INSERÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DO ESTADO DA PARAÍBA NO MERCADO INTERNACIONAL

Edmery Tavares Barbosa[1]
edmery.tavares@yahoo.com.br
César Augusto Ruiz Temoche[1]
cesar_augustoruiz@hotmail.com

[1] Universidade Federal da Paraíba

RESUMO

O setor de calçados no Estado da Paraíba tem se desenvolvido consideravelmente e contribuído de forma significativa com a geração de emprego e renda da população local. É um setor que recebe prioridades do Governo do Estado para o seu desenvolvimento. Este *paper* discorre sobre o comportamento das industrias de calçados do Estado da Paraíba quanto ao processo de internacionalização. Em consonância com o objetivo da pesquisa, foram investigadas as empresas formalmente cadastradas e distribuídas entre os três principais pólos do Estado: João Pessoa, Campina Grande e Patos. Verificou-se que a inserção das indústrias desse setor é recente, caracterizado pela falta de qualificação e conhecimento dos gestores para dar início a esse processo, dificultando a inclusão dessas empresas no mercado internacional. As indústrias investigadas iniciaram o processo de internacionalização através de participação em feiras nacionais, como: a Francal e Couromodas, e quase em nenhuma dessas indústrias houve ação própria de se inserir no mercado externo, nem tão pouco de tomar iniciativa quando seus clientes internacionais deixaram de adquirir seus produtos.

Área temática: Desenvolvimento local e políticas de exportação
Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local, Exportação, Processo de Internacionalização

1. INTRODUÇÃO

Com a abertura dos mercados, o comércio exterior se torna fundamental para o desenvolvimento da empresa, do Estado ou de um país. No mundo capitalista, existem aspectos que buscam implantar a internacionalização dos mercados, visando uma economia global.

Segundo Cobra (1995), a universalidade entre os povos ocorre através da globalização. Os países estão interligados pela ponte do processo de mundialização criando linguagens e reduzindo fronteiras através da mídia.

Para Galvão (1998), a globalização e os novos paradigmas tecnológicos redefiniram o papel das regiões. Ao invés da concentração industrial em alguns locais (fase fordista dos sistemas de produção verticalizada), uma grande parte da produção poderá se realizar em

vários locais e em grande número de firmas, que produzem bens diferenciados para serem vendidos em múltiplos mercados (locais, regionais e internacionais).

A evolução histórica do Brasil apresenta que este país tem capacidade para desenvolver níveis de internacionalização equivalente aos países desenvolvidos. O Governo Federal tem estimulado as potencialidades e a competitividade das empresas brasileiras no âmbito internacional.

Para um país obter êxito em suas negociações é indispensável que ela produza cada vez mais e com maior valor agregado. A inserção do país nas relações internacionais permite maior geração de postos de trabalho e estabilidade econômica.

Neste contexto é notável a importância das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) para a economia e desenvolvimento do país. Porém, essas empresas sentem grande dificuldade para iniciar um processo de internacionalização, contrariamente à situação dos grandes grupos empresariais, uma vez que estes se organizam administrativamente melhor e tendem a ser mais ágeis na elaboração de seus planos e estratégias para adentrar no mercado internacional, tendo em vista a existência e disposição de linhas de financiamento atrativas por parte do Governo Federal e Estadual.

Cada vez mais, o Estado, entidades de classe, instituições de ensino e pesquisa, entre outros, têm voltado suas atenções para estabelecer uma forma de apoio que permita as PMEs principalmente, desenvolver relações com o mercado internacional de forma competitiva, levando em consideração que é esse grupo de empresas que mais sente dificuldades no momento de exportar.

Sendo assim, o presente *paper* tem como objetivo investigar o processo de internacionalização das indústrias que formam o *cluster* de calçados no estado da Paraíba, com a proposta de verificar as variáveis internas que influenciam as indústrias de calçados do Estado da Paraíba a se relacionarem com o mercado internacional. A justificativa da escolha do tema a ser estudado é devido à capacidade de desenvolvimento apresentada nos últimos anos por esse setor no âmbito nacional, uma vez que a cadeia coureiro-calçadista é caracterizada por utilizar mão-de-obra intensiva, verificando que, além de aumentar os resultados das contas externas do país, ela também favorece a diminuição das taxas de desemprego do país.

