

# COMPETITIVIDADE PRESENTE E ESPERADA DE ARRANJOS PRODUTIVOS DE CALÇADOS NA PARAÍBA \*

*Luiz Kehrle*<sup>\*\*</sup>

*Lúcia Moutinho*<sup>\*\*\*</sup>

**RESUMO** O estudo analisa a competitividade presente e esperada de arranjos produtivos de calçados na Paraíba. Para tal, utiliza dados primários obtidos entre 2002 e 2003 junto a 211 empresas produtoras de calçados e a várias instituições públicas e privadas que fazem parte do arranjo. Esses dados primários são complementados por outros de fontes secundárias. A competitividade é estudada em três grandes grupos de empresas, distribuídas por três espaços da produção estadual: as grandes empresas produtoras instaladas a partir dos anos 80, os produtores formais de calçados de boa qualidade e a produção de calçados populares. A avaliação da competitividade baseia-se em fatores internos, setoriais e sistêmicos. São identificadas as principais fontes de competitividade do arranjo e é mostrado que o conjunto dessas fontes (tanto presente quanto esperada) varia entre os três grupos, a despeito do compartilhamento de algumas delas por dois ou mais desses grupos.

**Palavras-chave:** competitividade; estado da Paraíba; indústria de calçados

**Código JEL:** R11, R12

## EXISTING AND EXPECTED COMPETITIVENESS OF FOOTWEAR INDUSTRIAL ARRANGEMENTS IN THE STATE OF PARAÍBA

**ABSTRACT** The paper analyses the existing and expected competitiveness of three footwear local industrial arrangements in the State of Paraíba. The study is based

---

\* Artigo recebido em 19 de junho de 2004 e aprovado para publicação em 24 de agosto de 2005.

\*\* Professor da Universidade Federal Rural de Pernambuco, doutor em Economia de Empresa pela FGV/SP, pesquisador do Núcleo de Estudos em Tecnologia e Empresa do Departamento de Economia – NETE da UFPB, e-mail: kehrle@gmail.com

\*\*\* Doutora em Economia de Empresa pela FGV/SP, professora da Universidade Federal da Paraíba e pesquisadora do Núcleo de Estudos em Tecnologia e Empresa do Departamento de Economia – NETE da UFPB, e-mail: luma121@hotmail.com

on a 2002-2003 period sample of 211 footwear producers, complemented by information obtained from public and private institutions linked to footwear fabrication and many other informational sources. Competitiveness assessment was carried out for three different groups of firms: the big new companies installed in the Eighties, the group of good quality footwear producers and the small firms which manufacture low quality footwear. The competitiveness evaluation was made on internal, structural and systemic basis. The paper identifies the main competitiveness sources of each one of the three studied group and shows that, in despite of the share of source of competitiveness, the identified set of existing and expected competitiveness source differs among the three analyzed groups.

**Key words:** competitiveness; State of Paraiba; footwear industry

## INTRODUÇÃO

A abordagem clássica da competitividade centra-se em características de uma empresa ou produto, enfatizando a política de preços como instrumento competitivo. Trata-se de uma abordagem que, a despeito de um sólido fundamento teórico, acumula muitas evidências em contrário às suas formulações. (Koutsoyiannis, 1987: 2).

Neste estudo, em vez da abordagem clássica, utiliza-se um enfoque de Arranjos Produtivos Locais (APL),<sup>1</sup> no qual a competitividade está referida a um conjunto de empresas espacialmente interligadas e que se articulam conjuntamente no espaço econômico e social em que estão inseridas. Entendida sob o enfoque dos arranjos produtivos locais, a competitividade depende diretamente do capital social acumulado no arranjo. Esta abordagem pressupõe que a competitividade é fortemente afetada pela sinergia gerada na interação entre empresas e destas com os demais atores do ambiente em que se localizam (Albagli e Brito, 2003: 9).

O espaço da produção estadual é estudado a partir de três arranjos produtivos locais, que serão caracterizados na seção 3. O estudo busca delimitar os fatores condicionantes das competitividades presente e esperada de cada um dos três espaços analisados.

### 1. A FONTE DE DADOS

A análise apresentada neste estudo baseia-se em uma amostra da produção de calçados na Paraíba, obtida entre dezembro de 2002 e março de 2003, incluindo 211 empresas. Trata-se de um número considerável de estabelecimentos pesquisados, especialmente quando se sabe que se refere a um espaço econômico-geográfico reduzido.<sup>2</sup> No entanto, a metodologia utilizada exigiu a análise de um grande número de casos, de modo a tornar possível a construção de um padrão referencial. Dados secundários foram obtidos em fontes tradicionais, como IBGE, MTE/RAIS e Secex/MDIC – Sistema Alice.

A análise empreendida utiliza, em acréscimo à fonte básica de dados e informações recolhidos nas empresas produtoras, aqueles obtidos em um amplo painel de agentes institucionais e empresas ligadas direta ou indiretamente à produção de calçados no Estado.

A essa base de dados somaram-se as informações disponíveis na literatura relevante que foi possível mapear. Nesta etapa, a obtenção de dados e publicações em bibliotecas virtuais agregou uma quantidade de informações que seria inimaginável poucos anos atrás, mesmo quando era possível se dispor de bibliotecas especializadas.

## **2. UM QUADRO GERAL DAS EMPRESAS DA PRODUÇÃO E DO EMPREGO**

A área litorânea do estado e as cidades interioranas de Campina Grande e Patos concentram praticamente toda a produção estadual relevante. Em várias outras cidades do estado se podem encontrar pequenas unidades produtoras e em Catolé do Rocha, distante 132 quilômetros a oeste de Patos, poderá estar se esboçando um novo arranjo produtivo local. Entretanto, ainda não existe no estado, fora das três áreas citadas, uma outra na qual a concentração de empresas justifique sua inclusão em um estudo que tem como objetivo analisar a produtividade da produção estadual sob um enfoque de arranjo produtivo local.

Cada uma das três áreas produtivas será caracterizada em seguida. Além de abrigar a maior parte das empresas produtoras de calçados no estado, os três citados arranjos produtivos, localizados na Grande João Pessoa, Campina Grande e Patos, fabricam toda a produção que é exportada. Esses três arranjos constituem o cerne da produção estadual, o que justifica que neles se centre este estudo de competitividade. As três subseções seguintes são dedicadas ao delineamento desses arranjos.

### **2.1 O arranjo litorâneo**

O arranjo litorâneo é composto de 23 empresas, 11 delas localizadas fora do espaço da Grande João Pessoa,<sup>3</sup> mas umbilicalmente a ele ligadas por serem satélites<sup>4</sup> ou facção<sup>5</sup> de duas grandes empresas ali situadas. Dessa forma, o que é aqui denominado arranjo litorâneo constitui, na verdade, uma extensão do arranjo grande-pessoense. Na Grande João Pessoa localizam-se 12 empresas calçadistas, formando um espaço produtivo que, apesar do pequeno número de empresas, apresenta considerável diversidade. O grupo mais relevante é formado por três grandes empresas filiais de importantes grupos nacionais. Uma delas fabrica calçados masculinos e as outras duas

produzem tênis e calçados esportivos. Há também na área um médio fabricante de sandálias femininas, um grupo de três fabricantes de calçados ortopédicos, uma média empresa satélite e três outros fabricantes sem grande peso na formação do arranjo. Todas as empresas são formais. A atividade informal certamente existe, mas tem muito pequena relevância na área. A tabela 1 resume informações sobre o porte e a localização das empresas dentro do arranjo litorâneo.

