

# Microempresas em Juazeiro do Norte-Ce: Considerações sobre a Competitividade no Setor Calçadista

Valeria Abrantes Lemos<sup>a</sup>  
Maria Jeanne Gonzaga de Paiva<sup>b</sup>  
Universidade Regional do Cariri (Brasil)

Recibido: 30/05/08      Aceptado: 01/07/08

## Resumen

Las microempresas son muy importantes para la economía por generar empleo y renta. En este contexto, se tiene como objetivo trazar consideraciones sobre la competitividad de las microempresas en el campo de calzados en Juazeiro do Norte-CE en el año 2006. Para eso, fueron utilizadas pesquisas bibliográfica y descriptiva, bien como, la aplicación de cuestionario a veintinueve microempresas que componen el Sindidústria (Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuários de Juazeiro do Norte). El criterio de tamaño de la empresa utilizado fue el número de empleados utilizado por el Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. La estructura del artículo quedó así establecida, en una primera sección, fueron hechas algunas consideraciones sobre la industria y la competitividad en el sector de calzados, y, por fin, un estudio de casos múltiples con la competitividad de las microempresas en el campo de calzados. En la pesquisa de campo fueron identificados los principales problemas enfrentados por las microempresas, como: baja escolaridad, mano de obra intensiva, máquinas y equipamientos obsoletos, falta de interacción entre los microempresarios, altas tasas de interés, falta de incentivos gubernamentales, dificultad de

<sup>a</sup> Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri – URCA. E-mail: genur@yahoo.br

<sup>b</sup> Docente do Departamento de Economia da URCA. E-mail: jeannepaiva@urca.br

acceso a líneas de crédito. En lo que se refiere a la permanencia de las empresas en el mercado productivo fue identificada una inestabilidad, la cual se da frente a la alta competitividad del mercado, además de la falta de incentivo por parte de instituciones de fomento.

**Palabras clave:** Microempresas, sector de calzados, competitividad, Juazeiro do Norte-CE

#### Abstract

Microcompanies are very important for economies, as they generate employment and income. In this context, to trace considerations about the competitiveness of microcompanies of the shoe industry in Juazeiro do Norte- CE during the year 2006. For this purpose, bibliographic and descriptive research methodologies were used, as well as a questionnaire applied to twenty-nine microcompanies that belong to the Sindidústria (Shoe and Clothing Industry Syndicate of Juazeiro do Norte). The company size criteria selected was the number of employees used by Sebrae – Brazilian Support Service to Micro and Small Companies. The structure of the article was organized as follows: in the first section, some considerations on the industry and the competitiveness of the shoe industry were elaborated, followed by a multiple-case study the competitiveness of companies of the shoe manufacturing sector. In the on-field research, the main problems faced by companies were identified, among them: low educational levels, intensive labor, obsolete machinery and equipment, lack of interaction among micro-entrepreneurs, high interest rates, lack of government incentives and difficult access to credit lines. In regards to the permanence of companies in the productive market, some instability was detected, due to the growing competitiveness of the market and the lack of incentives from development institutions.

**Key words:** Microcompanies, shoe industry, competitiveness, Juazeiro do Norte-CE.

#### Resumo

As microempresas são muito importantes para a economia por gerar emprego e renda. Neste contexto, tem-se como objetivo traçar considerações sobre a competitividade das microempresas no ramo calçadista em Juazeiro do Norte-CE no ano de 2006. Para isso, foram utilizadas pesquisas bibliográfica e descritiva, bem como, a aplicação de questionário a vinte e nove microempresas que compõem o Sindidústria (Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuários de Juazeiro do Norte). O critério

de tamanho da empresa utilizado foi o número de empregados utilizado pelo Sebrae-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. A estrutura do artigo ficou assim estabelecida, numa primeira seção, foram feitas algumas considerações sobre a indústria e a competitividade no setor calçadista, e, por fim, um estudo de casos múltiplos com a competitividade das microempresas no ramo de calçados. Na pesquisa de campo foi identificado os principais problemas enfrentados pelas microempresas, como: baixa escolaridade, mão-de-obra intensiva, máquinas e equipamentos obsoletos, falta de interação entre os microempresários, altas taxas de juros, falta de incentivos governamentais, dificuldade de acesso a linhas de crédito. No tocante à permanência das empresas no mercado produtivo foi identificada uma instabilidade, a qual se dá em face da alta competitividade do mercado, além da falta de incentivo por parte de instituições de fomento.

**Palavras-chave:** Microempresas, setor calçadista, competitividade, Juazeiro do Norte-CE.

**JEL:** L67

## 1. Introdução

As microempresas do setor calçadista têm desempenhado um papel fundamental, pois, além de demonstrarem força e capacidade de gerar emprego e renda, possuem um forte enfoque econômico, contribuindo para o crescimento da economia e minimizando desequilíbrios regionais em muitos países.

O processo de industrialização, que ocorreu entre 1950 e 1980, foi exclusivamente orientado pela definição de grandes empreendimentos. Com isso, nenhuma das instâncias de decisão – ministérios ou secretarias de planejamento, agências de fomento, bancos de desenvolvimento – deram atenção às microempresas. Somente, a partir da década de 1990, as microempresas assumem importância cada vez mais relevante em todos os países do

mundo, integrando-se aos processos de desenvolvimento econômico e tecnológico.

As microempresas exercem um papel importante no desenvolvimento econômico e social do Brasil, já que é responsável pelo maior percentual de estabelecimentos existentes no país. No Brasil, das 5,1 milhões de empresas formais, 98% são de micro e pequeno porte, responsável por 67% das pessoas ocupadas no setor privado, sendo 56% com carteira assinada, 62% de empresas exportadoras, participam apenas com 2,3% do valor das exportações e com 20% do Produto Interno Bruto-PIB. (Bedê, 2006).

Percebe-se, portanto a importância dessas entidades para o crescimento do País, que só através de ações do governo, bem como de instituição de apoio, para poder direcionar os esforços do seu gestor/empreendedor na

obtenção de resultados mais consistentes e satisfatórios.

