

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO (SEPLAN)
Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE)

TEXTO PARA DISCUSSÃO

Nº 9

ARRANJO PRODUTIVO DE CALÇADOS DO CARIRI, CEARÁ

Jair do Amaral Filho ¹
Dayane Lima Rabelo de Souza ²

Fortaleza
Outubro/2003

¹ Doutor em Economia, Professor Titular em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Ceará (UFC), Membro da REDESIST e Diretor de Estudos Setoriais do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica (IPECE)/Seplan-Ce

² Mestre em Economia e economista do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE).

Textos para Discussão do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE)

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

Lúcio Gonçalo de Alcântara – Governador

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO (SEPLAN)

Francisco de Queiroz Maia Júnior – Secretário

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ (IPECE)

Marcos Costa Holanda – Diretor Geral

Jair do Amaral Filho – Diretor de Estudos Setoriais

Antônio Lisboa Teles da Rosa – Diretor de Estudos Sociais

A Série Textos para Discussão do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), tem como objetivo a divulgação de trabalhos elaborados pelos servidores do órgão, que possam contribuir para a discussão de diversos temas de interesse do Estado do Ceará.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE)

End.: Centro Administrativo do Estado Governador Virgílio Távora

Av.: General Afonso Albuquerque Lima, S/N

Ed.:SEPLAN – 2º andar

60839-900 – Fortaleza-CE

Telefones: (85) 488 7507/488 7654

Fax: (85) 488 7564

www.ipece.ce.gov.br

ipece@ipece.ce.gov.br

SUMÁRIO

- 1 INTRODUÇÃO, 5
- 2 REFERENCIAL CONCEITUAL, 6
- 3 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE CALÇADOS NO CEARÁ, 11
- 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO APL, 12
- 5 PROCESSO DE PRODUÇÃO, EMPRESAS E DIVISÃO SOCIAL DO TRABALHO, 15
 - 5.1 Processo de Produção, 15
 - 5.2 As Empresas, 16
 - 5.3 A Divisão Social do Trabalho, 16
 - 5.3.1 Papel das Micro e Pequenas Empresas (MPes), 16
 - 5.3.2 Papel das Empresas Média e Grande, 19
- 6 COORDENAÇÃO E DE APOIO EXTERNO, 23
 - 6.1 Coordenação, 23
 - 6.1.1 SINDINDÚSTRIA, 24
 - 6.1.2 Associação dos Fabricantes de Calçados (AFABRICAL), 24
 - 6.2 Apoio, 25
 - 6.2.1 Banco do Nordeste do Brasil (BNB), 26
 - 6.2.2 Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), 26
 - 6.2.3 SEBRAE, 27
 - 6.2.4 Projeto Competir, 28
 - 6.2.5 Programa Setorial Integrado de Calçados (PSIC), 28
- 7 CONCLUSÕES, 29
- 8 BIBLIOGRAFIA, 30

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre as aglomerações produtivas especializadas no Brasil são relativamente recentes. Apesar disso, os trabalhos preliminares de identificação vêm chamando a atenção para a considerável quantidade de agrupamentos de empresas e produtores espalhados pelo país, sobretudo de pequeno porte, apresentando variados tipos de arranjo produtivo.³ Na sua maioria, são fenômenos endógenos, nascidos espontaneamente, de maneira auto-organizada, apresentando forte identificação com o território no qual estão localizados. Todavia, o que vem chamando mais a atenção é o fato de que, apesar da abertura econômica e da globalização, das taxas de juros elevadas, da crise fiscal do estado e do fraco desempenho da economia nacional, esses agrupamentos sobrevivem e muitos ainda crescem. Desta maneira, preservam e geram ocupação, emprego e renda e, alguns, dinamizam economias locais, desafiando fórmulas sofisticadas e caras montadas com esses fins.

Essas constatações parecem ser suficientes para justificar e estimular estudos voltados para as aglomerações de empresas e produtores, e de seus respectivos Arranjos Produtivos Locais (APLs). Esses estudos, além de gerarem o benefício da revelação e da identificação dos APLs, isto é, suas localizações e caracterizações, poderão ainda contribuir para a renovação das políticas públicas voltadas para o desenvolvimento industrial, geração de emprego e renda e desenvolvimento local e regional.

O presente trabalho tem esse objetivo, ou seja, de procurar oferecer uma contribuição para essa renovação, a partir do estudo do arranjo produtivo local de calçados da região do Cariri no Ceará. Sua distribuição será feita da seguinte maneira: a segunda seção, que terá início depois desta introdução, procurará fixar um rápido referencial conceitual para a categoria Arranjo Produtivo Local (APLs); a terceira seção caracterizará o setor de calçados no estado do Ceará, que experimentou, no período recente, uma forte expansão; a quarta seção fará uma contextualização do APL de calçados do Cariri; a quinta seção dará, primeiramente, uma idéia sobre o processo de produção e as empresas, para depois analisar a divisão social do trabalho entre os agentes, mostrando seus comportamentos e interações; a sexta

³ A propósito desses trabalhos, ver, por exemplo, as Notas Técnicas produzidas pela REDESIST.

seção identificará e analisará as instituições de coordenação e de apoio externo; finalmente, a sétima seção apresentará algumas considerações finais.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Em anos recentes, tornou-se muito conhecido na literatura da economia regional e da geografia econômica, o sucesso das experiências americanas e européias associadas às aglomerações produtivas especializadas. Isto tem indicado uma certa inflexão na trajetória do desenvolvimento industrial, a favor da descentralização produtiva, ao mesmo tempo em que uma confirmação das vantagens oferecidas pelas aglomerações territoriais de atividades econômicas especializadas, já reveladas por Marshall no século XIX na Inglaterra. Ao analisarem essas experiências, pesquisadores e observadores atribuíram inúmeras categorias e nomenclaturas, não necessariamente concorrentes entre si, para representar esses fenômenos, tais como cluster, distrito industrial, ambiente inovador, etc.

Olhando para essas realidades, pesquisadores dos países em desenvolvimento passaram a se convencer de que fenômenos semelhantes poderiam estar ocorrendo também em suas regiões, o que os levou a refletir sobre o assunto, mas apoiados em referências conceituais produzidas para outros contextos. Após algum tempo, a tentativa de transposição de categorias e conceitos, revelados apropriados para as regiões desenvolvidas, parece ter causado o desconforto de serem inapropriados para as regiões menos desenvolvidas, em especial a América Latina, dadas as diferenças culturais e institucionais.

Independente da nomenclatura ou da metáfora que se utilize, seja cluster, distrito industrial ou ambiente inovador, parece não haver dúvidas de que, qualquer que seja o emprego desses nomes, trata-se de um fenômeno identificado com um sistema social de produção, com menor ou maior complexidade, que se reproduz sobre um certo território. Entende-se aqui, sistema social como um universo de agentes que mantêm interações entre si, estabelecendo padrões de comportamento.