Para que se tenha uma idéia clara do porte relativo dos componentes do arranjo, é suficiente observar os dados da tabela 2 referentes a emprego, produção e mercado. É tal a desproporção entre o grupo formado pelas três maiores empresas em relação às demais, que qualquer análise que se faça tem que levar em conta essa variabilidade, sob pena de se formar uma visão imprecisa do arranjo.

**Tabela 1: Arranjo litorâneo – localização e porte das empresas**

Grupo	Nº de empresas	Localização	
		Grande J. Pessoa	Demais cidades
Grande empresa	3	3	
Microempresa do setor de ortopédicos	3	3	
Média empresa fabricante de sandálias femininas	1	1	
Média empresa satélite	11	1	10
Pequena empresa de facção	2	1	1
Micro e peq. emp. de pouca relevância para o arranjo	3	3	
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>11</b>

Fonte: Pesquisa direta.

**Tabela 2: Arranjo litorâneo – emprego, produção e mercado**

Grupo	Nº de empregos	Produção anual (pares)	Mercado			
			Loc. (%)	Reg. (%)	Nac. (%)	Ext. (%)
Grandes empresas	2.983	8.760.000	3	27	50	20
Microempresas do setor de ortopédicos <sup>(1)</sup>	16		73	7	20	
Média emp. fabricante de sandálias femininas	41	400.000	30	70		
Média empresa satélite <sup>(2)</sup>	2.033					
Pequena empresa de facção <sup>(2)</sup>	92					
Micro e pequenas empresas com pouca relevância para o arranjo	49	108.200	33	50	17	
<b>Total</b>	<b>5.214</b>	<b>9.268.200</b>				

Fonte: Pesquisa direta.

Notas: <sup>(1)</sup> Produção em pequena escala. <sup>(2)</sup> Não fabricam produtos finais.

O arranjo litorâneo, na medida em que se define pelas grandes empresas que o compõem, distingue-se dos demais do estado. É um arranjo de baixa territorialidade<sup>6</sup> e sem a *path dependency* que caracteriza os arranjos de Campina Grande e Patos. Foi consolidado a partir da abertura comercial do final dos anos 80, muito jovem, portanto, em relação aos outros dois, ainda iniciando um processo de enraizamento, pela dispersão de suas satélites e criação de relações com fornecedores localizados no estado e com instituições governamentais e não governamentais.

## 2.2 O arranjo campinense

O arranjo produtivo de Campina Grande é marcado pela presença de uma grande empresa produtora de sandálias do tipo havaianas. Sozinha, esta empresa gera um número de empregos mais de duas vezes maior que o criado por um conjunto de 88 empresas calçadistas locais. Se considerada sua empresa satélite também fabricante de sandálias, localizada em Alagoa Nova, o emprego gerado na grande empresa é mais de duas vezes o gerado pelas demais empresas.

O arranjo campinense é o de formação mais antiga no estado. É caracteristicamente *path dependent* e possui forte territorialidade, sendo solidamente enraizado na história econômica e social da cidade. Campina Grande teve na indústria do couro um elemento decisivo de dinamização de sua economia, a qual, no entorno da metade do século passado, constituiu o mais importante pólo econômico do estado, talvez mesmo de todo o interior nordestino.

Há na indústria local de calçados uma forte componente informal, mas o arranjo tem na produção formal sua mais importante parte, gerando ali mais de 2/3 dos empregos na indústria calçadista. Existe na cidade uma mão-de-obra treinada na produção de alta qualidade, tradição herdada de um período recentemente findo quando a cidade se distinguiu como renomada fabricante de vaquetas. Além da grande empresa produtora de sandálias, a pesquisa de campo levantou 35 empresas formais fabricantes de calçados e 53 informais. As formais têm maior porte e geram mais que o dobro dos empregos criados pelo setor informal.

Outra marcante característica da cidade é uma forte presença de agentes de coordenação, públicos e privados, que desenvolvem atividades ligadas à indústria de calçados. A infra-estrutura de treinamento não tem equivalen-

**Tabela 3: Arranjo produtivo de Campina Grande – emprego, produção e mercado**

Tipo	Nº de empregos	Empregos gerados	Produção anual	Mercado			
				Local (%)	Reg. (%)	Nac. (%)	Ext. (%)
Grande empresa <sup>(1)</sup>	1	2.380	127.920.480	–	–	95 <sup>(2)</sup>	5
Empresas formais	75	760	3.383.830	20,7	66,7	11,8	0,9
Empresas informais	13	301	1.039.680				
Total	89	3.441	132.343.990	–	–	–	–

Fonte: Pesquisa direta.

Notas: <sup>(1)</sup> Inclui dados da empresa satélite de Alagoa Nova. <sup>(2)</sup> Já incluídos os mercados regional e local.

te em toda a região Nordeste e constitui um recurso ainda não totalmente utilizado.

A tabela 3 resume informações sobre o arranjo campinense. Pode-se ali verificar a importância da grande empresa local em termos de geração de emprego e da quantidade produzida. Note-se que esta fábrica abastece todo o mercado nacional e 5% de sua produção vai para o mercado internacional.

O capital social acumulado neste arranjo constitui seu elemento diferenciador. A tradição de industrialismo que caracteriza a área constitui uma dotação relevante que não pode ser deixada à margem na análise das possibilidades de desenvolvimento de seu arranjo calçadista.

### 2.3 O arranjo patoense

Talvez a mais importante característica do arranjo produtivo de calçados de Patos seja a presença de uma produção informal que sobrepuja a formal. Neste artigo são analisados resultados obtidos na entrevista com 86 empresas informais e 14 formais, o que dá uma idéia do seu peso relativo no arranjo.

A presença da produção informal é de tal porte que dos 1.034 empregados na produção de calçados, 623 estão ligados a empresas informais, como se vê na tabela 4.

Outra característica distintiva desse arranjo é a inexistência de grande empresa. No arranjo litorâneo, elas praticamente o definem. No de Campina Grande, uma grande empresa forma um enclave dentro do arranjo. Em Patos, o arranjo é composto exclusivamente de pequenas e microempresas.

A despeito de algumas características que lhe são únicas, o arranjo patoense tem muitas semelhanças com o campinense e por isso, no texto, os

**Tabela 4: Arranjo produtivo de calçados de Patos – emprego, produção e mercado**

Tipo	Nº de empregos	Empregos gerados	Mercado			
			Local (%)	Reg. (%)	Nac. (%)	Ext. (%)
Empresas formais	14	411	2,9	84,2	12,9	–
Empresas informais	86	623				
Total	100	1.034				

Fonte: Pesquisa direta.

dois arranjos são tratados, quando em conjunto, sob o nome de “arranjo interiorano”, à falta de um nome melhor, contrapondo-se ao “arranjo litorâneo”, que se refere ao arranjo produtivo da Grande João Pessoa acrescido das empresas satélites. Como no caso anterior, “arranjo litorâneo” talvez não seja também um bom nome, dado que quase todas as satélites estão localizadas fora da região que se costuma definir como litorânea.

