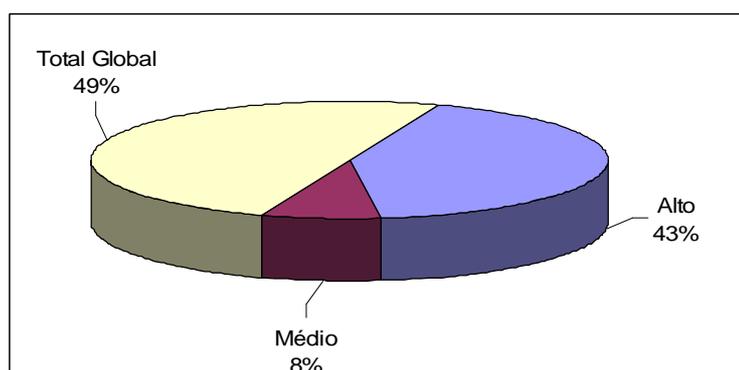
Fonte: pesquisa de campo

Gráfico 15- Expansão da capacidade produtiva (previstos para os próximos 5 anos)



Fonte: pesquisa de campo

Gráfico 16- Alterações no desenho/estilo dos produtos



Fonte: pesquisa de campo

4.3.14. Exportações

Apenas quatro empresas da região são exportadoras de calçados, dessas a INBOP, uma das empresas entrevistadas, pioneira na produção de placas de EVA, exporta 25.000 pares/mês de sandálias microporosas para os Estados Unidos, representando, cerca de 5% das vendas da empresa que pretende expandir este percentual.

Cinco empresas da região estão participando do Programa Setorial Integrado/PSI do SEBRAE (Resende, Sagian, Kaiana, AP calçados e surf sand), se qualificando e recebendo consultorias para também expandir seu mercado consumidor para fora do país, mostrando que o arranjo possui potencial para inserção no mercado externo.

4.3.15. Subcontratação

Com relação a subcontratação, oito empresas informaram terceirizar alguma etapa do processo de produção. A parte subcontratada pelas empresas mencionadas é a confecção do cabedal ou alça do calçado, que é realizada por terceiros. Isso simplifica o processo produtivo para as empresas que subcontratam reduzindo o tempo de confecção do produto que passa direto para montagem e acabamento final.

5. CONCLUSÕES

Os principais fatores determinantes para o surgimento e o funcionamento de um arranjo produtivo local, como discutido no decorrer deste estudo, estão no acúmulo do capital social, na estratégia produtiva e tecnológica, na articulação política institucional e finalmente, mas não menos importante, na estratégia de mercado. Analisamos tais fatores com base no estudo realizado e nas informações coletadas no APL de calçados do Cariri para que fosse possível derivar as conclusões deste trabalho.

No que se refere ao capital social acumulado, a análise foi realizada segundo os aspectos da cooperação, confiança e coordenação. No primeiro caso, verificamos a existência de laços cooperativos fincados, principalmente, entre as empresas de micro e pequeno porte. Nesse sentido, foi possível observar ainda que esta cooperação é decorrente da tradição do setor e possibilita a transferência do conhecimento tácito, em alguns casos de forma mais aberta, em outros, com segredo, e aqui nos referimos às empresas de médio e grande porte. A cooperação possibilita às empresas do arranjo estudado, o compartilhamento de informações e equipamentos, subcontratação de alguma etapa do processo produtivo e, em alguns casos, até compra de matéria-prima conjunta. As relações, apesar de desarticuladas e incipientes, têm sido importantes para construir e dar maior robustez ao capital social.

Inserida nesse contexto, outro aspecto que deve ser analisado é o da confiança entre os atores. Aqui, em casos específicos, a confiança é um fator de destaque, pois os produtores repassam a tecnologia de produção e o *design* de seus produtos para outros. No entanto, a confiança, se restringe a um grupo pequeno de produtores, vale ressaltar a importância da existência da associação de produtores que possibilita esta aproximação e cria canais de discussão e transferência de informações. Quando nos referimos ao papel desempenhado por essa instituição, já estamos nos reportando à atuação da articulação das instituições presentes no arranjo, bem como, à coordenação dos atores locais. Neste aspecto, encontra-se um ponto frágil do arranjo, pois as relações poderiam se configurar mais fortemente,

caso houvesse uma coordenação mais atuante e dinâmica envolvendo os atores locais em busca de estratégias coletivas para sustentar a competitividade.