Preferindo optar, muito apropriadamente, por uma nomenclatura neutra, a REDESIST, pioneira no estudo sistemático de APLs no Brasil, define uma aglomeração produtiva especializada de "tipo ideal" como sendo um sistema produtivo local (SPL), contendo uma forte capacidade endógena para gerar inovações. Desta

maneira, segundo a REDESIST, “Sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento”. (BRITTO & ALBAGLI, 2003).

Como pode ser verificada, tal definição indica não apenas as características de um sistema produtivo, mas também, os aspectos dinâmicos do mesmo, aspectos esses liberados pelo processo de interação e aprendizagem estabelecidas entre os agentes, caracterizando assim, uma capacidade de adaptação organizada e coletiva.

Entretanto, a realidade brasileira, especialmente do Nordeste, está distante desse “tipo ideal” de aglomeração produtiva, ou sistema produtivo, tendo em vista, muitas vezes, a informalidade das atividades econômicas e o caráter incipiente e frágil das relações de cooperação entre os agentes. Neste caso, as aglomerações produtivas não teriam propriamente um estatuto de sistema, mas de um arranjo, Arranjo Produtivo Local (APLs).

De acordo com a REDESIST, “Arranjos Produtivos Locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento” (ALBAGLI & BRITO, 2003).

Como pode ser observada, a definição de APL não se norteia necessariamente pelo tamanho das empresas, mas principalmente pelo caráter incipiente dos vínculos entre os agentes. Apesar disso, alguns autores preferem optar por uma definição mais orientada pelo tamanho das empresas. Este é o caso, por exemplo, de Mytelka & Farinelli (2000), para quem 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 uma prática pouco usual. Face às pequenas ou inexistentes barreiras à 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 interfirmas. Para os autores, esta é a razão pela qual a capacidade de mudança de patamar, no que tange a capacidade de inserção dinâmica, à geração de novos processos e produtos, etc., é pequena. Esses arranjos são típico aglomerado monoprodutores de pequenas e médias empresas (PMEs), onde o esforço de inovação se limita à cópia sem adaptação.

Verifica-se, no enfoque contido no parágrafo anterior, que um APL, à vezes, é encarado como sendo uma etapa da trajetória das empresas, que começam micro e pequenas, funcionando muito precariamente. Este enfoque acaba perdendo de vista os aspectos estruturadores de um sistema social de produção. Um APL pode conter micro e pequenas empresas tradicionais, no entanto, não seria esse o foco principal da sua definição. Procurando estruturar o conceito de APL, Cassiolato, Lastres & Szafiro (2000), indicam algumas das principais peculiaridades que devem ser observadas no estudo dessas aglomerações, são elas: a dimensão territorial; a diversidade, das atividades e dos atores; o conhecimento tácito; as inovações e aprendizados interativos; e a governança.

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.

A diversidade envolve a participação e a interação não apenas de empresas de bens e serviços finais e intermediários, isto é, concorrentes e fornecedores, mas também, de diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento de engenharia, programas de promoção e financiamento. Ai se incluem, portanto, universidades, instituições de pesquisa, empresas de consultoria e de assistência técnica, organizações públicas e privadas.

Conhecimento tácito, ou conhecimento informal, não escrito nem institucionalizado, é compartilhado e socializado por empresas, instituições e indivíduos. Essa forma de conhecimento apresenta forte especificidade local, decorrendo da proximidade territorial e/ou de identidades cultural, social e empresarial. Isto facilita sua circulação em organizações ou contextos geográficos específicos, mas dificulta, ou mesmo impede, seu acesso por parte de agentes externos a tais contextos, tornando-se, portanto, elemento de vantagem competitiva para quem o detém.

Inovações e aprendizados constituem fontes fundamentais 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, individualmente, como coletivo. Para o alcance efetivo da competitividade, especialmente para as empresas de pequeno porte, é importante ressaltar a importância dos processos inovativos dentro dos aglomerados, visto que, tais processos possuem a capacidade de introduzir mudanças técnicas, gerar dinamicidade e promover vantagens competitivas para as empresas.

A governança refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades, que envolvem um longo caminho que vai 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).

Para completar esse conjunto de peculiaridades, seria ainda possível acrescentar quatro elementos que assumiriam papéis ativos na evolução dos arranjos produtivos, são eles, o capital social, a estratégia coletiva de organização da produção, a estratégia coletiva de mercado e a articulação político-institucional (AMARAL FILHO, 2002).

Capital Social, fator intangível por natureza, é o acúmulo de compromissos sociais construídos pelas interações sociais em uma determinada localidade. Esse tipo de capital se manifesta através da confiança, normas e cadeias de relações sociais e, ao contrário do capital físico convencional, que é privado, ele é um bem público. O

principal aspecto do capital social é a confiança, construída socialmente através de interações contínuas entre os indivíduos. O capital social acumulado em um determinado arranjo produtivo é a condição principal para a cooperação, a formação das redes, associações e consórcios de pequenos produtores e empresas. É também a principal fonte da coordenação e da governança do APL.

Estratégia coletiva de organização da produção reflete as decisões coordenadas, entre os produtores, sobre o que produzir, quem produzir e como produzir. É neste ponto que o agrupamento das empresas define sua força em relação às grandes empresas isoladas, porque nele é que se define a equivalência da vantagem em relação à escala da compra dos insumos, do uso de máquinas e equipamentos, da produção em geral, etc. Neste ponto também se manifesta e se processa a aprendizagem coletiva, fonte das inovações e da competitividade. Para o sucesso dessa estratégia o aporte do capital social é fundamental.

Estratégia coletiva de mercado, também reflete ações coordenadas e convergentes entre os produtores. De pouco vale a estratégia coletiva em relação à produção se não há uma estratégia igualmente coletiva coordenada, para se atingir os mercados. Os mercados compradores são normalmente controlados por grandes *players*, mas também condicionados por grande escala. Sem uma estratégia comum, entre os produtores, fica difícil para as pequenas empresas superar esses obstáculos. Em outras palavras, pode-se dizer que sem uma estratégia coletiva de mercado as pequenas empresas poderiam suprimir as economias de escala conseguidas em nível da compra dos insumos e da realização da produção.

Articulação político-institucional, também derivada do capital social, é o mecanismo pelo qual o arranjo produtivo se relaciona com as organizações públicas e privadas responsáveis pelas políticas públicas e privadas de apoio às micro, pequenas e médias empresas ou ao desenvolvimento local. As experiências têm mostrado que quanto mais acumulado o capital social numa determinada aglomeração de empresas, maior e mais eficaz a articulação com as organizações e instituições.