As semelhanças dos arranjos de Patos e Campina Grande estão centradas em aspectos de sua formação histórica, forte territorialidade e modo de governança, entre outros, o que justifica que muitas vezes sejam tratados em conjunto.

### **3. FORMAÇÃO DA INDÚSTRIA COUREIRO CALÇADISTA DA PARAÍBA**

A produção artesanal de calçados remonta, no Brasil, ao início da colonização. Há registros de sapateiros artesãos, em grande número, exercendo suas atividades nas principais cidades brasileiras já nos Seiscentos.

Nos sertões, também desde o início de sua colonização, juntamente com a fabricação de calçados desenvolveu-se a produção de objetos de trabalho dos vaqueiros a exemplo dos gibões, perneiras, luvas e a fabricação de selas e apetrechos de montaria, tais como arreios e cordas, todos feitos utilizando-se o couro do gado criado na região do semi-árido. Essa rústica produção sertaneja ajudou a compor um amplo painel econômico que deu base à chamada “civilização do couro”, que permeou a vida sertaneja durante pelo menos os seus dois séculos iniciais.<sup>7</sup>

Neste estudo, o ano de 1923 é tomado como referência de uma atividade que teve continuidade, chegando até hoje, sendo certo, no entanto, que a indústria paraibana de couros não se iniciou em Campina Grande. Há registro de empresas coureiras do estado que ganharam prêmios na Feira do



Centenário da Independência, realizada no Rio de Janeiro em 1922 (Almeida, 1994), portanto antes da abertura do primeiro curtume em Campina Grande. No entanto, essa indústria, por importante que haja sido à sua época, não foi capaz de continuar-se, não havendo registros de seus possíveis desdobramentos.

A fabricação industrial de calçados em Campina Grande está ligada ao desenvolvimento de sua indústria coureira. Portanto, é razoável se ter como referência temporal a década de 1920 como início dessa produção. Em Patos, embora não se contando com registros que possam assegurar uma data para o início das atividades, é praticamente certo que elas ali se iniciaram depois de Campina Grande. Os mais antigos profissionais em atividade na área estavam na época da pesquisa com idade próxima a 70 anos e metade deles afirmava haver aprendido a profissão com familiares. Se correta essa informação, e sob a hipótese provável de que ali a atividade iniciou-se em data posterior à de Campina Grande, os anos 30 podem ser tomados como uma referência para o início das atividades naquela área.

A formação do arranjo calçadista da Grande João Pessoa seguiu, no entanto, uma trajetória diferente daquela de Campina Grande e Patos, que guardam entre si muitas semelhanças. Diferentemente dessas cidades, não é possível identificar na Grande João Pessoa um *continuum* histórico que ligue o arranjo atual a uma indústria que tenha existido algumas décadas atrás.

O atual arranjo produtivo industrial pessoense teve suas raízes plantadas nos anos 70, mas começou a consolidar-se nos anos 80, num processo que avança até os dias de hoje. Trata-se de um evento planejado, fruto de decisões estratégicas públicas e privadas.

O processo de instalação, na Grande João Pessoa, de uma moderna indústria calçadista foi fortemente influenciado por duas variáveis: a abertura comercial brasileira e a política de atração de empresas do governo estadual por meio de incentivos fiscais. A abertura comercial forçou as empresas brasileiras a buscarem ganhos de competitividade, o que para a indústria calçadista significou a busca de redução de custos via utilização de mão-de-obra mais barata, diminuição de *sunk costs* e aumento da rentabilidade via incentivos fiscais e melhor posicionamento espacial com vistas às exportações.

#### **4. A COMPETITIVIDADE DA PRODUÇÃO PARAIBANA DE CALÇADOS**

A competitividade da produção de calçados do Estado apresenta características diferenciadas em pelo menos três grandes grupos produtivos: grandes empresas, produção de artigos de qualidade superior, que praticamente se confunde com a produção formal fora das grandes empresas, e produção de qualidade inferior, este último basicamente representado pela produção informal.<sup>8</sup>

A análise das grandes empresas cinge-se basicamente àquelas localizadas no arranjo litorâneo, haja vista que a grande empresa produtora de sandálias do tipo havaianas localizadas em Campina Grande possui características muito peculiares. Por sua vez, a produção de alta qualidade centra-se em Campina Grande, embora em Patos essa produção tenha certo peso. No caso da produção de artigos populares, a situação inverte-se: concentra-se em Patos, embora Campina Grande abrigue um grande número de produtores. Por esta razão, muitas das características da produção popular são comuns às duas cidades e quando isso acontece, o arranjo constituído pelas duas cidades é analisado em conjunto sob a denominação “arranjo interiorano”.

##### **4.1 A competitividade dos grandes produtores do arranjo litorâneo**

A competitividade do grupo das grandes empresas pode ser mais bem compreendida se observada segundo duas componentes: uma endógena, decorrente de seu nível tecnológico e das vantagens criadas pela associação a grandes grupos, e outra exógena, adquirida a partir de sua implantação no espaço paraibano.

As vantagens endógenas independem do espaço onde está localizada a empresa e derivam do uso de tecnologias de produção e gestão que se balizam no padrão internacional e do porte, que cria economias de escala, acesso aos mercados, ao crédito, às informações e confere poder como grupo de pressão para obter resultados diferenciados no jogo político-econômico.

As vantagens competitivas exógenas estão ligadas ao espaço onde estão implantadas e são representadas pela soma de três itens: (i) total dos incentivos fiscais, locacionais, isenções e outros; (ii) mão-de-obra mais barata e menos qualificada do que na região de origem; e, (iii) melhor localização em relação aos principais mercados compradores do exterior.

A competitividade e o conseqüente desenvolvimento da grande produção de calçados dependem de fatores gerais ligados ao desempenho futuro da indústria brasileira de calçados e de fatores específicos associados ao espaço local que atuem no sentido de aumentar as chances de consolidação do arranjo litorâneo.

Como parte de um mercado globalizado, caracterizado por um alto grau de competição, a indústria brasileira de calçados tem seu futuro atrelado ao seu desempenho nesse mercado. Há a atenuante de que dificilmente pode ser ameaçada no mercado interno, cujo consumo, como se vê na tabela 5, está próximo de meio bilhão de pares/ano, tendo em vista as vantagens competitivas geradas pela disponibilidade de mão-de-obra qualificada e barata, matéria-prima a preços competitivos e as sinergias produtivas criadas no processo de *clustering* dos centros tradicionais de produção.

A competitividade da indústria nacional foi posta a prova por políticas de valorização cambial usadas como instrumento de contenção inflacionária em vários planos de ajuste macroeconômicos, desde os anos 80. Apesar dos danos causados, alguns deles de difícil recuperação, como o aumento de espaço dos concorrentes no mercado internacional, a indústria sobreviveu fortalecida. Um caso exemplar da competitividade dessa indústria ocorreu durante a forte valorização do Real entre 1994 e 1999. Neste período, as importações de calçados chineses cresceram substantivamente e pareciam destinadas a suprir uma parcela da demanda nacional. No entanto, passada a fase crítica da valorização cambial, a indústria nacional retomou seu espaço e aquelas importações reduziram-se a cerca de 5 milhões de pares, como se vê na tabela 6, não deixando dúvida que, com o câmbio equilibrado, a indústria nacional de calçados deverá ser o único grande abastecedor do mercado interno.