A punição para as empresas que não são competitivas pode ser a morte. Conhecer a si mesma (fatores internos), identificar as armas e regras do jogo (fatores estruturais) e refletir sobre o macroambiente (fatores sistêmicos) não garantem necessariamente sucesso eterno para a organização; asseguram-lhe, porém, ótimas condições para concorrer e permanecer atuante no mercado (Silva, 2001).

Este estudo de casos múltiplos foi realizado através de pesquisas bibliográfica e descritiva, com base na metodologia do modelo dos fatores determinantes de competitividade de Coutinho e Ferraz (1995) com objetivo de traçar considerações sobre a competitividade das microempresas do ramo calçadista em Juazeiro do Norte em 2006.

O estudo foi realizado no Município de Juazeiro do Norte - CE, localizado no extremo Sul do Estado do Ceará, no chamado Vale do Cariri, distante cerca de 563km de fortaleza pela BR116. O Município possui um Produto Interno Bruto-PIB de R\$ 718.884,00 em 2004, com uma população de 231.920 habitantes e o PIB *per capita* de R\$ 3.099,00. (IBGE, 2007)

Os dados utilizados foram do tipo *cross-section*, obtidos através de questionários, referentes ao ano de 2006. Para isto, foi realizada uma seleção de amostra junto às empresas cadastradas no Sindindústria, que forneceu o número de 51 microempresas. A qualificação dos estabelecimentos quanto ao porte das empresas foi feita de acordo com o método utilizado pelo Sebrae, que se relaciona com o número de funcionários/empregados, que foi o adotado nesta pesquisa. (Tabela 1)

Tabela 1. Qualificação do porte das empresas quanto ao nº. de funcionários no Brasil.

Atividade/porte	Micro	Pequena	Média	Grande
<b>Indústria</b>	1 a 19	20 a 99	100 a 499	acima de 499
<b>Comércio</b>	1 a 09	10 a 49	50 a 99	acima de 99
<b>Serviços</b>	1 a 09	10 a 49	50 a 99	acima de 99

Fonte: Sebrae (2006)

Segundo Fonseca & Martins (1996), a fórmula para calcular o tamanho da amostra foi:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Onde:

N = tamanho da população= 51microempresas; Z = abcissa da normal padrão = 90%; p = estimativa da proporção = 50%; q =

1 - p; E = erro amostral = 10%; n = amostra= 29 microempresas.

Foi feita uma discussão sobre os resultados obtidos através de análise gráfica e tabular, envolvendo temas como fatores empresariais do tipo: ligados à produção, comercialização, e recursos humanos, fatores estruturais: relacionamento com fornecedores dentre outros; fatores sistêmicos como os aspectos relacionados a crédito e tributação. Além de considerar os problemas e perspectivas no setor.

## 2. Considerações sobre industrialização e competitividade no setor calçadista

De acordo com Cassiolato & Lastres (1999), no início dos anos 1990, o governo brasileiro inaugurou um novo estilo de política industrial, que representa uma ruptura com o modelo que orientou o processo de industrialização do país até o final da década de 1980 e possibilitou a construção de um sistema industrial diversificado, integrado e relativamente moderno nos termos dos padrões internacionais vigentes à época.

As fortes mudanças no modelo de política industrial do país na década de 1990, sob a influência da revolução organizacional-tecnológica e do processo de reorganização da atividade econômica que obtiveram forte impacto na economia brasileira, já que toda a década de 1980 foi caracterizada por estagnação econômica e fortes pressões inflacionárias, e, por outro lado, buscava-se uma saída para a retomada do processo de desenvolvimento, a denominada *globalização*.

O novo modelo de política industrial se contrapõe em vários aspectos ao modelo anterior, em que predominaram a forte proteção perante as importações; a orientação da produção fundamentalmente para o mercado interno; a concessão de incentivos fiscais e financeiros aos investimentos; a ampla atuação regulatória e empresarial do Estado; a pouca atenção às condições de competição no mercado interno; e o controle de preços.

No novo modelo passa a predominar a preocupação com a eficiência e a competitividade, relegadas a plano secundário no modelo anterior; por essa razão, ocorreu a acumulação

de ineficiências e distorções que se traduziram em incapacidade do sistema industrial brasileiro para se expandir, modernizar-se, aumentar seu grau de integração na economia internacional e, como conseqüência última, contribuir para melhorar a qualidade de vida da população brasileira e o aumento de desemprego.

O processo de reestruturação que se iniciou na década de 1980 da indústria calçadista mundial fez com que as posições no *ranking* dos países de maior produção de calçados se alterassem, trazendo para as primeiras posições países em desenvolvimento, por possuírem mão-de-obra com custo menor e, portanto, poderem oferecer preços mais competitivos no mercado internacional (Corrêa, 2001).

Segundo Corrêa (2001), os principais problemas enfrentados atualmente, além de terem uma dimensão relacionada à estrutura de custo e ao acesso à tecnologia, estão também relacionados ao processo de abertura da economia brasileira e a outros aspectos macroeconômicos. O setor, que fora protegido durante muito tempo, defrontou-se desde o início do Plano Real com o produto importado de origem asiática e a valorização cambial (até 1999).

A estrutura produtiva brasileira vem passando por significativas modificações, permitindo a consolidação de um novo paradigma produtivo em alguns setores ou segmentos do país e tornando mais difíceis as práticas comuns a uma economia fechada e inflacionária (Barros & Goldenstein, 2000).

Conforme Agostinho (1995) ao longo das décadas passadas à indústria, principalmente norte-americana, foi incorporado alguns fato-

res que contribuíram para o ganho de competitividade de suas empresas, estes fatores consistiam em vantagens competitivas em relação aos concorrentes e propiciavam uma posição favorável no mercado, alguns destes fatores como diferenciação nos custos, nos anos de 1950 e 1960, observavam-se também a necessidade de diferenciar-se dos concorrentes através do oferecimento de produtos com qualidade superior, tornando a qualidade dos produtos o fator competitivo dos anos 1970.

Já nos anos de 1980, qualidade e custo não eram mais suficientes para atrair o cliente, impondo as empresas à necessidade de serem flexíveis, oferecendo produtos novos em períodos cada vez mais curtos.