3 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE CALÇADOS NO CEARÁ

A indústria de calçados do Ceará é relativamente antiga, atualmente está composta por cerca de 198 empresas, segundo a ABICALÇADOS (2003), das quais 90% correspondem às micro e pequenas empresas⁴ de origem local. No total, geram 27.353 mil empregos diretos, sendo que 80% são gerados por grandes empresas que migraram nos anos 1990 do Sul/Sudeste para o Ceará. A média de emprego por empresa em 2001 era de 138, enquanto o setor respondia por 10,99% dos empregos gerados no estado.

Segundo o BNDES (2001), o Estado do Ceará é o terceiro maior produtor brasileiro de calçados; ficando atrás dos Estados do Rio Grande do Sul e São Paulo⁵. Estima-se que em 2000 a produção total tenha sido de aproximadamente 130 milhões de pares, soma que correspondeu a 25% da produção nacional. Vale ressaltar que cerca de 85% deste volume foi produzido por empresas atraídas de outros estados, como foi dito. Dentre essas, a empresa Grendene, a unidade localizada no município de Sobral, respondeu sozinha, em 2002, por 73% da produção do estado e foi responsável por 9.600 empregos diretos nesse município.

As empresas calçadistas instaladas no estado do Ceará são, na sua quase totalidade, montadoras de calçados de couro e de sintéticos, e algumas daquelas que produzem calçados sintéticos produzem também os seus próprios injetados⁶, elementos básicos para esses produtos, e esse têm sido os casos da Grendene e da *Dakota*. No tocante aos outros insumos e acessórios, como: adesivos, palmilhas e embalagens, o Estado já conta com empresas fornecedoras produzindo no local (KILLING, EMBACEL e PALMIFLEX). Apesar dessa integração local, as empresas calçadistas instaladas no Ceará ainda estão distantes dos seus principais fornecedores (localizados na sua maioria no Sul/Sudeste) e de segmentos estratégicos, como é o caso dos curtumes.

⁴ 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).

⁵ Nestes estados, se destacam os Arranjos Produtivos Locais calçadistas existentes no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul e em Franca, São Paulo.

⁶ Os injetados são feitos a partir do Etileno e Vinil Acetato (EVA), do Policloreto de Vinila (PVC) e do Poliuretano (PU).

Ao contrário do que ocorre com a região do Cariri, e um pouco com Fortaleza, onde há aglomerações de empresas calçadistas, no restante do Estado às empresas encontram-se dispersas umas das outras, quando se trata das médias e grandes empresas atraídas pelos incentivos fiscais. Essa dispersão aconteceu devida, de um lado, à estratégia do governo de interiorizar a indústria e, de outro, à estratégia das empresas de evitar a formação de grandes concentrações de empresas e trabalhadores, evitando com isso o aumento do preço da mão-de-obra e a organização de sindicatos.⁷ Na região do Cariri o destaque fica para o município de Juazeiro do Norte que absorve a maior parte das empresas do arranjo produtivo local, sobretudo as empresas de tamanho micro, pequeno e médio. Já o município de Crato, também da região, sedia uma grande empresa, pertencente ao grupo gaúcho Grendene.

Importante ressaltar que o item: "calçados", ocupa a primeira posição na pauta dos produtos exportados pelo Ceará, desbancando alguns produtos primários tradicionais, e correspondeu a 32,5% do total das exportações do estado em 2002, seguido pelos produtos têxteis e pela castanha de caju (Centro Internacional de Negócios, 2003). O principal mercado de destino das exportações cearenses são os EUA e Argentina. Ainda segundo dados da ABICALÇADOS (2003), o Ceará foi responsável por 8% das exportações de calçados do Brasil, em 2002.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO APL

O arranjo produtivo de calçados do Cariri abrange três municípios vizinhos, Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, inseridos numa micro-região denominada Crajubar. Os mesmos localizam-se na região Sul do Estado, ao sopé da Chapada do Araripe. Os municípios possuem respectivamente as seguintes áreas geográficas: Juazeiro do Norte (219 Km²), Crato (1.026 Km²) e Barbalha (1.558,8 Km²) e distanciam-se 520 Km de Fortaleza. Aplicando-se o tradicional Índice de Quociente Locacional (IQL) para os três municípios, tendo como base os dados da RAIS, para o setor de calçados (da CNAE), tem-se a seguinte hierarquia: Juazeiro do Norte com 2,86, Barbalha com

⁷ Alguns dos municípios do interior que receberam essas empresas são Quixeramobim, Crato, Caridade, Canindé, Iguatu, Sobral, Juazeiro do Norte, Barbalha, Horizonte, Itapipoca, Limoeiro do Norte, Camocim.

1,98 e Crato com 0,23. Levando-se em consideração o indicador de densidade industrial (número de empresas/Km²) em calçados, verifica-se que Juazeiro do Norte é, de longe, o líder nessa matéria, contando com 0,44 empresa por quilômetro quadrado, enquanto Barbalha e Crato, respectivamente, apresentam 0,0068 e 0,00128 empresas/km².

A origem desse arranjo está associada a dois elementos históricos e territoriais, o primeiro, as atividades artesanais dirigidas para a confecção de artefatos de couro, voltadas para as necessidades do vaqueiro do semi-árido e, o segundo, ao dinamismo do comércio de Juazeiro do Norte induzido tanto pela posição geográfica como pelo fluxo de romeiros que buscam nesse local a benção do Padre Cícero. Essa atividade central atinge o seu auge por volta da década de 1960.⁸ Com base num longo processo de aprendizagem, na seleção de estratégias de sobrevivência e estímulos do mercado local, os produtores artesanais evoluíram para a produção de calçados e produtos sintéticos, sempre populares, na linha de sandálias microporosas e de placas de borracha de EVA, matéria-prima básica para a fabricação dessas sandálias. Atualmente, o APL do Cariri se destaca como maior produtor de EVA do Brasil, contando com nove empresas no segmento.

Os calçados fabricados neste arranjo são predominantemente femininos bem como sandálias do tipo surf (de dedo) com borracha de Copolímero de etileno e vinil acetato (EVA). As sandálias femininas (tipo Melissa) têm como características: i. Solado de Policloreto de vinila (PVC) e cabedal de couro sintético; e ii. Solado de Poliuretano (PU) e cabedal de couro puro ou sintético. Há também, em menor proporção, produção de calçados infantis. E quase como resquício, ainda são produzidas sandálias de rabicho feitas artesanalmente utilizando como matéria-prima o couro. O principal componente produzido no arranjo é o injetado, de EVA, PVC e PU.