Apesar das vantagens decorrentes da disponibilidade de mão-de-obra, matéria-prima e do desenvolvimento dos sistemas produtivos avançados

**Tabela 5: Brasil – mercado de calçados**

Item	1999	2000	2001	2002
Consumo aparente <sup>(1)</sup>	369	426	445	483
Consumo <i>per capita</i> <sup>(2)</sup>	2,35	2,51	2,62	2,84

Fonte: Abicalçados, Resenha Estatística 2003.

Nota: <sup>(1)</sup> Em milhões de pares. <sup>(2)</sup> Em pares.

**Tabela 6: Importação brasileira de calçados (1999-2002)**

Item	1998	1999	2000	2001	2002
US\$	110.086.509	50.020.447	43.614.663	50.776.798	44.967.865
Pares	16.098.627	7.023.019	5.656.606	6.180.683	5.089.528
Preço médio	6,84	7,12	7,71	8,22	8,84

Fonte: Abicalçados, Resenhas Estatísticas de 2001, 2002 e 2003.

em São Paulo e no Rio Grande do Sul, onde se localizam as matrizes das grandes empresas implantadas na Paraíba, há também desvantagens significativas no mercado internacional decorrentes do fraco desempenho nas áreas de *design* e *marketing* (MDIC, 2001: 36).

A despeito desses pontos frágeis, o mais provável cenário da indústria nacional para os anos iniciais deste século é, no entanto, de continuidade de seu crescimento. A indústria deverá manter consolidado seu espaço no mercado nacional e sustentar ou avançar a sua posição no mercado internacional, a despeito do aumento da concorrência, inclusive sul-americana. Sob a hipótese de que tal cenário se concretize, a consolidação da produção litorânea de calçados da Paraíba dependerá fundamentalmente do avanço do seu enraizamento no espaço local.

As vantagens competitivas decorrentes dos incentivos oferecidos constituíram o elemento fundamental de atração dessas empresas para a Paraíba. Esse tipo de atrativo, no entanto, tem pouca chance de perdurar no longo prazo e deverá ser substituído por vantagens construídas pelo desempenho das empresas no Estado, caso se pretenda aumentar as chances de permanência dessas empresas no espaço local. Pode-se esperar que se criem vantagens decorrentes dos ganhos de especialização da mão-de-obra local e do *spillover* que deverá ocorrer paralelamente. Entretanto, só o enraizamento dessas empresas a partir da criação de uma sólida rede de fornecedores de bens e serviços poderá criar vantagens que tenderão a fazer crescer o custo de oportunidade de um deslocamento para outro espaço.

Deve ser claramente compreendido que a maioria das vantagens competitivas desse grupo de empresas decorre de fatores endógenos: são economias internas resultantes do seu porte, que incluem economias de escala, gerência profissionalizada, e possibilidades privilegiadas de acesso a crédito e informações, entre tantas, decorrentes de sua ligação com grandes grupos empresariais. Um tipo de vantagem que, em princípio, poderá ser exercido em qualquer espaço que a empresa escolha para localizar-se.

Há ainda a considerar que os incentivos fiscais e os subsídios aos capitais fixos reduzem consideravelmente os *sunk costs*, e que um provável sucateamento tecnológico ocorrido durante o período dos incentivos, somado à existência de um mercado para equipamentos usados, pode tornar um processo de transferência para outras áreas extremamente dependente das ofertas de um outro centro atrator.

A menos que tal enraizamento<sup>9</sup> se efetive, ou as vantagens fiscais se tornem permanentes, a probabilidade de fixação e crescimento desse grupo de produtores no espaço local torna-se dependente de eventos externos. Entre esses, a guerra fiscal entre os estados nordestinos e o desenvolvimento de arranjos calçadistas na região tomam um caráter determinante.

#### **4.2 A competitividade da produção formal de artigos diferenciados ou de qualidade superior**

O grupo de pequenos produtores de artigos de qualidade superior ou diferenciados inclui empresas dos três arranjos: produtores de calçados ortopédicos em João Pessoa e fabricantes de calçados de boa qualidade em Campina Grande e em Patos. Como já afirmado anteriormente, nestes dois últimos arranjos a produção de qualidade superior praticamente se confunde com a produção formal.

Essa produção tem como uma das bases de sua competitividade a existência de mão-de-obra local com habilidades que exigem tempo, treino e certo talento para o seu desenvolvimento. Não se trata, evidentemente, de profissionais com alto grau de especialização, mas estes constituem um grupo destacado, o que se reflete em salários superiores à média da indústria. Na Grande João Pessoa, por exemplo, os trabalhadores das três pequenas empresas dedicadas a produtos ortopédicos recebem um salário em média superior 65% ao recebido nas grandes empresas. Outro ponto em que fica patente a diferenciação dessa mão-de-obra, que guarda certo caráter artesanal, é a melhor avaliação que os empregadores fazem do seu trabalho, relativamente aos outros trabalhadores, como se vê com clareza no caso do arranjo litorâneo.

Junto com essa qualificação da mão-de-obra, ressalta nesse grupo de produtores a capacidade empresarial. Os empresários típicos nessas atividades assumem uma grande quantidade de funções, que vão da produção à

comercialização, além de bancar o risco da atividade. Como se vê na tabela 7, no grupo das grandes empresas a condução dos negócios é feita por gerentes profissionalizados com experiência no ramo e que contam com a retaguarda de um grande grupo. As empresas informais estão no outro extremo, sendo de certa forma uma extensão da unidade familiar. Tanto é que na empresa informal típica é forte a presença de mão-de-obra familiar e a unidade produtiva muitas vezes se confunde com a unidade residencial. No grupo de fabricantes de produtos de qualidade, a empresa já perdeu o caráter familiar, mas não ganhou as vantagens decorrentes de uma grande escala de produção. Nesse grupo, o empresariamento é uma atividade de grande relevância e a presença, especialmente no arranjo interiorano, de um grupo de empresários de grande poder de liderança e capacidade de trabalho representa uma fonte de vantagem competitiva.

Os dados da tabela 8 mostram que na produção de artigos de qualidade superior, quase 60% das empresas não utilizam mão-de-obra familiar, o que constituiu uma indicação do grau de profissionalização dessas empresas, contrastando com o grupo das empresas informais, em que cerca de 72% das fábricas empregam familiares do titular.

Ainda como vantagens competitivas do grupo de produtores de artigos de boa qualidade ou diferenciados, há, no caso do arranjo interiorano, aquelas decorrentes da aglomeração de empresas e da acumulação do capi-

**Tabela 7: Paraíba – Forma de gestão das empresas do arranjo**

Forma de gestão	Arranjo litorâneo		Arranjo interiorano	
	Grandes empresas (%)	Total (%)	C. Grande (%)	Patos (%)
Titular		26,1	77,1	92,9
Gerente familiar		4,3	22,9	
Profissional	100	69,6		7,1
Total	100	100	100	100

Fonte: Pesquisa direta.