Em se tratando da estratégia produtiva e tecnológica, as empresas pesquisadas apresentaram algumas peculiaridades. A existência de cerca de 300 empresas em torno de uma área 1.696,9 Km² reflete a aglomeração espacial do arranjo. A especialização ocorre em nível de etapas do processo produtivo, dado que, as micro e pequenas empresas não realizam todas as etapas nas suas unidades produtivas, enquanto as empresas de médio e grande porte o fazem. As inovações ocorrem, principalmente, no que se refere ao *design* dos produtos, pois como o setor calçados é fortemente vinculado a sazonalidade da moda, os produtores e empresas inseridos nesse arranjo apresentam elevada flexibilidade e adaptação, predominando a cópia de produtos de grandes empresas ditadoras destas tendências ou mesmo de empresas locais.

A articulação político- institucional deve ser considerada como um dos pontos fortes do arranjo. O comprometimento e a atuação de instituições como o SEBRAE, SENAI, SINDINDÚSTRIA, Banco do Nordeste, AFABRICAL têm sido fundamentais para dinamizar e fortalecer as ações do arranjo, através de capacitação, participação em feiras, criação de canais de estreitamento das relações entre as empresas e de comunicação dessas com as instituições e entre si.

Na esfera governamental, a atuação tem se dado mais fortemente no que se refere às ações do governo estadual, em razão da política de subvenção fiscal que tem atraído empresas de médio e grande porte para região, muitas vezes, complementando elos faltantes da cadeia produtiva, capacitando mão-de-obra local, conseqüentemente, dinamizando o processo produtivo das micro e pequenas empresas.

No tocante à estratégia de mercado, vale ressaltar, como apresentado na análise dos dados deste estudo, que as empresas afirmaram praticamente não possuir problemas para vender seus produtos. Acredita-se que esse fato decorre do fato de que a região conta com produtos de baixo valor agregado, portanto baixos preços, o que garante uma estratégia de sobrevivência para essas empresas.

Contudo, a existência de um arranjo produtivo calçadista predominantemente caracterizado pela produção de calçados à base de injetados, o descredencia de competir com arranjos, onde os produtos possuem maior valor agregado como é o caso do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul e Franca em São Paulo reduzindo as perspectivas de crescimento do mesmo, como já vem acontecendo através da migração de produtores de calçados para outros setores. Entretanto, existem vias endógenas para solucionar, ou pelo menos mitigar, este problema como trataremos a seguir.

Em suma, no decorrer deste estudo identificamos que as empresas inseridas nesse arranjo possuem vantagens e ganhos advindos da aglomeração e da ação coletiva. Contudo, alguns problemas puderam ser identificados, dentre os quais, podemos destacar, de forma sintética:

- Inexistência de centros de treinamento continuado para qualificação da mão-de-obra;
- Inexistência de laboratórios de pesquisa, desenvolvimento e testes de novos produtos;
- Dificuldade de acesso a linhas de financiamento para capital de giro;
- Fraca coordenação e governança dos atores locais no arranjo;
- Predominância de calçados de baixo valor agregado (injetados);
- Predominância de máquinas e equipamentos obsoletos e ausência de mão-de-obra técnica e de manutenção;
- Alto índice de inadimplência dos clientes do arranjo;
- Baixo poder de barganha junto aos fornecedores, devido a pequena escala das compras para as micro e pequenas empresas, além da dificuldade de acesso a insumos com preço e qualidade compatíveis com produtos de qualidade superior.

Cabe a nós, neste estudo, com base nos dados e análises apresentados sobre a dinâmica interna desse arranjo, sugerir algumas estratégias capazes de minimizar esses problemas.

Algumas medidas recomendadas:

- Compatibilizar a estrutura das organizações existentes, tais como SENAI, Centro Tecnológico- CENTEC, Centro Vocacional Tecnológico- CVT e Universidade Regional do Cariri às necessidades de treinamento e capacitação do arranjo;
- Articular com SEBRAE, SENAI, URCA e CENTEC um programa de treinamento técnico e gerencial customizado para o setor;
- Aproximar o CENTEC com o SENAI (Rio Grande do Sul, por exemplo) no sentido de criar um centro tecnológico de referência em calçados;
- Incentivar a associação de produtores, para: tornar-se uma central de compra de insumos e venda de produtos finais; realizar ação conjunta para inovação, desenvolvimento de processos e produtos, comercialização e marketing; realizar articulações institucionais para buscar apoio para o desenvolvimento do arranjo; central de cadastro de clientes para diminuir o índice de inadimplência; aproximar-se da Associação Comercial da região para realização de consultas ao SPC; constituir cooperativas de crédito para facilitar o acesso a capital de giro;
- Aproximar-se do programa de fundo de aval da prefeitura de Juazeiro do Norte em parceria com o Banco do Nordeste;
- Atrair cursos voltados para área de design, engenharia química, planejamento da produção, cronoanálise etc., específico para o setor calçadista, como forma e elemento de agregação de valor aos produtos;
- Criar um selo de qualidade e marketing da região do Cariri como pólo calçadista.