Com os injetados disponíveis localmente, alguns comerciantes de calçados passaram a montar empresas para produzir calçados, aproveitando-se de um conhecimento social tácito também disponível. Associado a isso se observa que, a instalação de empresas produtoras de solados de PVC estimulou o surgimento de inúmeras, micro e pequenas, empresas produtoras de sandálias tipo surf e sandálias femininas populares. Tal fenômeno é facilitado pelo fato de que, algumas empresas produtoras do referido

⁸ Para mais detalhes sobre os aspectos históricos ver Cordeiro (2000) e Leite (2003)

componente, utilizam matéria prima reciclada, o que contribui para a redução do preço do solado para os micros e pequenos empresários.

Nos últimos anos, o segmento de componentes ganhou um reforço a partir da instalação, no município de Juazeiro do Norte, da empresa Tecnolit-RS, produtora de PU, também incentivada. Esse reforço deveu-se ao fato de que o PU possibilita a produção de solados mais sofisticados, de maior valor agregado, apesar de poucas empresas do arranjo produtivo local ainda não utilizarem esse tipo de solado. Essa empresa tem um mercado regional garantido, já que é a única a produzir tal insumo no Nordeste.

Apesar de minoritária, a chamada sandália de rabicho de couro é aquela que ainda guarda uma identificação com a origem, a história e a cultura do local. Sua produção é comercializada no local, em grande parte, durante as quatro grandes romarias anuais realizadas na cidade de Juazeiro, que, aliás, sedia um dos maiores e mais movimentados santuários religiosos do país, por onde passam cerca de dois milhões de visitantes/ano. Sua estética tem origem na figura de Virgulino Ferreira, o Lampião⁹, que ao passar pela referida cidade inspirou diversos artesãos a confeccioná-la, guardando as linhas do desenho original. A maioria dos produtores desse tipo de sandália encontra-se na informalidade e acredita-se que o seu número tem decrescido gradativamente, em vista da falta de recursos financeiros para aquisição do couro, além dos impactos exercidos pelos modismos e a popularização dos gêneros em sintéticos.

O município de Juazeiro do Norte conta com o curtume Santo Agostinho, de pequeno porte, instalado na região há cerca de trinta e três anos, que resiste apesar da dominação dos componentes sintéticos. Estima-se que apenas três 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 (Sagian), sendo esta última uma das que possuem produtos de maior valor agregado do APL, utilizando como componente, para o solado, material em PU.

A partir da instalação da empresa Grendene, em 1996, no município de Crato, o arranjo produtivo local de calçados passou a ter maior visibilidade em virtude do

⁹ Estado de São Paulo (1999).

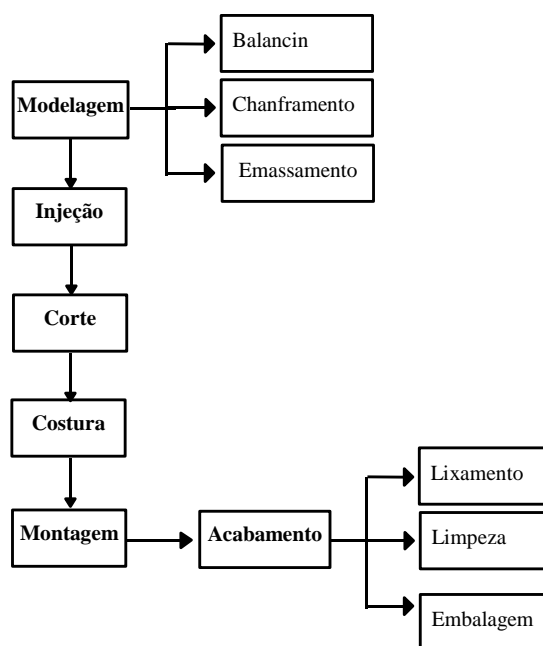
porte dessa empresa, haja vista o número de empregos gerados, 2.000 postos de trabalho, podendo chegar a 3.000 no final do ano de 2003. Tal visibilidade tem atraído a atenção dos órgãos de apoio às empresas bem como o interesse de profissionais e fornecedores de máquinas e equipamentos.

5 PROCESSO DE PRODUÇÃO, EMPRESAS E DIVISÃO SOCIAL DO TRABALHO

5.1 Processo de Produção

Tal como outros arranjos produtivos de calçados no Brasil, o arranjo produtivo do Cariri tem um forte viés puxado pelos insumos e produtos compostos por sintéticos, em função da necessidade de atender um mercado de consumo de massa, que só é possível pela simplificação dos processos produtivos e pela redução dos custos de produção.¹⁰ A seqüência do processo de produção, como pode ser visto abaixo, é pautada pelas etapas da modelagem, injeção, corte, costura e montagem, sendo que esta última segue para o acabamento que, por sua vez, se abre em lixamento, limpeza e embalagem (COSTA, 1993). Como será visto nas próximas seções, esse processo de produção nem sempre é cumprido totalmente dentro de uma só empresa, sobretudo para os segmentos micro, pequeno e médio.

Fluxo de Produção



¹⁰ Para uma leitura comparativa, ver o caso do APL de calçados de Campina Grande-Pb (Lemos, 2000).

5.2 As Empresas

Segundo dados da RAIS, existem, nos municípios do arranjo, 107 empresas formais de calçados, sendo: 82 Micros; 17 Pequenas; 7 Médias; e 1 Grande. Por seu lado, como já foi a SINDINDÚSTRIA e AFABRICAL, estimam existir cerca de 300 empresas nos três municípios. Partindo desse universo, foram selecionadas vinte empresas para serem visitadas, onde seus proprietários foram entrevistados por meio da aplicação de um questionário.¹¹ As empresas visitadas foram selecionadas com base nos estratos seguintes: oito empresas de tamanho micro, seis de pequeno porte e seis empresas de médio porte, que juntas empregavam 1.433 trabalhadores. Além disso, foram utilizadas informações obtidas pelo Centro de Estratégia de Desenvolvimento (CED) em 2002 junto da empresa Grendene.¹² Além dessas fontes, foram entrevistados comerciantes locais, técnicos do SEBRAE local, e especialistas do setor.

5.3 A Divisão Social do Trabalho

Sabe-se que não há uma lei interna, nem uma ordem externa, ao arranjo produtivo, com a função de definir o que produzir, quem produzir e para quem produzir. Essa função emerge e evolui a partir das ações dos agentes produtivos, das suas interações internas e das suas relações externas, sobretudo com o mercado, resultando num comportamento coletivo que pode ser dinâmico e adaptativo, ou seja, flexível, rápido e eficaz, afinado com as mudanças ambientais. As próximas subseções procurarão apresentar um panorama dessas relações, com o propósito de caracterizar o arranjo estabelecido na divisão de trabalho entre os agentes produtivos e comerciais da aglomeração produtiva em questão.