Porém, nos anos de 1990 não bastava produzir diversas linhas de produtos para agradar os clientes, mesmo sendo mais barato e com qualidade, era necessária alta capacidade de resposta aos estímulos do ambiente, identificando as características do produto conforme cada cliente e rapidamente oferecer este produto, praticamente personalizado, a custos de produção em série e com qualidade assegurada.

Á medida que se cria um fator de competitividade, os anteriores são considerados como já incorporados, perdendo sua função diferenciadora, esses fatores tornam-se de domínio público. A questão central da vantagem competitiva é uma posição relativa da empresa no contexto da indústria, portanto, uma empresa que visa um desempenho competitivo ao longo dos anos 2000 já deve ter incorporado os fatores de competitividade citados anteriormente, mas convém lembrar que estes fatores são necessários, mas não suficientes.

Mas, afinal o que é competitividade? É a arte de diferenciar-se dos concorrentes conquistando novos clientes sempre (Levy, 1992). Pode-se definir, ainda, como “a capacidade da firma formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (Ferraz, Kupfer & Haguenaer, 1995, p. 3; Coutinho & Ferraz, 1994, p. 18).

Já Haguenaer (1989) organiza os vários conceitos de competitividade em duas classes:

- a) como desempenho - nessa vertente, a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado alcançada por uma firma num mercado em certo momento do tempo.
- b) como eficiência, está associada à capacidade de uma firma/indústria de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade (ou a relação preço-qualidade), tecnologia, salários, e produtividade, estando relacionada às condições gerais ou específicas em que se realiza a produção da firma/indústria em face a concorrência.

Em termos práticos, a incompatibilidade entre as duas vertentes conceituais pode ser resumida segundo Haguenaer (1989) da seguinte maneira:

Para os que defendem a versão desempenho, como um fenômeno ex-post, é o resultado de um vasto conjunto de fatores, dentre os quais a eficiência técnica produtiva é apenas um deles e nem sempre o mais importante.

Assim sendo, competitividade é uma variável que sintetiza fatores preço e não preço - estes últimos incluem qualidade de

produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos.

Para os partidários da vertente “eficiência”, fenômeno *ex-ante*, é um grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. O desempenho no mercado “seria uma provável consequência da competitividade e não sua expressão”.

Considera-se, assim, que é o domínio de técnicas mais produtivas que, em última instância, habilita uma empresa a competir com sucesso, isto é, representa a causa última da competitividade.

Em suma, os conceitos de desempenho e eficiência são insuficientes para a discussão sobre competitividade, posto que ambos se reduzem à mensuração, em pontos distintos da seqüência intertemporal, dos resultados das diferentes estratégias competitivas adotadas pelas firmas.

O que se está postulando é que mais importante do que o esclarecimento de divergências de natureza instrumental quanto à correlação da competitividade com o desempenho ou a eficiência de um produto/firma em um mercado é avançar no desenvolvimento de uma abordagem dinâmica da competitividade na qual seja concebida como o resultado de um processo interativo entre firmas, indústria e macro-determinantes (Kupfer, 1996).

Segundo Kupfer (1996) para operacionalizar esse enfoque, surge o conceito de padrão de concorrência como central na análise da competitividade. Um padrão de concorrência é um conjunto de fatores críticos para o sucesso competitivo em um dado mercado. Padrões de concorrência são setores-específi-

cos, isto é, são idiossincráticos dos diversos espaços de concorrência que coexistem na indústria, razão pela qual cada fator de competitividade apresenta importância variável e diferentes graus de oportunidade conforme o ramo produtivo considerado. São, ainda, mutáveis no tempo, ajustando-se às transformações de longo prazo nas tecnologias, preços relativos e regulação da economia.

Nesta direção, sugere-se que competitividade não pode ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma. Ao contrário, entende-se ser a competitividade um conceito dotado de uma dimensão extrínseca à firma ou ao produto, estando também relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado.

Como princípio geral, competitividade deve ser entendida como um fenômeno direto e indissolúvelmente ligado ao processo de concorrência, que não se esgota em vinculações *ex-ante* ou *ex-post*. No entanto, a operacionalização de um conceito de competitividade dentro desse princípio geral exige o estabelecimento de uma série de pontos referentes às noções de concorrência e padrões de concorrência.

A competição existe onde há disputa por algo que dois ou mais competidores desejam. Assim, são vários os tipos de competições que se sucedem no cotidiano. A competição econômica existe em um ambiente que se denomina sistema concorrencial, no qual duas ou mais firmas disputam mais pela sobrevivência no mercado que pela própria busca do maior lucro possível.



Competir é participar, mas, principalmente, é uma ação daqueles que continuam existindo. A firma que compete, sobrevive a novas transformações, desenvolve-se e estrutura-se para alcançar o objetivo final: manter ou aumentar a sua participação no mercado com a otimização do binômio lucro-sobrevivência.

A noção de concorrência caracteriza-se pelo processo de disputa entre as firmas, e a competitividade é entendida como a capacidade das firmas de estabelecer estratégias que compreendam tanto o contexto externo (mercado e sistema econômico) quanto o interno (sua organização) a fim de manter ou superar a sua participação no mercado no processo de competição.

A noção de competitividade é intrínseca à noção de concorrência, pois o próprio conceito de concorrência se traduz como competição ou disputa. O ambiente empresarial é constituído na concorrência, em que se busca maior competitividade para obter vantagens sobre os demais competidores.

Maior será a possibilidade de acerto quanto mais conhecimento se tiver dos fatores determinantes da competitividade, pois apesar da preocupação, muitos não o compreendem, o que ocasiona muitas vezes a formulação de estratégias equivocadas ou precipitadas. Segundo Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1995) os fatores que constituem a competitividade de uma firma são: sistêmicos (não controláveis pela firma), estruturais (que podem ou não ser controlados pela firma) e internos (controláveis pela firma).

Os fatores empresariais – são aqueles sobre os quais a empresa detém poder

de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório. E que são subdivididos em quatro áreas de competência: gestão, inovação, produção e recursos humanos. Os fatores estruturais – são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência e caracterizam o ambiente que ela enfrenta diretamente, tais como: a concorrências dos mercados, à configuração da indústria, etc. E, os fatores sistêmicos – são aqueles que constituem externalidades para uma empresa produtiva. Podem ser divididas de diversas naturezas: macroeconômicas, políticos – institucionais, regulatórios, infra-estruturais, sociais, internacionais e os referentes à dimensão regional (Ferraz, Kupfer & Haguenaer, 1995, p.10 - 13).