Essas medidas não significam, necessariamente, melhorias imediatas na estruturação e configuração do arranjo, mas se implementadas, poderão garantir no médio/longo prazo, uma melhoria na competitividade das empresas, dado que acentuariam as relações cooperativas e minimizariam os problemas de cunho tecnológico.

Portanto, o arranjo produtivo de calçados do Cariri, localizado nos municípios de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, encontra-se com certa maturação. Contudo, alguns desafios devem ser enfrentados para garantir a perenização e ampliação deste aglomerado possibilitando contribuir mais ainda para o desenvolvimento local.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS. 2002, Resenha Estatística 2001. Disponível em Versão em http://www.abicalcados.com.br/doc_resenha.html.

AMARAL FILHO, J. do., Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. Planejamento e políticas públicas, n.14, 1996.

_____. 1999. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPEC, 27,1999, Belém-Pará. A Endogeneização no Desenvolvimento Econômico Regional, p.1281-1300, Dezembro.

_____. Calçados. Projeto: programas setoriais de promoção da competitividade no Nordeste- PSPC-NE, convênio SEBRAE- Ministério das relações exteriores. Fortaleza, 1999.

_____. É negócio ser pequeno, mas em grupo. Desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento brasileiro. Rio de Janeiro: BNDES, 2002

_____. et al. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL POLÍTICAS PARA SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS DE MPME. Núcleos e Arranjos Produtivos Locais: casos do Ceará. Mangaratiba - RJ, 2002.

AMORIM, M. A. "Clusters" como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará, Fortaleza: BNB. 1998.

BNDES. Gestão participativa para o desenvolvimento local. Recife: Projeto de cooperação técnica BNDES/PNUD, 2000.

BNDES. O Setor de Calçados no Brasil. Informes Setoriais do BNDES, Maio, 1988.

BNDES. A Indústria de Calçados no Estado do Ceará. Relatos Setoriais do BNDES, Dezembro, 2001.

BNDES. Panorama do Setor de Couro no Brasil. Informes Setoriais do BNDES, Setembro, 2001.

BRITO. Jorge. Diversidade tecnológica e regimes de transação de firmas. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL.

CALÇADOS, componentes e matérias-primas/ Centro Tecnológico do Couro Calçados e Afins. Novo Hamburgo: CTCCA. Edições SEBRAE, 1994.

CASAROTTO FILHO, N. PIRES, L. H. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local : Estratégias para a conquista da Competitividade Global com base na experiência Italiana, São Paulo: Atlas, 1999.

CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M. M. Inovação, Globalização e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, In: Cassiolato, J. E. e Lastres (orgs). Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul. Brasília, IBICT/MCT, 1999

CASSIOLATO, J. E., SZAPIRO, M. Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais no Brasil. Nota Técnica 2.1 do Projeto: Proposição de Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME. IE/FINEP/SEBRAE/CNPq, 2002.

CASSIOLATO, J., LASTRES H. E SZAPIRO, M. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e Proposições de Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. NT 27 - Projeto de Pesquisa Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, IE/UFRJ, 2001.

CORDEIRO, R. M. Análise das Relações Cooperativas da Cadeia Produtiva de Calçados no Cariri. Fortaleza-CE: UFC/CAEN. Dissertação de Mestrado, 2000.

COSTA, A. B. Modernização e competitividade da indústria de calçados brasileira. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Economia Industrial. Tese de Doutorado, 1993.

CURIEN Nicolas. Économie des réseaux.- Paris: la découverte, (repères; 293), 2000.

DINIZ CAMPOLINA. C. Global-Local: interdependências e desigualdades ou notas para uma política tecnológica e industrial regionalizada no Brasil. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro- IE/UFRJ, 2000.