5.3.1 Papel das Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

As micro e pequenas empresas produzem, basicamente, sandálias tipo surf, sandálias femininas com cabedal de couro sintético e solado de EVA e PVC, e calçados infantis. A informalidade domina grande parte desses segmentos, especialmente aquelas de tamanho micro, além de absorverem trabalhadores das

¹¹ O questionário aplicado é o mesmo utilizado pela REDESIST. Por uma questão de limite de espaço, os resultados obtidos dessa aplicação não serão exibidos nem serão objetos diretos de análise neste trabalho. Aqui será feito apenas um resumo dos mesmos.

¹² Em 2003 o CED deu lugar ao Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica (IPECE).

próprias famílias, sob relações informais de produção. Em tempos passados, quando predominavam os calçados de couro, era normal que as micro e pequenas empresas dominassem todo o ciclo de produção do calçado.

Com a difusão do uso de produtos sintéticos, e do uso do processo de injeção para gerar o solado, as, micro e pequenas empresas passaram a depender de empresas maiores, os micros dependendo dos pequenos, e estes, quando não conseguem produzir o injetado, dependem das médias empresas. Tal dependência é determinada pelas limitadas condições financeiras que impedem o acesso às máquinas de injeção, além do que suas escalas de produção de produtos finais não justificam tal compra. A partir desse ponto, há uma interação entre as micro, pequenas e médias empresas, dentro de uma relação de comprador-fornecedor.

Mas esse não é o único ponto de interação, porque as pequenas e médias empresas demandam das micro empresas seus serviços para a realização da confecção do cabedal e da alça do calçado, trabalho que envolve as fases do corte e da costura, fases mais artesanais. Nas interações, é comum verificar a manifestação de cooperações entre micros empresários, seja na troca de informações, no empréstimo de equipamentos e materiais ou no compartilhamento de encomendas. Essas cooperações têm sido facilitadas pelos laços familiares e de amizade, proximidade física e relações de vizinhança bem como pela estratégia de sobrevivência.

No processo produtivo, cabe ressaltar a capacidade de reprodução de cópias de modelos, por parte das MPEs, imitados dos lançamentos realizados pelas médias e grandes empresas tanto de fora quanto do local, que representam os segmentos com capacidade de gerar e buscar inovações. Além do ambiente local, as MPEs utilizam várias outras fontes, tais como revistas e publicações especializadas, congressos e feiras e internet. A inovação pela replica, reflete uma capacidade flexível de adaptação diante da dinâmica do mercado, que reclama mudanças contínuas dos modelos. Mas não raro, pequenos empresários criam seus próprios modelos e os repassam, voluntária ou involuntariamente, para os demais. Tal conhecimento tem sua fonte nos *insights* oriundos da tradição, da produção artesanal e das habilidades passadas tacitamente entre gerações.

Os insumos das MPEs são adquiridos, na sua quase totalidade, na própria localidade, mas através de pontos de revenda, ou das chamadas "casas coureiras". Há cerca de uma dezena de "casas coureiras" instaladas na região servindo as,

micro e pequenas, empresas. Essas casas, no passado, forneciam couro e outros insumos aos produtores de calçados de couro. Hoje revendem cola forte, cola PVC, solado PVC, fivela, napas sintéticas, papelão ou sintec, caixas interna e externa, borracha, sola, vaqueta-tipo couro e esponja fina. Adquirem suas mercadorias de outros fornecedores, alguns instalados no próprio Estado, outros na região nordeste e outros nas regiões: sul e sudeste. Esse é um dos fatores que deixam as empresas de pequeno porte em desvantagem com relação às demais, pois muitas vezes, a matéria-prima possui preço mais elevado e qualidade inferior daquela adquirida de outros estados.

Tal problema poderia ser superado, por exemplo, pela formação de consórcios de compradores com o objetivo de melhorar a escala da compra e o poder na negociação de preços junto aos fornecedores diretos. Iniciativas dessa natureza já foram até ensaiadas, pela AFABRICAL, no entanto, não foram bem sucedidas em virtude da incompatibilidade dos insumos utilizados pelos produtores e pela ausência de uma coordenação mais eficaz.

A participação das MPEs no mercado tem estado comprometida por causa do aumento da concorrência, pois apesar de empreenderem esforços para se adaptar às tendências, as MPEs são pouco competitivas quando comparadas às médias e grandes empresas da região, principalmente no tocante à aquisição de insumos e escala de produção. Por causa disso, alguns micros empresários têm se sentido desestimulado e migrado para outros setores, como o de confecções, por exemplo. Acredita-se que esta migração não seja definitiva, mas que seja parte da flexibilidade do segmento, hipótese que foi de certa forma corroborada pelos entrevistados quando afirmaram preferência pela produção de calçados, mas desde que alguns problemas fossem superados.

Em resumo, as dificuldades que comprometem o desempenho das MPEs são: baixa qualidade e falta de padrão dos produtos; alto índice de inadimplência dos clientes; difícil acesso às linhas de crédito para levantar capital de giro; baixo poder de barganha junto aos fornecedores. Por último, em destaque, pode-se adicionar a falta de capacitação tecnológica e gerencial que, por sua vez, acentua os problemas listados anteriormente.

5.3.2 Papel das Empresas Média e Grande

5.3.2.1 MÉDIA EMPRESA

Todas as empresas médias visitadas são de origem local, o que é representativo para o universo das empresas desse porte, como também para as empresas micro e pequenas. Apesar desse ponto comum, entre os segmentos, há que ressaltar a diferença entre seus níveis de escolaridade, observando que foi encontrado um nível mais elevado de escolaridade para os proprietários de empresas de tamanho médio, estes alcançando, inclusive, níveis de graduação superior.

As empresas médias também produzem sandálias femininas com cabedal de couro sintético e solado de EVA e PVC, a mesma linha das empresas menores. Entretanto, se diferenciam porque dominam a etapa da injeção, isto é, produção das placas de EVA e solados de PVC, os quais são fornecidos para as micro e pequenas. Neste segmento, a relação de concorrência é predominante, o que significa dizer que a relação de cooperação, tal como encontrada no segmento das MPEs, é uma exceção, mas que não elimina evidentemente a relação de fornecedor-comprador, entre as empresas médias, dado que há empresas especializadas na produção de insumos, ou injetados.

As vantagens dessas empresas em relação às MPEs estão na escala da produção, na divisão interna do trabalho, bem como na escala de compra dos insumos, o que lhes permite, no tocante a esse último aspecto, uma melhor negociação junto aos fornecedores, além de não ficarem sujeitas às "casas coureiras".