**Tabela 8: Paraíba – Percentual de empresas que utilizam mão-de-obra familiar**

	Arranjo litorâneo		Arranjo interiorano	
	Grandes empresas (%)	Total (%)	Setor formal (%)	Setor informal (%)
Utiliza mão-de-obra familiar	–	21,7	40,8	71,9
Não utiliza mão-de-obra familiar	100	78,3	59,2	28,1
Total	100	100	100	100

Fonte: Pesquisa direta.

tal social. Deve-se notar que essas vantagens são igualmente definidoras da competitividade do grupo dos produtores formais e informais, de modo que a análise do capital social que é feita em seguida deve ser compreendida como de relevância para ambos os grupos de produtores. Por sua vez, as vantagens decorrentes de sinergias locais são apresentadas no tópico seguinte, relativo à pequena produção.

Por capital social entende-se, como em Albagli e Brito (2003: 9), o conjunto de instituições formais e informais, incluindo hábitos e normas sociais que afetam o nível de confiança, interação e aprendizado em um sistema social. O capital social, nesta conceituação, desempenha importante papel na construção da competitividade de todo o arranjo produtivo interiorano, tanto dos produtores formais quanto dos informais.

Para uma melhor identificação do papel que desempenha, o capital social é, neste estudo, dividido em duas componentes, intangível e tangível. A primeira dessas categorias, o capital intangível, é bem distribuída nas duas áreas interioranas, enquanto que o capital tangível está substantivamente concentrado na Grande João Pessoa e em Campina Grande.

Por capital social tangível é referido o conjunto das instituições formais localizadas na área, cujas ações afetam diretamente o aprendizado do arranjo pela difusão de informações estruturadas, isto é, conhecimento codificado, tendo como meta o melhoramento da capacitação produtiva e da capacitação inovativa do arranjo. Por capital social intangível designa-se o conjunto das instituições informais, hábitos e normas sociais que favorecem o aprendizado dentro do arranjo, propiciando a interação entre indivíduos e instituições e, com isso, a transmissão de conhecimento tácito.

No arranjo interiorano, o estudo da territorialidade explicitou a existência de um espaço social propício à difusão de conhecimento tácito e à interação dos agentes produtivos, o que constitui uma componente básica do seu capital social intangível, uma espécie de dotação construída que ajuda a explicar a permanência e o desenvolvimento daquele arranjo sob condições muito restritivas.

Uma outra componente fundamental do capital social daquele arranjo, que o coloca em situação oposta ao arranjo litorâneo, é a sua *path dependency*. Em um arranjo como o pessoense, o transplante de empresas de grande porte traz intrínseca a probabilidade de geração de enclaves, enquanto que arranjos como o interiorano que se desenvolvem por um pro-

cesso de longa duração obtêm um nível de enraizamento local que torna difícil o seu transplante para outro espaço físico-social. Além disso, o fato de o arranjo de ambas as cidades interioranas ser constituído por um grande número de pequenas e microempresas, com vantagens competitivas derivadas do processo de aglomeração, acentua as dificuldades de sua replicagem em outro espaço social.

Essas instituições sediadas em Campina Grande constituem a base de uma dotação de capital social tangível sem similar no interior no Nordeste brasileiro, e que pode ser considerada como privilegiada mesmo quando avaliada no nível nacional.

No arranjo interiorano, e neste caso muito especialmente em Campina Grande, algumas vantagens competitivas derivam do porte do capital social tangível local, materializado na presença de grande número de agentes de coordenação. A cidade é sede da Federação das Indústrias da Paraíba e, conseqüentemente, do Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba, de duas universidades públicas, a Universidade Estadual da Paraíba e a Universidade Federal de Campina Grande, do Sistema SENAI–SESI–IEL, que mantém na cidade o Centro de Tecnologia do Couro e Calçados Albano Franco, que só tem similar no Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul, da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, parte da rede nacional fomentada pelo CNPq, que implantou recentemente o Programa Paraíba Design, com o fim de desenvolver a área de *design* das empresas paraibanas e que tem o setor calçadista como parte de seu público prioritário.

A transformação desse capital social potencial em efetivo instrumento de aumento da competitividade do arranjo é um processo cuja velocidade tem se acelerado no século presente, mas, como afirmado anteriormente, ainda há um grande espaço a ser percorrido até que todo esse potencial se realize integralmente.

A despeito da importância do capital tangível, o capital social intangível desempenha, também, um papel importante para a competitividade atual do arranjo interiorano. Uma marcada *path dependency* torna difícil a replicação do arranjo em outros espaços, agindo como uma espécie de barreira social à entrada de novos competidores. A forte territorialidade e a reconhecida aptidão para a geração de inovação funcionam como elementos viabilizadores, na medida em que geram soluções locais, assim como favorecem a



entrada de tecnologias novas que tendem a ser absorvidas e replicadas por um processo de adaptação às necessidades e dotação tecnológica local.

Para a avaliação do futuro da indústria formal do arranjo interiorano, deve-se levar em conta que duas das suas substantivas vantagens competitivas são estáveis no curto prazo: mão-de-obra especializada e capacidade empresarial. São vantagens do tipo temporalmente cumulativas, de modo que, no médio e no longo prazos, essas tendem a se fortalecer, o que aumenta a chance de permanência ou mesmo de crescimento dessa produção no arranjo. Por sua vez, a utilização do seu capital social tangível vem aumentando rapidamente neste início de século, na medida em que o processo de interação empresa-instituições vem se fortalecendo por meio de programas de cooperação mútua.

Sob a hipótese de que a economia se estabilize ou volte a crescer, esse grupo tem boa chance de desenvolvimento, haja vista que produz bens superiores e, portanto, com alta elasticidade-renda. Mas, mesmo na hipótese de que tal não aconteça, é provável que essa produção tenha continuidade, dado o caráter das variáveis definidoras de sua competitividade. O que deve ser esperado, sob essa hipótese, em decorrência da fragilidade financeira das empresas é que ocorra um processo contínuo de fechamento de empresas em dificuldades e abertura de novas, baseadas nos mesmos recursos de mão-de-obra e gerenciamento, mantendo o padrão de curta vida média das empresas que se detectou na pesquisa.

Deve ser levado em conta que, embora de forma incipiente, esse grupo de produtores começa a ter experiências no comércio internacional, que pode vir a constituir um mercado relevante na medida em que o grupo consiga estabilizar-se e aumentar o tempo de vida das empresas, haja vista que o estabelecimento de relações de confiança construídas no longo prazo é uma característica marcante no mercado internacional. Identificou-se durante a pesquisa um forte, embora ainda não devidamente articulado, apoio institucional à atividade de exportação desse grupo, de modo que no médio prazo as exportações podem vir a se constituir uma componente importante do seu mercado.

Outros elementos de competitividade desses produtores decorrem de vantagens aglomerativas, e do capital social acumulado nas áreas onde estão localizados, no caso, Campina Grande e Patos. Sob esta ótica, essas vanta-

gens se assemelham àquelas pela pequena produção, incluindo a produção informal.