FERSTERSEIFER EVALDO, J. Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. NITEC/PPGA/EA E CEPAN/UFRGS. Disponível em [http:// read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo4.htm](http://read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo4.htm)

GALVÃO, O. A. de, Flexibilização produtiva e reestruturação espacial: considerações teóricas e um estudo de caso para a indústria de calçados no Brasil e no Nordeste. In: Revista de economia política, vol. 21, número 1 (81), janeiro- março, 2001.

GORINI, A. P .F., SIQUEIRA, S. H. G. de. Complexo Coureiro-Calçadista. In: BNDES Setorial, Rio de Janeiro, p.177-198, nov. 1997

GORINI, A. P .F., SIQUEIRA, S. H. G. de. Complexo Coureiro-Calçadista Nacional: Uma Avaliação do Programa de Apoio do BNDES. BNDES Setorial - mar. 1999

HAGUENAUER, L., PROCHNIK, V. Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste- Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000.

INTERAGIR para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil, coordenadores, Helena Lastres... (et al.); pesquisadores, Arlindo Villaschi... (et al.)- Brasília: SEBRAE, FINEP, CNPq., 2002.

KON, Anita. Economia Industrial. São Paulo: Nobel, 1994.

LAMPIÃO inspira artesãos que fazem sandálias em Juazeiro, O Estado de São Paulo. 11 de abril. 1999. Caderno de Economia.

LEITE, A A M. Alianças e parcerias no cluster de calçados do Cariri. COPPE/UFRJ, 2003. Rio de janeiro: Dissertação de mestrado.

LEMOS, C. Inovação em Arranjos e Sistemas de MPME. Nota Técnica 1.3 do Projeto: Proposição de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro, 2001.

LEMOS, C., PALHANO, A. Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB, Nota Técnica 22 do Projeto: Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, Instituto de Economia/UFRJ/BNDES/FINEP/FUJB, p. 466-533, 2000.

LEMOS, C., PALHANO, A. Micro, pequenas e Médias empresas no Brasil: novos requerimentos de políticas para a promoção de Sistemas Produtivos Locais. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2003. Tese de doutorado.

LOCKE M. R. *Building Trust. Annual Meetings of the American Political Science association, San Francisco, september 1, 2001.*

- LUNDVALL, B. e BORRAS, S. *The globalising learning economy: implications for innovation policy, Report to the DG DII, Commission of the European Union, Bruxelas*.1997. Cap. 7.
- MARSHALL, Alfred. Princípios de Economia: tratado introdutório. Tradução revista de Rômulo Almeida e Ottolmy Strauch. São paulo: Nova Cultural,1996.
- MYTELKA, L. K., FARINELLI, F. “*Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*”. Nota Técnica 5 do projeto: Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Rio de Janeiro: IE/UFRJ/BNDES/FINEP/FUJB, 2000.
- NORONHA, E. G., TURCHI, L. M. Cooperação e conflito: estudo do caso do complexo coureiro-calçadista no Brasil. Texto para discussão N° 861. In: BNDES Setorial, Brasília, 2002.
- OLUAPTE, W. & OINTNA, I. A indústria de calçados tradicional do Ceará: diagnóstico da competitividade. Fortaleza: UFC.FCPC/SEBRAE- Ceará/ SINDICAL, 1998.
- PINHEIRO, T. Os efeitos de um financiamento do FDI sobre o município de Sobral. Fortaleza: 2000.
- PORTER, M. E. Competição - On Competition : Estratégias Competitivas Essenciais, Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- PUGA, F. P. Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e Taiwan. Textos para discussão 75. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.
- PUTNAM, Robert D. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- PYKE F., BECATTINI. and SENGENBERGER W. *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.*
- ROSA, A L. T. & SILVA, P. R. A indústria de calçados tradicional do Ceará: desempenho competitivo e mercados. Fortaleza: Série de estudos econômicos/ CAEN. Nordeste: reflexões sobre aspectos setoriais e locais de uma economia. 2002.