Ficou claro nas entrevistas, que as empresas de tamanho médio têm uma maior mobilidade na compra de insumos. Das cinco empresas médias, entrevistadas, apenas uma declarou adquirir mais de cinquenta por cento dos insumos no mercado local. Os principais fornecedores encontram-se no Sul e Sudeste, Rio Grande do Sul e São Paulo, e uma minoria encontrando-se no Nordeste, onde se destacam a Paraíba, pelo fornecimento de cola, e o Ceará, pelo atendimento no segmento de embalagens. Se, de um lado, essas informações indicam mais mobilidade das empresas médias, na compra de insumos, de outro, elas indicam que o Arranjo Produtivo Local tem pouca diversificação em relação à produção de componentes e intermediários.

Ao contrário das micro e pequenas, empresas, que se dedicam ao mercado local e popular, as empresas de porte médio têm conseguido atingir mercados distantes: nacional e até, internacional. Uma empresa, pelo menos, daquelas entrevistadas, indicou exportar cinco por cento da sua produção. Para o mercado internacional, a distribuição dos produtos é feita através de representantes comerciais.

A média empresa não está isenta de dificuldades, ela também enfrenta problemas comuns às das micro e pequena empresas, como a inadimplência dos clientes e a insuficiência das oportunidades de acesso ao crédito voltado para capital de giro. Além disso, as dificuldades que mais afetam essas empresas 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 relativamente mecanizadas, profissionais das áreas técnica e de manutenção mecânica são bastante demandados, necessidade que acaba sendo satisfeita através da contratação de profissionais de fora da região, não raro do Sul e do Sudeste.

5.3.2.2 GRANDE EMPRESA

Em se tratando de empresa de grande porte, caberia considerar como referência à empresa Grendene.¹³ Esta empresa pertence ao Grupo Grendene, originária do município de Farroupilha no Rio Grande do Sul, tendo se instalado, enquanto filial, no município do Crato em 1996. O deslocamento do Grupo Grendene para o Nordeste brasileiro deveu-se à sua estratégia de recuperação de competitividade, afetada durante os anos 1990 por causa da defasagem cambial, abertura comercial e fortalecimento dos concorrentes externos.

Os principais fatores que atraíram esta empresa para o Estado foram: o incentivo fiscal, oferecido pelo governo estadual¹⁴; a mão-de-obra abundante, barata e desorganizada sindicalmente; e a proximidade com o mercado externo. No caso da localização no município do Crato, deve-se considerar a cultura calçadista da região do Cariri. A empresa contou também com disponibilização de terreno e

¹³ Além da unidade do Crato, a Grendene ainda possui duas outras unidades, nos municípios de Sobral e de Fortaleza.

¹⁴ Esta empresa possui dois contratos junto ao Fundo de Desenvolvimento Industrial do Estado (FDI). Um deles é do tipo PROVIN, voltado para o mercado interno, e outro é do tipo PROAPI, voltado para o mercado externo.

treinamento da mão-de-obra, realizado em convênio com a Companhia de Desenvolvimento do Ceará (CODECE).¹⁵ Na esfera municipal, a Grendene se beneficiou da concessão de incentivos sobre o IPTU. Além disso, a empresa obteve financiamentos junto ao BNDES e FNE.

Esse conjunto de estímulos não tinha como prioridade promover o arranjo produtivo de calçados da região, mas promover a atração da empresa para o estado, com o fim de interiorizar a indústria e gerar emprego. Valeria acrescentar que, com esse pacote de incentivos concedido a uma empresa de fora, quebra-se o padrão de acumulação e de concorrência no arranjo produtivo local, fato que despertou as empresas locais, sobretudo de porte médio, para a demanda de incentivos fiscais estaduais.

A linha de produção da empresa baseia-se na fabricação de calçados e componentes (placas de EVA). Com uma capacidade de produção programada para produzir 34.200, mil pares/ano, a empresa produziu, em 2001, 23.235, pares dentre calçados e componentes, sendo o mercado interno brasileiro o principal destino, representando 96% das vendas. Para realizar essa produção, a empresa mobiliza cerca de 2.000 trabalhadores, todos em regime de CLT¹⁶, com escolaridade variando entre 1º e 2º graus, para o pessoal de chão de fábrica. Os gastos com mão-de-obra têm representado 21% dos gastos totais, o suficiente para provocar impactos consideráveis na economia local do município, atuando diretamente no volume das vendas locais de bens de consumo, duráveis e não duráveis.

Os níveis salariais não são elevados, já que os empregos nobres não são gerados na unidade do Crato. A grande maioria dos empregados trabalha na produção, recebendo em média R\$ 210,00 mensais. A empresa não mantém atividades de pesquisa e desenvolvimento-P&D nessa unidade, nem em outra unidade do Ceará, dado que, esta etapa do processo, permaneceu na matriz localizada no Rio Grande do Sul, bem como, os departamentos de *marketing*, de vendas, de contabilidade. A diretoria, igualmente, permanece naquela região. Todavia, a Grendene tem realizado despesas relativas ao treinamento dos seus empregados. O treinamento e a qualificação oferecidos, têm se mostrado, importantes para o arranjo, dado que, essa base de conhecimento tem servido de capital inicial para que ex-empregados iniciem seus próprios negócios.

¹⁵ A CODECE é vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico.

¹⁶ No período do final do ano esse número pode chegar a 3.000.

Nesse sentido, percebe-se que uma empresa grande, como essa, tem uma função importante no arranjo em análise devido as externalidades positivas introduzidas através do mercado de trabalho local. Apesar de não estabelecer interações diretas com as micro e pequenas empresas locais, a Grendene vem contribuindo para o fortalecimento do arranjo, não só pelo treinamento da mão-de-obra, mas também por ter aproximado as pequenas e médias empresas das inovações relativas aos produtos assim como da cultura de gestão e organização de uma grande empresa. Desde sua chegada no município do Crato, a Grendene vem servindo de fonte de inspiração para os novos modelos dos produtos, como também de fonte de informação sobre tecnologias das máquinas e equipamentos.

Na aquisição de insumos, 70% das compras são realizadas em outros estados. Em questionário respondido pelos responsáveis da empresa, os insumos adquiridos no Ceará, mas não no interior do arranjo produtivo do Cariri, são: pigmentos, carbonato de cálcio e caixas coletivas. Já os insumos vindos de fora são resina EVA, polietileno, sílica, óxido de zinco, peróxido e adesivos. Os estados de origem desses insumos são Bahia, São Paulo, Rio de Janeiro e Paraíba. Percebe-se, por essas informações, que esta empresa não promove efeitos para trás no arranjo produtivo local, no tocante à compra de insumos.