#### **4.3 A competitividade da pequena produção de calçados populares**

A competitividade do pequeno produtor não provém de fatores ligados à localização geográfica ou à existência de uma cadeia produtiva bem estruturada, que crie externalidades positivas suficientes para sustentá-lo como um elo frágil, complemento da cadeia principal.

Embora tanto em Campina Grande quanto em Patos a localização estratégica como ponto de convergência de áreas produtoras possa explicar grande parte de suas respectivas formações econômicas, não há evidências de que atualmente essa localização geográfica constitua um importante fator de competitividade da produção calçadista, a despeito de ambas as cidades permanecerem bem situadas relativamente ao atual espaço econômico-geográfico do estado e mesmo da região Nordeste.

Tampouco a competitividade do arranjo deriva de vantagens geradas pela presença de uma cadeia produtiva particularmente desenvolvida. Pelo contrário. Por um lado, a atividade de curtimento de couro, que constituiu a matriz da atual indústria calçadista paraibana, como o foi praticamente em todas as outras áreas, perdeu importância na economia do estado e hoje constitui um frágil elo da cadeia produtiva coureiro-calçadista.

A hipótese básica desta parte do estudo, em relação às vantagens competitivas da produção informal, é que elas se ancoram em três vertentes. A primeira delas, o baixo custo de produção, constitui a vantagem competitiva básica, enquanto que as outras duas, sinergias de aglomeração e capital social acumulado, lhe são complementares.

O salário médio pago na produção informal é 1,3 salário mínimo, o que não difere muito daquele pago nas grandes empresas. No entanto, a informalidade retira das empresas o ônus previdenciário, tornando, relativamente às empresas formais, o custo da mão-de-obra utilizada ainda mais baixo. A concentração espacial da produção minimiza os custos com deslocamentos em áreas onde também reside grande parte dos empregados. Não há gastos com alimentação nem saúde dos trabalhadores e muitas vezes as pequenas fábricas estão dentro da residência dos empresários, eliminando até custos de aluguel.

O uso da mão-de-obra familiar amplia as vantagens relativas ao custo do trabalho. A pesquisa de campo mostrou que, além de os salários pagos aos familiares serem um pouco menores do que os pagos aos não-familiares (tabela 9), o emprego da mão-de-obra familiar cumpre um papel estabilizador nas finanças das empresas na medida em que torna mais fácil manejar a instabilidade financeira gerada pela sazonalidade da demanda. O aprendizado fortemente baseado nas fontes internas e caracteristicamente do tipo *learning by doing* torna os custos de treinamento mínimos e sua transmissão por processos não estruturados faz da unidade familiar uma importante acumuladora e difusora de *know how*. A família desempenha, pois, um papel importante na competitividade do arranjo, tanto pelo fornecimento de mão-de-obra mais barata, e mais facilmente ajustável às dificuldades cíclicas da atividade, quanto por sua participação como instrumento de acumulação e transmissão de conhecimento.

Do ponto de vista das sinergias geradas no processo de aglomeração formado por pequenas e microempresas, o arranjo tem na proximidade espacial um outro elemento definidor de sua competitividade. As economias de aglomeração, geradas pela concentração em um reduzido espaço geográfico, constituem um decisivo ganho competitivo, pois tanto em Patos quanto em Campina Grande, o número de empresas é suficiente para gerar uma capacidade competitiva que inexistiria na hipótese de uma dispersão de empresas por um território mais amplo.

Um elemento de competitividade do arranjo, decorrente da aglomeração das empresas, reside na sua cadeia de fornecedores de insumos e componentes. Embora ainda pouco desenvolvida, em ambos os arranjos, já existe em funcionamento uma cadeia de fornecedores locais. Um grupo fornece matérias-primas fabricadas por grandes indústrias fora do arranjo, mas há um considerável número de componentes de produtos produzidos internamente: solados, cola, embalagens, matrizes para moldagem de solados, navalhas para corte, serviços de *design*, de mecânica, componentes para

**Tabela 9: Arranjo interiorano – salários médios pagos pelas empresas informais (salários mínimos)**

	Patos	C. Grande	Total
Parentes	1,2	1,2	1,2
Não-parentes	1,4	1,3	1,3

Fonte: Pesquisa direta.

a fabricação de tênis são todos produzidos internamente e representam uma decisiva contribuição à competitividade do arranjo.

Especialmente no caso de Patos, as vantagens decorrentes da aglomeração espacial são fundamentais para o sucesso do arranjo e esta talvez seja uma razão para explicar por que em Patos o número de empresas é maior do que em Campina Grande, uma cidade com população mais de três vezes maior e que deve ser considerada como cidade berço da indústria calçadista paraibana. A expansão do mercado dos calçados patoenses para áreas fora da Paraíba e do Nordeste é facilitada pela existência de um grande número de empresas produtoras, formais e informais, que geram uma escala e uma diversidade de produção compatíveis com o mercado atendido pelos intermediários durante suas viagens. A demanda desses distribuidores, que reflete a demanda dos seus compradores, é em geral dividida entre vários produtores, por razões de escala, de diversidade e redução de risco, o que é facilitado pela aglomeração dos produtores em um pequeno espaço.

#### **4.4 A competitividade esperada**

Para a avaliação da competitividade esperada da pequena produção de calçados populares, deve-se perceber que esta se encontra ligada ao fato de a grande indústria calçadista permanecer intensiva em mão-de-obra. Não toda a indústria, mas aqueles segmentos nos quais a pequena produção é competitiva no presente.

Em nível mundial, a indústria de calçados vem desenvolvendo pesquisas centradas em duas vertentes: utilização de novos materiais e automação da produção. Avanços relevantes têm sido obtidos nessas duas áreas, que na verdade se ligam, na medida em que a utilização de sintéticos tende a viabilizar a automação da produção.

A introdução de novos materiais tem se constituído em uma das características mais marcantes da indústria de calçados, especialmente a partir dos anos 60. Dos anos 30, quando utilizava somente couro e borracha natural como sua matéria-prima básica, até os dias atuais, a indústria coureira vem introduzindo novos materiais, como se vê na tabela 10.

Do ponto de vista da automação, os avanços têm sido notáveis em várias fases do processo produtivo. No *design*, a etapa inicial da produção, a introdução do CAD-CAM representou uma revolução, no sentido em que rom-

**Tabela 10: Materiais disponíveis para a fabricação de calçados no decorrer das décadas**

Material	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Couro	X	X	X	X	X	X	X	X
Borracha não vulcanizada	X	X	X	X	X	X	X	X
Borracha vulcanizada		X	X	X	X	X	X	X
PVC				X	X	X	X	X
PU					X	X	X	X
Borracha termoplástica					X	X	X	X
Poliuretano termoplástico					X	X	X	X
EVA					X	X	X	X

Fonte: ASSINTECAL.<sup>10</sup>

peu com uma longa tradição na área de modelagem e abriu possibilidades enormes para a automação. A etapa seguinte do processo produtivo, interação do CAD-CAM com o corte, permitiu avanços notáveis como a introdução de processos de corte utilizando jato d'água ou *laser*, especialmente quando são utilizados materiais sintéticos, cuja regularidade os torna mais propícios à automação da produção.