De acordo com Silva (2001) a competitividade é um conceito dinâmico. Para acompanhar o complexo processo concorrencial, as empresas devem ter um olho no passado, para fortalecer os acertos e não repetir os erros; os pés firmes para posicionar-se com segurança diante da instabilidade no mercado; e um olhar atento para o futuro, para promover os ajustes necessários.

Nesse contexto, a indústria calçadista vem passando por transformações significativas no seu padrão de concorrência. Nas últimas décadas, registrou-se aumento relativo da impor-



tância da qualidade, do *design* e dos prazos de entrega como determinante da competitividade do setor. Além disso, como o calçado é um produto sujeito às variações da moda, a diferenciação do produto e a capacidade das empresas em captar os sinais de mercado são atributos que têm assumido papel cada vez mais importante na determinação da competitividade desse setor. (Almeida & Rosa, 2004).

As mudanças tecnológicas são incrementais. O setor se moderniza por etapas, dada à característica descontínua do processo de produção. As fases de costura e montagem de calçados de couro ainda são bastante artesanais, demandando muita habilidade da mão-de-obra e, com isso, limitando o processo de automação, facilitando a entrada de microempresas. Apesar da importância da qualidade, do *design* e dos prazos de entrega, cabe destacar que nesse setor o custo da mão-de-obra ainda constitui fator importante como determinante da competitividade.

A punição para as empresas que não são competitivas pode ser a morte. Conhecer a si mesma (fatores internos), identificar as armas e regras do jogo (fatores estruturais) e refletir sobre o macroambiente (fatores sistêmicos) não garantem necessariamente sucesso eterno para a organização; asseguram-lhe, porém, ótimas condições para concorrer e permanecer atuante no mercado (Silva, 2001).

A partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas.

Desse modo, ao invés de entendida como uma característica apenas intrínseca ao processo produtivo, a competitividade também deve estar em consonância com o padrão de concorrência vigente em cada mercado.

O padrão de concorrência, por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores, como por exemplo, preço, qualidade do produto, condições de suprir o mercado de forma satisfatória, esforços de vendas, diferenciação do produto e etc., específico a cada mercado.

As capacitações são mutáveis, por isso, a busca por parte das empresas de novas capacitações e estratégias competitivas, essa busca de novas capacitações é um processo permanente, seja porque os recursos em estoque se depreciam com o passar do tempo e precisam ser repostos, seja porque se tornam obsoletos em função do surgimento de inovações nos processos, produtos, organização da produção e formas de comercialização, entre outros.

A relação funcional entre capacitação e estratégia é melhor descrita como uma via de duas mãos. De acordo com Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1995, p. 5):

Se, de um lado, a empresa escolhe estratégias que lhe permitam ampliar suas capacitações em determinadas direções desejadas, a capacitação acumulada atua também como restrição à adoção de estratégias de vez que uma firma somente pode adotar estratégias para as quais reúne as competências necessárias. A firma pode não estar capacitada para adotar estratégias desejadas porque esse é um processo cumulativo que envolve aprendizado e, portanto, exige tempo, e que para

ser acelerado implica em geral o aporte de recursos adicionais desproporcionalmente grandes.

Conforme Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1995, p.7), mostram que:

Os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam as referentes ao seu setor/mercado de atuação, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico. No primeiro caso, estão as complementaridades tecnológicas, as restrições ou estímulos associados ao fluxo de mercadorias e de serviços entre outros fatores que decorrem da interdependência entre firmas ou setores em concorrência. No segundo caso, estão as disponibilidades de infra-estrutura e de recursos financeiros e humanos, as leis, o sistema de planejamento e a política industrial, os instrumentos de fomento e demais características associadas ao ambiente macroeconômico e ao arcabouço institucional onde as empresas estão imersas.

No processo de decisão das estratégias empresariais devem-se buscar os elementos analíticos centrais de compreensão da competitividade. A decisão estratégica envolve avaliações de duas ordens: A primeira, a estratégica deve ser factível – depende basicamente da própria capacitação acumulada, do potencial financeiro, do tempo de prepa-

ração, manutenção e maturação exigido em cada estratégia e das economias e deseconomias dinâmicas existentes. A segunda estratégia deve ser economicamente atrativa – a avaliação da atratividade depende de percepções do empresário quanto ao futuro de sua firma e que em grande parte seja influenciado pelas condutas das empresas concorrentes.

Conforme Porter (1986, p. 24):

Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como rivalidade ampliada.

Em relação à trajetória da indústria de calçados no Brasil, observam-se três fases: uma que se estende de 1960 a meados de 1970 constituídas praticamente de pequenas e médias empresas de cunho mais artesanal, a segunda foi de 1970 a 1980 onde há um crescimento no tamanho das empresas com produção de bens em massa mais padronizados e por fim a terceira fase que se inicia nos meados dos anos 1980 com flexibilização na produção preocupando mais com qualidade e diferenciação dos produtos. (Galvão, 2001)

Segundo dados da Abicalçados (2001, 2002 e 2003) – Associação Brasileira de Calçados - durante os anos 1990 a produção mundial de calçados cresceu a uma taxa de 10% principalmente graças à China, que aumentou sua produção em 78%, e da Índia, com 66%. Neste período a produção europeia decresceu enquanto a da América Latina

ficou praticamente estagnada, e só não foi negativa graças ao México, que cresceu 56%, enquanto Argentina recuou 15%, o Chile 33%, a Colômbia 8%, a Venezuela 7,5% e no Brasil uma queda de 1,5%.

A principal região produtora de calçados do Brasil é o Rio Grande do Sul (Vale dos Sinos) e São Paulo (cidades de Jaú, Franca e Birigui) em que sua produção vem gradativamente sendo distribuída em outras regiões: o interior do estado de São Paulo e os estados do Ceará e Bahia. Há também crescimento na produção de calçados nos estados de Santa Catarina, Minas Gerais (região de Nova Serrana) e Paraíba (João Pessoa, Campina Grande e Patos).