Se, de um lado, a empresa vem propagando efeitos positivos para frente, isto é, no mercado de bens de consumo e de serviços, além da difusão de externalidades em inovações, os efeitos para trás não têm sido significativos, devido à falta de integração da empresa na cadeia de atividades produtivas do arranjo local. Essa integração, todavia, acontece com outras unidades do grupo no Ceará, principalmente com a unidade de Sobral, quando esta fornece solados e a outra, do Crato, fornece correias (um componente). Além dessa integração, dentro do grupo, a empresa também realiza algumas compras de fornecedores localizados no Ceará. Como se vê, apesar dos impactos positivos, a Grendene não se comporta como agente estruturante do arranjo local, mas como um braço reprodutor da competitividade do grupo empresarial. Apresenta-se, pois, como uma espécie "plataforma industrial satélite", tal como classificou Markusen (2000).

O mercado atendido pela empresa é primordialmente o mercado interno brasileiro. 96% da produção de sandálias ficam no Brasil, enquanto 4% apenas são destinados para os EUA. Deste mercado, 3% fica no Ceará, 35% em São Paulo e 58% para o

resto do país, inclusive o Nordeste. Para o mercado nordestino, a empresa utiliza como canal uma grande empresa local de distribuição, de Juazeiro do Norte (Marc Center). Já a produção de componentes fica totalmente no mercado interno brasileiro. Dentre os clientes desse item encontra-se a própria Grendene de Sobral. A única empresa local que concorre com os produtos da Grendene é a Bopil Borracha e Plástico Ind. Ltda, empresa de tamanho médio de Juazeiro do Norte, que consegue se manter como concorrente, porque produz um produto similar, imitado e mais barato e também, porque tem incentivo fiscal obtido junto ao governo estadual.

6 COORDENAÇÃO E DE APOIO EXTERNO

6.1 Coordenação

Toda aglomeração produtiva vive uma tensão interna, natural, exercida entre dois pólos, o agente individual e o meio ambiente, ou as estruturas, sendo estas compostas por elementos internos do arranjo produtivo, mas que recebem influências de elementos externos. As ações dos agentes, que resultam em interações coletivas, influenciam a formação e a evolução das estruturas, que influenciam o comportamento e as ações individuais, dentro de um processo denominado de aprendizagem coletiva. Para Favereau (1995), essa é uma relação de constrangimento, mas ao mesmo tempo, de consentimento, dado que o agente individual reluta em abrir mão da sua autonomia.

O resultado, momentâneo, dessa aprendizagem indica um conjunto de regras que se encarrega da coordenação e da governança do arranjo produtivo. Essas regras podem vigorar, e mudar, de maneira tácita ou formal, ou se apresentarem por meio de entidades representativas, assumindo papéis diversos, como, defesa dos direitos, exercício de lobby, implantação de selo de qualidade, realização de cursos e seminários, etc. A existência dessas entidades, dentro de um arranjo produtivo, sobretudo quando são autênticas, indica um certo grau não elementar de aprendizagem coletiva, governança e coordenação.

6.1.1 SINDINDÚSTRIA

O Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Juazeiro do Norte e região (SINDINDÚSTRIA) possui oito anos de atuação na região e conta atualmente com 48 associados do setor calçadista, mas que já chegou a 60 empresas, e 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 exclui os associados que atrasam pagamento de suas mensalidades. A atuação do Sindicato tem se dado, basicamente, em três frentes: capacitação, inserção comercial e inovação.

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 o SENAI e o SEBRAE, de dez empresários em uma missão para a COURO MODAS, a maior feira de calçados do Brasil, que acontece anualmente no estado de São Paulo, onde três expositores foram empresas da região do Cariri.

Uma das atividades de maior importância realizada pelo sindicato para o APL calçadista tem sido a organização e promoção da Feira de Tecnologia e Calçados do Cariri (FETECC). A feira conta com fabricantes de toda cadeia calçadista do país, é realizada todos os anos, no pavilhão do SEBRAE¹⁷. A FETECC vem proporcionando aos fabricantes do Cariri a absorção de informações sobre novas tecnologias e o estímulo para a aquisição de máquinas e equipamentos avançados, além de proporcionar visibilidade nacional ao arranjo local.

6.1.2 Associação dos Fabricantes de Calçados (AFABRICAL)

A AFABRICAL foi criada em 1986 por iniciativa dos pequenos produtores de calçados, na sua maioria, os que fazem parte do setor informal. Atualmente, conta com 17 associados pagantes e aproximadamente 40 frequentadores, contudo, a associação já chegou a possuir 180 associados. Devido à ocorrência de uma

¹⁷ Já foram realizadas seis edições da FETECC.

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 dois balancins, uma máquina de chanfrar e uma máquina de virar palmilha de uso comum dos associados e não associados, o que difere é a taxa cobrada por par de calçado cortado 39. 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.

6.2 Apoio

A grande empresa, ou melhor, a grande empresa isolada, tem uma autonomia relativamente elevada vis-à-vis dos órgãos públicos e privados de apoio. Sua competitividade, embora dependa do ambiente e das políticas macroeconômicas, tem uma relação estreita com as fontes endógenas da própria empresa. Entretanto, um arranjo produtivo local, formado principalmente por micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), tem uma grande necessidade de fontes exógenas para complementar sua capacidade competitiva.

O apoio pode ser deliberadamente demandado pelas lideranças do APL ou simplesmente ofertado pelas instituições de apoio, motivadas por programas de naturezas diversas, ou seja, setorial, competitividade, desenvolvimento regional e local. Como poderá ser observado nas subseções seguintes, o apoio verificado no APL em estudo não é desprezível, e ele acontece motivado por diversas razões, seja por articulações que partiram de dentro seja por ofertas que vieram de fora do APL, e estas, na sua maioria, acontecem sem uma orientação vertical que procure atingir o arranjo produtivo. Normalmente são programas horizontais, que perpassam o arranjo propriamente dito.

6.2.1 Banco do Nordeste do Brasil (BNB)

O Banco do Nordeste do Brasil atua como principal financiador das empresas da região do Cariri. As linhas de financiamento do Banco destinam-se à implantação de novos projetos, mas também a projetos voltados para modernização. Além disso, o programa CREDIAMIGO atende aos micros empresários do setor informal, motivado por um enfoque da economia solidária, sem se preocupar em atender prioritariamente as empresas inseridas no arranjo produtivo.

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 BNB 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 (calçados e acessórios em couro), com produtos de maior valor agregado do APL¹⁸, foram financiadas pelo BNB e têm sido importantes para o fortalecimento do arranjo, devido à sua competitividade. No geral, 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.

6.2.2 Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)

O SENAI tem tradição no apoio às empresas. Dentro deste arranjo, se destaca por ser um dos maiores responsáveis pela capacitação e treinamento dos trabalhadores. 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. Após o treinamento, o SENAI se encarrega de encaminhar esses profissionais para o Sistema Nacional de Emprego (SINE) da região e para as empresas locais. Apesar de obsoleta, o SENAI

¹⁸ Essa empresa produz sandálias femininas de couro com solado de PU e bolsas de couro.

conta com uma oficina específica para os treinamentos fruto de uma parceria. Parte das máquinas foi doada pelo governo do estado e outra parte foi cedida, em comodato, pela empresa Grendene.