Na etapa final da produção, os avanços decorrem tanto da utilização de novos materiais, como o *policloreto de vinila* (pvc) *poliuretano* (pu) e EVA para a fabricação de solados e poliestireno nos saltos, como em processos de montagem, como vulcanização e injeção.<sup>11</sup>

São avanços notáveis que dão à indústria moderna uma feição muito diferente daquela do começo do século passado, mas que não conseguiram, entretanto, retirar da indústria calçadista sua intensividade de mão-de-obra, na medida em que duas etapas intermediárias do processo produtivo, o pesponto e a costura, permanecem ambas fortemente trabalho-intensivo.

Essa característica do processo produtivo é particularmente importante para o arranjo produtor de calçados do estado porque a competitividade da pequena produção calçadista, em um mercado dominado por grandes corporações, parece decorrer fundamentalmente dessa impossibilidade, pelo menos até o presente, de automatização de todas as etapas da produção tradicional.

Os ganhos oriundos das sinergias de aglomeração e do estoque de capital social acumulado são muito importantes para o arranjo, pelo incremento de competitividade que aportam, mas não parecem suficientes para assegurar por si mesmos a competitividade da pequena produção.

O caso das sandálias do tipo havaianas é a mais clara evidência a favor dessa hipótese. A fabricação de sandálias se constituiu durante muito tempo uma das principais atividades da pequena indústria. Com o advento da produção de sandálias plásticas, produzidas por um processo intensivo em capital que dispensa as etapas tradicionais de produção de calçados, as sandálias produzidas pelos processos tradicionais perderam quase que completamente seu mercado.

Outra evidência a favor dessa hipótese reside no comportamento do mercado para calçados injetados, produzidos a partir de novos materiais que dispensam as etapas da produção intensiva em mão-de-obra. Esses calçados vêm ocupando um grande espaço do mercado, sendo dominado pelas grandes empresas. No segmento das sandálias femininas, que é o mais relevante para este estudo, os calçados injetados vêm sendo aceitos por consumidoras de todas as faixas de renda, mas não conseguiram se impor às consumidoras de baixa renda como substitutos das sandálias “sociais”, que constituem o mercado básico da produção informal paraibana e mesmo de parte de sua produção formal.

A existência de um mercado para sandálias “sociais” femininas de baixo custo, fabricadas por um processo intensivo em mão-de-obra, explica a especialização atual do arranjo estudado.

O sucesso da grande indústria na ocupação do mercado sandálias masculinas, com produtos caracterizados por novos *designs* e matérias-primas, produzidos com baixa utilização de mão-de-obra, demonstra a baixa competitividade da pequena produção quando as etapas tradicionais de costura e pesponto são reduzidas ou eliminadas. A inexpressividade do mercado para as sandálias “sociais” de baixo custo pode explicar por que uma indústria originariamente dirigida para o público masculino mudou de público-alvo.

Uma outra hipótese geral sobre o espaço de competitividade da pequena produção está associada aos produtos tradicionais. Sob essa hipótese, à medida que mudanças radicais em *designs* e novos materiais sejam desenvolvidos, a grande indústria tenderia a expulsar a pequena produção, apoiada por grandes campanhas de marketing para a introdução dos novos produtos. Esta hipótese pode parecer razoável à primeira vista, mas o caso do segmento de tênis constitui, entretanto, evidência a favor da sua rejeição.

O desenvolvimento da pequena produção de material esportivo, aí se incluindo chuteiras, bolas, caneleiras etc., pode ser tomado como uma evidência adicional da competitividade da pequena produção em produtos intensivos em mão-de-obra. Em Patos, essa produção tem um peso ponderável no arranjo e cumpre um importante papel de diversificação da oferta local da indústria calçadista, a despeito de ser o mercado de material esportivo brasileiro dominado por grandes empresas, nacionais e multinacionais.

Uma importante questão a considerar refere-se à própria fonte de competitividade básica. Competir com base em mão-de-obra barata, certamente, não é a mais privilegiada posição competitiva. Porém, é uma das poucas possibilidades que restam a economias com alta dotação de mão-de-obra pouco qualificada e baixa dotação de capital.

Certamente, o problema do aumento da produtividade da atividade leva diretamente ao crescimento da escala de produção, e este à expansão dos mercados. Não são problemas fáceis, mas há sinais que apontam para alguma esperança.

O crescimento do mercado para os produtos do arranjo depende, de um lado, do comportamento da economia, e, além de essa variável não poder ser controlada, há um certo consenso quanto a uma provável trajetória de baixas taxas de crescimento do produto interno *per capita*, no curto e no médio prazos. Admitida esta hipótese, o crescimento da produção depende muito mais da ampliação do seu mercado atual e da abertura de novos mercados e, felizmente, em relação a essa possível estratégia, as perspectivas parecem bem melhores do que aquelas derivadas do crescimento da renda.

O mercado para os bens produzidos pela indústria informal é formado pelos consumidores de baixa renda, especialmente aqueles residentes nas cidades do interior do Nordeste. Esse mercado na última década cresceu substantivamente a ponto de o economista Gustavo Maia Gomes, no seu livro *Velhas secas em novos sertões*, afirmar que “um novo Sertão foi criado — e muitos nem se deram conta disso” (Maia Gomes, 2001: 175). O economista refere-se aos resultados obtidos em seu trabalho de mensurar a apropriação da renda por alguns setores da economia sertaneja e verificar que a renda dos aposentados e funcionários públicos já era 42% maior do que aquela gerada por toda a sua agropecuária e dez vezes maior do que aquela apropriada pela fruticultura irrigada de Petrolina-Juazeiro e Mossoró-Açu junto

**Tabela 11: Setores selecionados da economia do sertão nordestino – valores estimados da renda apropriada localmente em 1998**

Setores	Renda (em R\$ 1.000)
Economia agropecuária tradicional do semi-árido	3.500.000
Aposentados e funcionários públicos	5.000.000
Maconha no polígono	100.000
Fruticultura irrigada de Petrolina-Juazeiro e Mossoró-Açu	470.000
Nova Indústria de calçados e têxtil	30.000
Soja nos serrados	300.000

Fonte: Maia Gomes, 2001: 254.

com a nova indústria de calçados e têxtil. A tabela 11 mostra os dados obtidos por Maia Gomes.

O aumento da renda sertaneja está associado, basicamente, embora não exclusivamente, ao crescimento do número de aposentadorias pagas pelo INSS entre 1992 e 1994, depois que entraram em vigor as Leis n<sup>os</sup> 8.212 e 8.213 que complementaram a Constituição de 1988. No Nordeste, o número de benefícios recebidos sobre a população total saltou de 4,4% em 1991 para 6,6% em 1994, muito acima da média brasileira de 4,1% (Delgado, 1997: 14).<sup>12</sup>

Por menor que seja a capacidade dessa demanda criada a partir de transferências de renda para o Nordeste de engendrar um processo autônomo de crescimento da região, porque, apesar da grande massa transferida, seu valor é disperso por mais de mil municípios, os produtos populares básicos, alimentos, roupas e calçados, além dos remédios, têm hoje um mercado muito maior do que uma década atrás.

Da capacidade de aumentar sua produtividade e ampliar sua participação nesse novo mercado parece depender fundamentalmente o futuro da indústria produtora de calçados populares no estado.