As empresas calçadistas do Sul/Sudeste foram se deslocando para o Nordeste a procura de mão-de-obra mais barata, incentivos dos governos estaduais e em alguns casos, para uma produção voltada ao mercado externo, pois a pressão da concorrência obrigou ao calçadista brasileiro, além de outras providências, a reduzir custos de produção e transporte. O Nordeste possui uma vantagem com relação a este aspecto, devido à sua localização privilegiada em relação aos Estados Unidos da América, o nosso principal importador.

Atualmente, a indústria de calçados do Ceará está composta por cerca de 198 empresas, das quais 90% correspondem às micro e pequenas empresas 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 do Ceará (Abicalçados, 2001, 2002 e 2006).

Segundo relatório setorial do 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 Paulo. 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 do Sul/Sudeste. Dentre essas, a empresa Grendene, a unidade localizada no município de Sobral, respondeu sozinha, em 2002, por 73% da produção do estado do Ceará e foi responsável por 9.600 empregos diretos nesse município.

O setor de calçados, possui uma grande importância no cenário econômico nacional, não só pelo volume das exportações, mas também pela geração de empregos diretos e indiretos. O setor historicamente se comporta de modo cíclico, devido a questões conjunturais, associadas aos aspectos macroeconômicos, acrescido a estes, hoje, existem grandes pressões em relação à concorrência externa, além, de problemas estruturais, principalmente aqueles ligados aos processos produtivos e ao acesso à tecnologia.

Melhorar a competitividade significa também definir claramente as estratégias de mercado, baseadas em vantagens competitivas sustentáveis. Este deve ser o desafio enfrentado nos próximos anos. Existem inúmeras dificuldades neste percurso, algumas delas ligadas às barreiras naturais que o setor apresenta, no sentido da concorrência, outras ligadas às dificuldades da baixa capacidade de articulação entre os setores, mesmo àqueles inseridos nos pólos industriais.

### 3. Considerações sobre a competitividade nas microempresas do setor calçadista em Juazeiro do norte em 2006: um estudo de casos múltiplos

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo, feita através da aplicação de questionários a 29 microempresas do ramo calçadista em Juazeiro do Norte em 2006. Onde, inicialmente faz-se a caracterização dos fatores determinantes da competitividade

das empresas. E, em seguida, analisam-se os problemas e as perspectivas das mesmas.

#### 3.1 Uma abordagem sobre os aspectos empresariais

Na análise das empresas quanto ao período em que se iniciaram nos negócios, identificou-se que a maioria destas tem 11 a 20 anos no mercado. Cerca de 27,59% destas tem 5 a 10 anos no mercado. Outras 24,13% tem 1 a 4 anos e apenas uma tem de 21 a 30 anos. (Tabela 2)

Tabela 2. Tempo de atuação no mercado das microempresas calçadistas em Juazeiro do Norte no ano de 2006

Total de anos	Nº de empresas	%
1 a 4	7	24,13
5 a 10	8	27,59
11 a 20	13	44,83
21 a 30	1	3,45
TOTAL	29	100

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Segundo dados colhidos junto ao SINDINDÚSTRIA, o que se observa é que uma grande parte das empresas atuantes no mercado tem uma vida efêmera, chegando a fechar suas portas com pouco mais de cinco anos de existência. Apesar de que a maioria das microempresas tem 11 a 20 anos de atuação no mercado em face de uma alta taxa de mortalidade que constitui no setor de calçados.

Nota-se, todavia que, algumas empresas, ainda que já existentes há vários anos, ou encerraram suas atividades em face de não se adequarem ao mercado altamente competitivo e a uma economia globalizada, ou tiveram de

mudar seu ramo de atividade, de forma a subsistirem enquanto empreendimento.

A participação das microempresas no mercado tem estado comprometida por causa do aumento da concorrência, pois apesar de empreenderem esforços para se adaptar às tendências, as microempresas 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 microempresários têm se sentido desestimulado e migrado para outros setores. (Amaral Filho & Souza, 2003).

Como consequência desses processos, as microempresas têm tido que se adaptar às demandas do mercado, bem como, acompanhar os padrões de desenvolvimento gerados nas grandes empresas. Tal processo não ocorre facilmente, dado que estruturas produtivas menores incorrem em maiores custos e enfrentam maiores barreiras à entrada no mercado. No entanto, tais estruturas produtivas possuem a capacidade de auferir economias de escala, adaptar-se e absorver conhecimentos, desde que haja interações e troca de conhecimentos entre as mesmas.

No setor calçadista de Campina Grande (Paraíba), entre 2000 a 2006, foram instaladas novas microempresas, o que indica um certo desenvolvimento recente do setor, visto que a principal característica da indústria de calçados é o uso intensivo da mão-de-obra sem elevada qualificação e pouca sofisticação dos processos produtivos (Kehrle, 2003).

Nas microempresas de Juazeiro do Norte, a seqüência do processo de produção, pelas etapas de corte, costura e montagem, sendo que esta última segue para o acabamento que, por sua vez, se abre em lixamento, limpeza e embalagem. Estas etapas são encontradas em todas as microempresas do ramo calçadista, sendo que variam suas denominações, abrangências e o grau de sofisticação.

As microempresas visitadas fabricam, basicamente, sandálias tipo surf (de dedo), calçados masculinos, femininos e infantis. As principais matérias-primas utilizadas são: couro, materiais injetados (PVC – Policloreto de Vinila) e materiais vulcanizados (Borracha natural, borracha sintética e EVA – Copolímero de Etileno e Acetato).

Quanto às matérias-primas empregadas, o couro continua ainda sendo importante, mesmo sendo cada vez mais substituída por equivalentes sintéticos de menor valor, o que representa maior competitividade, principalmente em mercados de menor poder aquisitivo.