Fruto de uma articulação institucional de dentro para fora do arranjo, em 2002, empresas, o SINDINDÚSTRIA, o Sindicato de Calçados do Crato, o SENAI e o Centro Tecnológico de Calçados (CTC) de novo Hamburgo se articularam para a realização de um curso de 480 horas de supervisão e formação industrial para calçados. Tal curso contou com 40 participantes de 19 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, isto é, 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, as empresas não contam com laboratórios capazes de realizar testes, e a formação realizada tem sido considerada superficial pela maioria dos empresários, exceto pelo curso de formação de supervisores.

6.2.3 SEBRAE

Há 16 anos o SEBRAE tem atuado fortemente no arranjo calçadista na região do Cariri, tendo se mostrada uma das instituições de maior dinamismo e suporte, ao lado do SENAI. Atualmente, com um programa específico de apoio aos arranjos produtivos locais (APLs), a instituição passou a fortalecer esse suporte, incluindo o arranjo produtivo de calçados do Cariri como um dos prioritários do estado.

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. Sua atuação tem aparecido por meio da execução de missões, atração de treinamentos, em parceria com instituições de excelência, e organização de feiras e eventos para os empresários. Existem ainda os programas do SEBRAE nacional, que têm atingido o arranjo

calçadista da região, vislumbrando um *upgrading* na qualidade dos produtos e a inserção no mercado externo.

6.2.4 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 realizado também apoio à comercialização por meio de missões, visitas a feiras do segmento, etc.

No caso do Ceará, as regiões priorizadas para desenvolver o programa na área coureiro-calçadista foram à região metropolitana de Fortaleza e o município de Juazeiro do Norte, ambas por serem consideradas os maiores aglomerados de micro e pequenas empresas de calçados do Estado.

6.2.5 Programa Setorial Integrado de Calçados (PSIC)

O Programa Setorial Integrado de Calçados (PSIC) é uma parceria do SEBRAE 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 prospecções de negócios no mercado internacional. Atualmente, quatro empresas de pequeno porte inseridas no arranjo, estão envolvidas nesse programa e estão iniciando suas exportações para o Equador, Panamá e Venezuela. Os principais produtos dessas empresas são sandálias tipo surf e sandálias femininas de PVC e EVA.

7 CONCLUSÕES

O presente trabalho permite tirar algumas conclusões, a saber:

- ✓ O arranjo produtivo em análise tem uma constituição relativamente antiga e surgiu espontaneamente, identificado com o território, tendo seus vínculos nas atividades artesanais do couro e no forte comércio local, fomentado pela posição geográfica e pela função religiosa de Juazeiro do Norte, ilustrada pelo grande fluxo de romeiros;
- ✓ As micro e pequenas empresas dominam as estatísticas quando se considera o número de empresas. Já em termos de volume de produção, as médias e grandes empresas são as mais importantes, produzindo calçados mais sofisticados e alcançando mercados mais distantes. Neste grupo, deve-se destacar a presença da empresa gaúcha Grendene, que se instalou na região auxiliada por incentivos fiscais;
- ✓ A característica marcante deste arranjo é de uma industrialização difusa, propagada ao longo do tempo por micro e pequenas empresas, que vão e que voltam ao núcleo produtivo, formando um tecido sócio-produtivo que se alimenta num conhecimento social e tácito, herdado das atividades artesanais mas facilitadas pelas externalidades voluntárias e involuntárias. As médias empresas surgem da evolução desse processo, marcadamente endógeno;
- ✓ A interação dentro do arranjo é promovida, principalmente, pelas micro e pequenas empresas, quando estas se relacionam com seus fornecedores, representados pelas casas coureiras ou médias empresas. Essa interação facilita a formação da aprendizagem coletiva, a propagação de inovações e o aparecimento de algumas formas de cooperação, principalmente nos segmentos micro e pequeno. Todavia, no tocante à grande Empresa, Grendene, a interação dela com outras empresas, fornecedoras e concorrentes, é praticamente nula, sugerindo uma imagem de "plataforma industrial satélite".
- ✓ O capital social visto pela manifestação de atitudes de cooperação explícita, parece ser pequeno. Ademais, os órgãos corporativos são relativamente pouco representativos em vista da pequena quantidade de associados. Entretanto, há uma presença considerável de instituições de apoio, procurando levar linhas de crédito, capacitação, competitividade para dentro do arranjo.

8 BIBLIOGRAFIA

ABICALÇADOS. **Resenha estatística 2003**. Disponível em <<http://www.abicalcados.com.br/doc/resenha.html>> Acesso em: 25.9.2003.

AMARAL FILHO, J. do. **É negócio ser pequeno, mas em grupo; desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

BNDES, A indústria de calçados no Estado do Ceará. **Relatos Setoriais**, Rio de Janeiro, dez., 2001.

BRITO, J. & ALBAGLI, S. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST), Rio de Janeiro, 2003.

CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS. **Estatísticas do comércio exterior**. Disponível em <http://www.sfipec.org.br/cin/>.>Acesso em: 28.9.2003.

CENTRO TECNOLÓGICO DO COURO CALÇADOS E AFINS. **Calçados: componentes e matérias-primas**. Edições SEBRAE, Novo Hamburgo: CTCCA, 1994.

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. Rio de Janeiro, 2000.

CORDEIRO, R. M. **Análise das relações cooperativas da cadeia produtiva de calçados no Cariri**. Universidade Federal do Ceará/CAEN, Fortaleza, 2000. (Dissertação de Mestrado).

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

ESTADO DE SÃO PAULO., Lampião inspira artesãos que fazem sandálias em Juazeiro. São Paulo, **Caderno de Economia**, 11 abr.1999..

FAVERAU. O. Apprentissage collectif et coordination par les règles: application à la théorie des salaires. In: **Coordination économique et apprentissage des firmes**. Org. por Nathalie LAZARIC & Jean-Marie MONNIER, Paris, Economica, 1995.

LEITE, A. A. M. **Alianças e parcerias no cluster de calçados do Cariri**. Rio de Janeiro. COPPE/UFRJ, 2003. (Dissertação de Mestrado).

LEMOS, C., PALHANO, A. Arranjo produtivo coureiro-calçadista de Campina Grande/PB. **Nota Técnica nº 22** 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.

MARKUSEN, A. Des lieux-aimants dans un espace mouvant: une typologie des districts industriels. In: **La Richesse des Régions**, organizado por Georges BENKO e Alain LIPIETZ, Paris, Economica, 2000.

MYTELKA, L. K., FARINELLI, F. Local clusters; innovation systems and sustained competitiveness. **Nota Técnica nº 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.