- SANTOS, A . M. et al. Deslocamento de empresas para os Estados do Ceará e da Bahia: o caso da indústria calçadista. BNDES setorial, n.15, Rio de Janeiro, 2002.
- SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a industria de pequeno porte. *The Journal of Developmental Studies*. V. 31, n.4, 1995.
- SCHMITZ, H. *Clustering and industrialization: Introduction*. *World Development* 27 (9). 1999.
- SORBILLE, R. Autogestão: um modelo alternativo de produção, 1999. Fortaleza: UFC/ CAEN, 1999. Dissertação de Mestrado.
- UNE, M. Y., PROCHNIK, V. Desafios para a Nova Cadeia de Calçados Nordestinos. In HAGUENAUER, L., PROCHNIK, V., (orgs.) Identificação de Cadeias Produtivas e Oportunidades de Investimento no Nordeste do Brasil, Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000.
- VARGAS, M. A., ALIEVI, R. Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista do Vales dos Sinos/RS. Nota Técnica 21 do Projeto: Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, Instituto de Economia/UFRJ, BNDES/FINEP/FUJB, 2000. p. 427-462.

7. SITES CONSULTADOS

Associação Brasileira das Indústrias de calçados (ABICALÇADOS)-
<http://www.abicalçados.com.br>

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias avançadas (ANPROTEC)- <http://www.anprotec.org.br>

Banco do Nordeste (BN)- <http://www.banconordeste.gov.br>

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNES)-
<http://www.bndes.gov.br>

Centro de Estratégias de Desenvolvimento (CED/SEPLAN)-
<http://www.ced.ce.gov.br>

Fundação Instituto de Pesquisa e Informação do Ceará (IPLANCE)-
<http://www.iplance.ce.gov.br>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)- <http://www.ibge.gov.br>

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)- <http://www.ipea.gov.br>

Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT)- <http://www.mct.gov.br>

Ministério do Trabalho e Emprego (TEM)- <http://www.mte.gov.br>

Rede de Sistemas Produtivos Locais (REDESIST)- <http://www.ie.ufrj.br/redesist>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-CE)-
<http://www.sebraece.com.br>

8. ANEXOS

DADOS AMOSTRAIS

(Fonte: dados primários coletados em pesquisa de campo)

I - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome:

2. Segmento de atividade principal (classificação CNAE):

3. Pessoal ocupado: _____

4. Ano de fundação: _____

II - EXPERIÊNCIA INICIAL DA EMPRESA

1. Número de Sócios fundadores: _____

2. Perfil do principal sócio fundador:

Perfil	Sócio Principal
Idade quando criou a empresa	
Sexo	
Escolaridade quando criou a empresa	
Atividade que exercia anteriormente	
Principal motivação para ser empresário	
Seus pais eram empresários (Sim ou não)	

3. Origem do capital para criar a empresa

Origens do capital existente no 1 ^o ano da empresa	Participação percentual (%)
Dos sócios	
Empréstimos de parentes e amigos	
Empréstimos de instituições financeiras gerais	
Empréstimos de instituições de apoio às MPEs	
Adiantamento de materiais por fornecedores	
Adiantamento de recursos por clientes	
Outros. Citar	
Total	100%

4. Evolução do número de empregados

Período de tempo	Número de empregados
Ao final do primeiro ano de criação da empresa	
Ao final do terceiro ano de criação da empresa	
Ao final do ano de 2002	

5. Grau de dificuldade na operação da empresa nos primeiros anos de fundação

Principais dificuldades	No primeiro ano de vida				Entre o primeiro e o terceiro ano			
	Sem importância	Baixo	Médio	Alto	Sem importância	Baixo	Médio	Alto
Contratar empregados qualificados								
Produzir com qualidade								
Vender a produção								
Custo ou falta de capital de giro								
Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos								
Custo ou falta de capital para aquisição/locação de instalações								
Pagamento de juros de empréstimos								
Outras. Citar								

III - ESTRUTURA ATUAL DA PRODUÇÃO

1. Grau de diversificação das atividades produtivas da empresa

Segmentos ou etapas da produção onde atua	% sobre faturamento
1	
2	
3	
.....	
Total	100%

2. Principais mercados: onde vende seus produtos

Principais mercados	% sobre faturamento
Mercado local	
Mercado nacional (exceto local)	
Mercado externo	
Total	100%

3. Mercado de insumos: onde compras os insumos

Compra de fornecedores	% das compras totais
Do local	
Do país (exceto local)	
Do exterior	
Total	100%

4. Principais equipamentos em uso

Principais equipamentos (nome)	Idade média(a nos)	Número de unidades segundo a origem dos equipamentos			
		Local	País	Exterior	Total
1					
2					
3					
...					