As características destes materiais são:

- Couro – Cerca de 20,7% das empresas visitadas utilizam o couro como principal matéria-prima. O couro traz algumas vantagens sobre os outros materiais como: alta capacidade de amoldar-se a uma forma, boa resistência ao atrito, maior vida útil, permite a transpiração e ainda aceita quase todos os tipos de acabamento.
- Materiais Injetados e Vulcanizados – Cerca de 79,3% das empresas visitadas utilizam esses materiais. O PVC (Policloreto de Vinila) é um material de fácil processamento, com custo relativamente baixo e com boas propriedades de adesão. Suas desvantagens são a baixa aderência ao solo e a tendência a quebrar a baixas temperaturas.
- O EVA (Copolímero de Etileno e Acetato) é o material mais leve e macio para fabricação de solas, possui boa resistência ao desgaste, pode ser produzido em diversas cores. A Borracha sintética tem boa propriedade de flexão e elasticidade, resistência ao desgaste e ao rasgamento, adere bem ao solo e seu custo é acessível.

A maioria das microempresas entrevistadas 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.

As microempresas calçadistas são intensivas em mão-de-obra e utilizam poucas máquinas e equipamentos. No que se refere à aquisição de máquinas e equipamentos, 65,52% das empresas entrevistadas fazem planos para novas aquisições de equipamentos. Normalmente, essas máquinas já são oriundas de empresas de maior porte e estão obsoletas, a maioria (44,8%) das empresas entrevistadas relataram que o maquinário possuem em média, 5 a 10 anos de uso, prejudicando a produtividade.

Cerca de 37,96% das empresas entrevistadas alegaram que a idade média do maquinário existente é de mais de 10 anos de uso, enquanto que no arranjo produtivo calçadista de Campina Grande a idade média dos equipamentos é de 14 anos (Kehrle, 2003). Outro problema enfrentado com relação ao maquinário está na ausência de profissionais das áreas técnica e de manutenção para realização de reparos. (Tabela 3)

Tabela 3. Idade média do maquinário das microempresas calçadistas de Juazeiro do Norte – CE em 2006.

Anos	Nº de microempresas	%
1 ano a 4 anos	5	17,24
5 anos a 10 anos	13	44,8
Mais de 10 anos	11	37,96
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

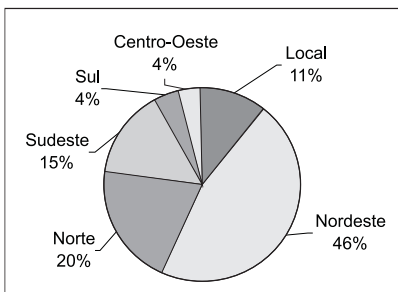
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Diferentemente das pequenas, médias e grandes empresas calçadistas de Juazeiro do Norte, as microempresas não possuem transporte próprio para o escoamento de sua produção. O escoamento é realizado basicamente por atravessadores que se deslocam de seus estados de origem para obter maiores ganhos advindos da oportunidade de poder barganhar melhores preços.

A produção é destinada para diversos mercados tanto local, regional e nacional. Cerca de 11% dos estabelecimentos estudados

tem sua produção destinada para o mercado local, no entanto a maioria das instituições tem sua produção destinada para outros mercados como: 46% para o Nordeste, 20% para o Norte, 15% para o Sudeste, 4% para o Sul e 4% para o Centro-Oeste (Gráfico 1). Os principais estados para onde se destinam a produção são os mais variados como: Maranhão, Bahia, Piauí, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte, Tocantins, Acre, Amapá, Minas Gerais, São Paulo entre outros.

Gráfico 1. Destino da produção de calçados das microempresas em Juazeiro do Norte no ano de 2006



Fonte: Dados da pesquisa de campo

No processo produtivo, cabe ressaltar a capacidade de reprodução de cópias de modelos, por parte das microempresas, imitados dos lançamentos realizados pelas médias e grandes empresas, onde apontam a incorporação de tecnologias avançadas, que representam os segmentos com capacidade de gerar e buscar inovações. Cerca de 86,2% das microempresas visitadas pretende lançar novos produtos ou novos modelos no mercado.

Vale ressaltar que a região do Cariri não conta com centros especializados de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, como também não existem laboratórios de testes nem uma atuação das universidades locais.

A inovação pela réplica, reflete uma capacidade flexível de adaptação diante da dinâmica do mercado, que reclama mudanças contínuas dos modelos, onde 100% das empresas entrevistadas estão sempre se adequando ao que está na moda.

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

flexibilidade com a qual trabalham. Mas não raro, pequenos empresários criam seus próprios modelos e os repassam, voluntária ou involuntariamente, para os demais.

Tal conhecimento são oriundos da tradição, da produção artesanal e das habilidades passadas tacitamente entre gerações. Tendo em vista, que todos os empresários foram unânimes em dizer a empresa está satisfeita com os produtos atuais.

Esse fato foi constatado em Gorini e Siqueira apud Cordeiro (2000) onde apontam à incorporação de tecnologias avançadas prevalecem em grandes e médias empresas, sendo que em microempresas apresentam basicamente processos artesanais.

As microempresas calçadistas de Juazeiro do Norte são caracterizadas por não apresentarem nenhum tipo de exigência quanto à qualificação profissional ou nível de escolaridade de seus funcionários. De acordo com os dados obtidos através de pesquisas realizadas com os proprietários das microempresas de calçados, cerca de 34,5% dos operários ingressam inicialmente nas empresas como aprendizes adquirindo sua “quali-



ficação profissional” ao longo do tempo de permanência na empresa.

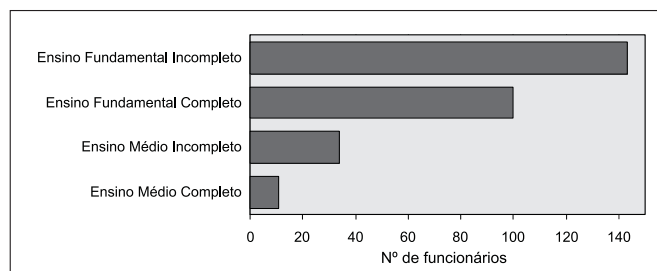
Assim, pela pouca sofisticação dos processos produtivos 65,5% já sabiam das atividades quando contratados. As microempresas optam preferencialmente, por contratar funcionários com alguma experiência profissional dado que podem reduzir os custos com capacitação, além de minimizar o desperdício de tempo com a realização do treinamento.