## 5. NOTA FINAL

A utilização de uma metodologia de APL na pesquisa das fontes da competitividade do arranjo produtivo de calçados da Paraíba, cujos resultados principais foram resumidos neste artigo, exigiu uma minuciosa análise do comportamento de um grande número de empresas. Na verdade, intentou-se realizar um estudo censitário, mas a indisponibilidade de um cadastro atua-



lizado não permite grande certeza quanto a se ter atingido este objetivo. De todo modo, trata-se de um estudo muito amplo, certamente o mais amplo já realizado no Estado, sobre este tema.

A avaliação da competitividade revelada pelos índices de Balassa, a despeito de prejudicada em uma etapa pela insignificância das importações paraibanas, relativamente às exportações, mostrou-se frutífera quando utilizou-se o conceito de *market share*, permitindo que se observasse um grande crescimento da competitividade paraibana nessa indústria, a partir da segunda metade da década de 1990. Além do mais, os índices calculados permitem verificar que no final de 2003 essa competitividade continuava alta, maior do que qualquer das principais regiões produtoras de calçados no Brasil.

Por sua vez, a metodologia de arranjos produtivos locais adequou-se aos objetivos do trabalho e, certamente, muitos dos principais resultados obtidos decorreram de sua utilização. A decisão metodológica de analisar cada arranjo produtivo no seu espaço local permitiu identificar componentes da competitividade que certamente teriam permanecido escondidas caso se houvesse optado somente por um enfoque mais geral.

Deve-se por fim, mas não por menor, registrar que a busca das fontes da competitividade futura exigiu um grande trabalho de análise que se beneficiou da inteligência e capacidade analítica de um número de profissionais bem maior do que os dois autores deste *paper*.

#### NOTAS

1. APLs, neste trabalho, como em Albagli e Brito (2003), são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com vínculos, mesmo que incipientes, e cuja interação gera sinergias que potencializam sua competitividade.
2. Em estudos realizados já neste século por Silva (2002), Kehrlé (2001) e Lemos e Palhano (2000), foram levantadas informações sobre 48 e 21 empresas, respectivamente.
3. Neste estudo, a Grande João Pessoa inclui João Pessoa, a capital do estado da Paraíba, além de Santa Rita e Bayeux., municípios vizinhos a João Pessoa.
4. Os entrevistados denominaram uma rede de empresas ao conjunto articulado de unidades empresariais formado por três partes: a sede, que está localizada fora do estado, a matriz, localizada na Grande João Pessoa, e empresas satélites, ligadas diretamente à matriz, que executam etapas da produção e, à exceção de uma, localizam-se fora da Grande João Pessoa. A sede é o centro decisório, e as matrizes e satélites são plantas de produção. A sede coordena as matrizes e, a partir destas, as fábricas satélites.

5. As facções são consideradas por alguns diretores de empresas matrizes como fornecedores. Quando uma matriz subcontrata uma facção, esta executa etapas do processo de produção, semelhantemente às satélites. No entanto, não fazem parte da rede de empresas. São empresas independentes do ponto de vista patrimonial, mas com forte ligação operacional.
6. O conceito de territorialidade associa-se ao relacionamento dos agentes com seu território de referência. Engloba as formas pelas quais os indivíduos ou grupos sociais enxergam e exercem sua inserção em um determinado território, envolvendo o sentimento de pertencer a um espaço referencial, que geralmente abrange um território, comportamentos e normas sociais compartilhados (Albagli e Brito, 2003).
7. A importância da atividade dos mestres artesões fabricantes de calçados e artefatos de couro não se restringiu, no entanto, às grandes cidades e à área sertaneja do Brasil. Na verdade, constituíram um importante grupo de trabalhadores espalhados por todo o país. O mestre José Amaro, seleiro e sapateiro, que aprendeu a profissão com o pai e domina a primeira parte do romance *Fogo morto*, do escritor paraibano José Lins do Rego, é um registro da importância desses mestres também nas pequenas cidades da Zona da Mata. Sua relação com os poderosos senhores de engenho da área onde vive e trabalha é uma primorosa reconstituição da psicologia de profissionais pobres mas orgulhosos de sua arte, graças à qual não são completamente submetidos aos senhores da terra, como eram, e de certa forma continuam sendo, os trabalhadores do eito.
8. Ao se estudar a competitividade dos grandes produtores de calçados da Paraíba, se estará de fato estudando a competitividade do arranjo produtivo da Grande João Pessoa, que apresenta desempenho diferente daquele de Campina Grande e Patos. Estes, como se pode ver na seção 4 deste trabalho, possuem formação, capital social e desempenho interdependentes, de modo a permitir sua unificação, por necessidades analíticas, no que se denominou “arranjo interiorano”.
9. A própria existência de instituições articuladas de forma eficiente para o desenvolvimento local (Sebrae-PB, Senai, FIEP, Governo Estadual, Governo Municipal, Universidades etc.) pode vir a se tornar um fator de enraizamento das grandes empresas.
10. Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos ([www.assintecal.org.br](http://www.assintecal.org.br)).
11. A análise do desenvolvimento tecnológico da indústria de calçados baseia-se em Andrade e Correia (2001).
12. A importância dessa transferência adicional de renda para a região pode ser avaliada quando se verifica que a renda de um inativo rural representa mais da metade da renda domiciliar rural no Nordeste. Complementando sua avaliação da renda sertaneja, Maia Gomes mostra que o número de empregados no setor público cresceu 57,4% entre 1985 e 1995, passando de 242 para 381 mil, e a massa salarial recebida por esses servidores aproxima-se de 1/5 do valor das aposentadorias pagas pelo INSS.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALBAGLI, S., BRITO, J. (coord.) (2003) *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. Rio de Janeiro: IE/UFRJ.
- ALMEIDA, J. A. (1923) *A Parahyba e seus problemas*. Imprensa Oficial.
- ANDRADE, J. E. P. de A., CORREIA, A. R. (2001) “Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina”. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 13, p. 95-126, mar.
- ASSINTECAL – Associação Brasileira de Empresas de Componentes de Couro, Calçados e Artefatos ([www.assintecal.org.br](http://www.assintecal.org.br)).
- DELGADO, G. (1997) “Previdência rural: Relatório de avaliação Socioeconômica”. Texto para discussão n. 477. Brasília: IPEA, maio.
- KOUTSOYIANNIS, A. (1987) *Non-Price Decisions: the firm in a modern context*. Hong Kong: Macmillan Education LTD.
- KEHRLE, L. R. (2001) “A indústria de calçadista de Campina Grande: um estudo do setor industrial local”. Relatório final de pesquisa. Recife: IPISA.
- LEMONS, C., PALHANO, A. (2000) “Arranjo produtivo coureiro-calçadista de Campina Grande/PB”. Relatório final. Rio de Janeiro: IE/UFRJ.
- MAIA GOMES, G. (2001) *Velhas secas em novos sertões*. Brasília: IPEA.
- MDIC-MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (2001) *Fórum de competitividade da cadeia produtiva de couro e calçados*. Brasília: Secretaria de Desenvolvimento da Produção.
- SILVA, J. A. R. (2002) “Da globalização aos novos espaços industriais: o caso da indústria de calçados da Paraíba”. Tese de doutorado. Recife: UFPE/Pimes.