5. Quais são as principais vantagens que a empresa tem por estar localizada no arranjo? (assinale)

Externalidades	Vantagem			
	Sem importância	Baixo	Médio	Alto
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada				
Baixo custo da mão-de-obra				
Proximidade com os fornecedores de insumos				
Proximidade com os clientes/consumidores				
Infra-estrutura disponível de serviços				
Proximidade com produtores de equipamentos				
Existência de programas governamentais				
Proximidade com universidades e centros de pesquisa				
Outra. Citar:				

6. Análise dos investimentos da empresa (assinale o grau de importância)

Tipo de investimento	Realizados nos últimos 10 anos				Previstos para os próximos 5 anos			
	Sem importância	Baixo	Médio	Alto	Sem importância	Baixo	Médio	Alto
Expansão da capacidade produtiva								
Modernização das fábricas existentes								
Outro. Citar:								

IV. CAPACITAÇÃO PARA INOVAÇÃO

1. Principais fontes de informação da empresa (assinale o grau de importância)

Fontes	Grau de importância			
	Sem importância	Baixo	Médio	Alto
Troca de informações com clientes locais				
Troca de informações com clientes externos ao local				
Troca de informações com fornecedores locais de insumos				
Troca de informações com fornecedores de insumos do país				
Troca de informações com fornecedores locais de equipamentos				
Troca de informações com fornecedores de equipamentos do país				
Troca de informações com empresas do setor do local				
Consultorias especializadas contratadas localmente				
Consultorias especializadas contratadas no país				
Universidades e Centros Tecnológicos do local				
Revistas e Publicações especializadas				
Congressos e feiras comerciais e industriais do setor				
Internet				
Outra fonte Citar:				

2. Como se dá o desenvolvimento ou incorporação de novas tecnologias? (assinale o grau de importância)

Formas de incorporação de inovações	Grau de importância			
	Sem importância	Baixo	Médio	Alto
Aquisição de máquinas no mercado local				
Aquisição de máquinas no país				
Aquisição de máquinas no exterior				
Em cooperação com fornecedores de equipamentos				
Em cooperação com fornecedores de insumos				
Em cooperação com empresas-clientes				
Em cooperação com empresas concorrentes				
Em cooperação com outras organizações (de ensino e pesquisa, entidades de apoio setoriais, etc.)				
Nas unidades de produção da empresa				

Em laboratórios de P&D da empresa				
Através de intercâmbio de pessoal com a matriz				
Via licenciamento ou <i>Joint Venture</i>				
Outros. Especificar:				

3. Principais inovações de produto nos últimos 10 anos (assinale o grau de importância)

Inovações de produto	Grau de importância			
	Sem importância	Baixo	Médio	Alto
Novo produto				
Alterações de características técnicas de produtos já existentes				
Alterações no desenho/estilo				
Outra. Citar:				

5. Principais inovações de processo nos últimos 10 anos (assinale o grau de importância)

Inovações de processo	Grau de importância			
	Sem importância	Baixo	Médio	Alto
Aquisição de novos equipamentos				
Reorganização do processo de produção				
Introdução de técnicas organizacionais				
Outra. Citar				

V. COOPERAÇÃO E GOVERNANÇA

1. Avalie as ações conjuntas cooperativas com as demais empresas e agentes locais (assinale o grau de importância)

Ações conjuntas e de cooperação com agentes locais	Grau de importância			
	Sem importância	Baixo	Médio	Alto
Ações conjuntas para treinamento de empregados				
Ações conjuntas para compra de insumos				
Ações conjuntas para compra de equipamentos				
Ações conjuntas para venda de produtos				
Ações conjuntas para desenvolvimento e melhoria de produtos				
Ações conjuntas para desenho e estilo de produtos				
Ações conjuntas reivindicatórias junto ao poder público				

Ações conjuntas na obtenção de financiamento				
Viagens conjuntas a feiras				
Outra. Citar:				

2. Classifique as três principais instituições e associações quanto ao apoio à empresa

Nome da instituição ou associação	Vinculação da instituição				
	Direito Privado	Pública municipal	Pública estadual	Sistema Senai	Outro: citar
1					
2					
3					

3. Subcontratação: existe contrato ou acordo de fornecimento regular e continuado de peças, componentes, materiais ou serviços de sua empresa com outras empresas ? SIM NÃO.

Em caso positivo, caracterize a relação:

Relação de subcontratação com	A sua empresa atua como subcontratada		A sua empresa atua como contratante	
	de empresa local	de empresa de fora do local	de empresa local	de empresa de fora do local
Micro empresa				
Pequena empresa				
Média empresa				
Grande empresa				
Outras entidades				