Quanto à qualificação profissional dos trabalhadores foi detectado que apenas 10,3% das empresas visitadas utilizam Senai-Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e Sebrae (órgãos que qualificam a mão-de-obra) como oferta formal de treinamento para superar a desqualificação da mão-de-

obra. Observa-se também nas microempresas calçadistas que 89,7% dos funcionários não receberam nenhum tipo de treinamento técnico em instituição de ensino especializado, todo o processo de aprendizagem é adquirido ao longo do tempo, pondo em prática a atividade à qual é incumbido de realizar.

Quanto ao grau de instrução dos empregados no setor produtivo, no item escolaridade, a maioria, (50%) tem apenas o ensino fundamental incompleto, visto que a mão-de-obra utilizada é abundante e barata, da qual não se requer qualificações especiais, e menores custos. Enquanto 35% têm o Ensino Fundamental Completo e apenas 4% tem o Ensino Médio Completo (Gráfico 2).

Gráfico 2. Nível de escolaridade do setor produtivo das microempresas em Juazeiro do Norte no ano de 2006



Fonte: Dados da pesquisa de campo

### 3.2 Fatores estruturais

As matérias-primas das microempresas de Juazeiro do Norte são adquiridas na sua quase totalidade, nas pequenas e médias empresas, representando 65,5% como: IBK (Indústria de Borracha e Calçados), KAIANA, IPORÁ, EVA Brasil e Lojão Rinete. Outros 20,7% dos insumos são adquiridos no Curtume Santo

Agostinho, de pequeno porte, em Juazeiro do Norte, instalado na região há cerca de trinta e três anos, que resiste apesar da dominação dos componentes sintéticos. Apenas 13,8% das matérias-primas são adquiridas na Região Nordeste, Sul e Sudeste.

Esse é um dos fatores que deixam as microempresas em desvantagem com relação

às demais, pois muitas vezes, a matéria-prima possui um preço mais elevado e qualidade inferior daquela adquirida de outros estados. Esse problema poderia ser superado pela formação de consórcios de compradores com o objetivo de melhorar a escala da compra e o poder da negociação de preços junto aos fornecedores diretos, onde 100% das microempresas entrevistadas não fazem consórcios para aquisição de matéria-prima.

Com a difusão do uso de produtos sintéticos, e do uso do processo de injeção para gerar o solado, as microempresas 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. A partir desse ponto, há uma interação entre as micro, pequenas e médias empresas, dentro de uma relação de comprador-fornecedor.

Nas interações, verificou-se cerca de 34,5% das empresas entrevistadas relataram existir a manifestação de cooperações entre microempresários, seja na troca de informações, no empréstimo de equipamentos e materiais, na compra de injetados 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. Enquanto 65,5% das empresas não existem interação com outros empresários do setor calçadista.

As relações de cooperação poderiam ser mais intensificadas através de centrais de compras de insumos, treinamentos conjuntos, acompanhamento das tendências de mercado,

mas para isso necessitaria de uma governança dos empresários locais mais forte e articulada.

### *3.3 Fatores sistêmicos*

Todas as empresas visitadas têm o Simples-Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte como forma de pagamento de tributos. Em relação à carga tributária todos os microempresários entrevistados consideram elevada e que não tinham feito alguma simulação para ver se a opção pelo Lucro Real seria mais vantajoso que o “Simples”.

Cerca de 31% das microempresas calçadistas de Juazeiro do Norte, dispõem de crédito obtido através de algumas instituições de fomento como o Banco do Nordeste (BNB), Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal, HSBC e Bradesco.

Um dos problemas comuns às microempresas diz respeito à dificuldade de acesso a linhas de crédito para financiamento do capital de giro apontada por 86,2% das microempresas visitadas. Observou-se que existe um volume bem maior de recursos para o fomento às microempresas, entretanto 69% das empresas entrevistadas retraem e não busca o empréstimo receosa da burocracia, altas taxas de juros e garantias exigidas. Nenhuma das empresas pesquisadas recebeu incentivo do governo como redução de ICMS-(Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação) ou oferecimento de treinamento para funcionários.

Os dados acima coincidem com Cordeiro (2000) quando relata que as principais críticas aos programas de financiamento existentes, destacam-se a burocracia na agilização/

liberação de recursos e encargos financeiros elevados, demonstrando a incapacidade de ajuste dos programas de crédito existentes nas microempresas. As exigências de garantias para as microempresas, cujo nível de capitalização é reduzido, tornam inviável, em certos casos, o acesso a programas de crédito.

### *3.4 Problemas e perspectivas dos microempresários no setor*

O segmento de microempresas industriais do setor calçadista de Juazeiro do Norte, defronta-se com um razoável conjunto de dificuldades que limitam a sua consolidação como pólo industrial dinâmico.

Nas visitas, constataram-se várias dificuldades onde as microempresas relataram como principais entraves: 35% alegaram falta de incentivos governamentais, 17% mencionaram carga tributária, 27% afirmaram altas taxas de juros, e 13% na desqualificação da mão-de-obra, enquanto 8% relataram que não enfrentam problemas na empresa.

Dentre as principais perspectivas da empresa destacamos: durabilidade dos produtos (68%), reduzir prazos de entrega (55%), melhorar relação com fornecedores (48%), bom atendimento a clientes (47%), aumentar postos de trabalho (38%), melhorar capital fixo e de giro (31%), diminuir gastos com energia (30%), baixar preços, direção dos produtos para exportar e aumentar rendimento de matéria-prima (13,8%).

## 4. Conclusões

Concluiu-se que o setor de microempresas de calçados na cidade de Juazeiro do Norte – CE

apresenta uma instabilidade de crescimento qualitativo e quantitativo, face ao elevado número de empresas instaladas e aumento da concorrência. As microempresas, apesar de terem um potencial significativo de geração de emprego e de renda, apresentam várias limitações ao seu crescimento que têm sido objeto de políticas isoladas.

Existe uma retração de crescimento tecnológico em face da poucas oportunidades em formas de fomento e financiamento. Outro fator de obstáculo ao crescimento deve-se à falta de capacidade e de ousadia por parte dos microempresários do setor calçadista que resistem a contraírem dívidas, o que inviabiliza a formação e fortalecimento do capital de giro para investimentos em insumos e máquinas. Pois, o maquinário utilizado nas microempresas é na maioria dos casos obsoletos e com mais de 10 anos de uso, fator que reduz a qualidade do produto e a agilidade na produtividade do setor.

A indústria de calçados de Juazeiro do Norte tem como característica o uso intensivo de mão-de-obra sem elevada qualificação, pela pouca sofisticação dos processos produtivos. E, 50% dos empregados têm apenas o ensino fundamental incompleto. Quanto ao nível de escolaridade da parte administrativa observou-se que a maioria, representando 33%, tem apenas o 2º grau completo, tendo em vista a presença de proprietários com nível superior. O grau de instrução dos gestores é compatível com os requisitos à administração das microempresas.

Quanto às matérias-prima empregadas, o couro continua como a mais importante, mesmo sendo cada vez mais substituída por equivalentes sintéticos de menor valor, o que

representa maior competitividade, principalmente em mercados de menor poder aquisitivo.

Nos aspectos ligados à produção, o trabalho na indústria calçadista é organizado em etapas: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento, não ocorrendo grandes modificações ao longo dos anos.

Quanto ao mercado consumidor a produção é destinada para diversos mercados, mas principalmente para as mais diversas regiões como: Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste.

Já no item inovação o ponto que chama mais atenção é a alteração das características dos produtos, demonstrando o alto nível de flexibilidade do processo de produção. Em relação à interação, sua presença facilita a formação da aprendizagem coletiva, a propagação de inovações e o aparecimento de algumas formas de cooperação.

No tocante às estratégias competitivas, vale ressaltar, como apresentado na análise dos dados deste estudo, que as empresas afirmaram praticamente assegurar a qualidade dos produtos, sempre buscar novos modelos, boa relação empresa/cliente, boa relação fornecedor/empresa, garantir prazos de entrega, ter preços baixos, reduzir custos de produção, e qualificação da mão-de-obra.

Em relação à qualificação profissional dos trabalhadores observou-se que apenas 10,3% das microempresas utilizam treinamento para superar a desqualificação da mão-de-obra. A disponibilidade de uma mão-de-obra treinada é sem dúvida uma vantagem competitiva para uma indústria que ainda guarda no seu sistema produtivo muitos resquícios da produção artesanal.

Em suma, as dificuldades que comprometem o desempenho das microempresas do setor calçadista são: baixa qualidade; alto índice de inadimplência; 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 ainda os problemas.

Mas, apesar da abertura econômica, das taxas de juros elevadas, da crise fiscal do Estado e do fraco desempenho da economia nacional, as microempresas sobrevivem e crescem. Portanto, constituindo-se em molas propulsoras de geração de emprego e renda e, algumas, dinamizam economias locais, desafiando fórmulas sofisticadas.

## Bibliografia

- Abicalçados. (2001, 2002 e 2003). *Resenha estatística: 2001, 2002 e 2003*. [Online]. Disponível em: <http://www.abicalçados.com.br>. [Acesso em: 02 set. 2006].
- Agostinho, L. O. (1995). *Integração Estrutural dos Sistemas de Manufatura como Pré Requisito de Competitividade*. Campinas: Tese de Livre Docência, Universidade Estadual de Campinas.
- Almeida, F. de e Rosa, S. (2004). “A indústria de calçados e considerações sobre relações cooperativas em aglomerados industriais – observações sobre o aglomerado de Franca” em *FacefPesquisa*, São Paulo, Vol. 7, No.1, jan./abr.

- Amaral Filho, J. do e Souza, D. de. (2003). *Arranjo produtivo de calçados no Cariri, Ceará*. Texto para discussão nº. 9. Fortaleza: Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará-Ipece.
- Barros, J. de; Goldenstein, L. (2000). “O real e a aliança inflacionária” em Veiga, P. (Org.). *O Brasil e os desafios da globalização*. Rio de Janeiro: Sobeet e Relume-Dumará.
- Bedê, M. (2006). *Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil*. São Paulo: Sebrae.
- Bndes (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) (2001). *A indústria de calçados no Estado do Ceará*. Rio de Janeiro: Bndes Setorial.
- Cassiolato, J. e Lastres, H. (1999). *Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais do Mercosul*. Brasília: IBICT/MCT.
- Cordeiro, R. (2000). *Relações Cooperativas da Cadeia Produtiva de Calçados no Cariri*. Dissertação de Mestrado. UFC/CAEN.
- Corrêa, A. (2001). *O complexo coureiro-calçadista brasileiro*. No. 14, set. Rio de Janeiro: Bndes Setorial.
- Coutinho, L.; Ferraz, J. (1994). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, São Paulo: Papirus, Editora da Unicamp.
- Ferraz, J., Kupfer, D. e Haguenaue, L. (1995). *Made in Brasil: Desafios Competitivos para a Indústria Brasileira*. Rio de Janeiro: Campus.
- Fonseca, J. da, Martins, G. (1996). *Curso de estatística*. São Paulo: Atlas.
- Galvão, O. (2001). “Flexibilização produtiva e reestruturação espacial: considerações teóricas e um estudo de caso para a indústria de calçados no Brasil e no Nordeste” em: *Revista de Economia Política*, Vol. 21, No. 1, jan/mar.
- Haguenaue, L. (1989). *Competitividade: Conceitos e Medidas*. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Texto para discussão No. 211. Rio de Janeiro.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). (2007). [On-line]. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>. [Acesso em: 26 jun 2007].
- Kehrle, L. (2003). *Um estudo da indústria de calçados da Paraíba: uma apresentação da metodologia utilizada e do espaço de estudo*. João Pessoa: UFPB/PPGE/CME, Set. 2003. Texto para Discussão No. 294.
- Kupfer, D. (1996). “Uma abordagem neoschumpeteriana da competitividade” em *Ensaio FEE*, Ano 17, Vol. 33, No. 1.
- Levy, A. (1992). *Competitividade Organizacional*. São Paulo: Makron Books.
- Paiva, M. (1999). *Caracterização e avaliação econômica de empresas da associação dos produtores de polpa do estado do Ceará*. Dissertação de Mestrado. Fortaleza: UFC.
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas de análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sebrae-Serviço. (2006). *Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. [On-line]. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/home/index.asp>. [Acesso em: 06 ago. 2006].

Silva, C. (2001). "Competitividade: mais que  
um objetivo, uma necessidade" em  
*Revista FAE Business*, No.1, nov.