Em consonância com o objetivo da pesquisa, serão investigadas as indústrias formalmente cadastradas que formam o *cluster* de calçados nas cidades de João Pessoa, Campina Grande e Patos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Arranjos Produtivos Locais (APLs)

Aos arranjos produtivos locais, estão integradas uma diversidade de atores locais, como o governo, as associações de classe, as instituições de crédito, pesquisa e desenvolvimento, que visam o aumento da competitividade e direcionam as empresas a uma continuidade mais duradoura.

O sucesso do conjunto de micro e pequenas empresas em um distrito industrial é atribuído a questões de cunho sociocultural da sociedade na qual as indústrias estão integradas, facilitando e fortalecendo as empresas a se desenvolverem e trabalharem continuadamente.

As discussões acerca dos APLs abordam aspectos comuns, como: proximidade ou concentração geográfica de produtores e outros agentes; grupos de PMEs envolvidas por grandes empresas, associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeira; intensa divisão do trabalho entre as firmas, flexibilidade de produção e de organização, especialização, mão-de-obra qualificada, competição baseada em inovação, colaboração entre firmas e demais agentes, fluxo intenso de informações, identidade cultural entre os agentes, relações de confiança e sinergia (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2002)

A formação dos aglomerados facilita o acesso de insumos gerais, mão de obra especializada, contato com fornecedores de matérias-primas e maquinários. Além disso, existe maior facilidade em trocar informações com os participantes do setor acerca da tecnologia usada ou até mesmo de métodos de gestão.

Para Cassiolato e Szapiro (2002), os agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem voltadas à introdução de novos produtos e processos solidificam o que chamamos de arranjo produtivo local ou *clusters*.

Ainda segundo esses autores, os arranjos produtivos locais podem se organizar em quatro tipos de distritos industriais (DI):

- Na forma italiana;
- Com atividades financiadas por entidades públicas (agências governamentais, centros de pesquisa, etc);
- Os do tipo “hud and spoke”, onde uma ou mais firmas sustentam a economia local;

- Os do tipo “plataforma satélite”, nos quais externalidades locais limitadas ocorrem a partir da instalação de firmas multinacionais.

Schmitz (1998), referendado por Silva (2006), aponta que a experiência italiana de distritos industriais tem gerado um grande interesse entre os economistas preocupados com o desenvolvimento econômico, uma vez que as empresas que vêm trabalhando em conjunto em torno de um DI poderiam contribuir significativamente para o desenvolvimento industrial do país.

Existem muitas correntes de pesquisa no debate sobre regionalização. Rabellotti (1995), apud Silva (2006), estabelece que o modelo de distritos industrias da Terceira Itália pode ser definido em termos de quatro componentes úteis para organizar as investigações empíricas e comparar com a prática vivenciadas por tais formações:

- Complexos de pequenas e médias empresas espacialmente concentradas e setorialmente especializadas;
- Um conjunto de fortes ligações para frente e para trás, entre os agentes econômicos;
- Uma base sociocultural comum, unindo os agentes econômicos e a criação de um código de comportamento;
- A presença de instituições públicas e privadas atuando em apoio às unidades produtivas que constituem os *clusters*.

Para enfrentar os desafios de uma nova ordem econômica mundial, a competitividade dos arranjos produtivos estende-se à qualidade e à produtividade dos recursos humanos e à capacitação produtiva e inovadora.

A importância da aglomeração de empresas voltadas para o mesmo setor de atividades dentro de um espaço geográfico delimitado aponta que sua principal característica é seu posicionamento estratégico-organizacional, definindo a estrutura de competividade e progresso na região de desenvolvimento.

O fato de as PMEs se constituírem em torno da cadeia produtiva e desenvolverem um sistema de produção, diminui as dificuldades e aumenta sua capacidade de responderem rapidamente às mudanças da demanda entre firmas, facilitando as relações de confiança e a formação de organizações ativas de apoio.

O apoio feito à formação e o sucesso de *clusters* parte do princípio de que as micro e pequenas empresas, quando bem organizadas, podem criar vantagens competitivas maiores do

que muitas empresas de grande porte, contribuindo para o desenvolvimento regional (AMORIM, 1998).

Lastres *et al* (1999) apregoam que nos países em desenvolvimento os APLs: representam parcela significativa e diversificada do setor privado; simbolizam fortes oportunidades de emprego; e significam, em muitos casos, a possibilidade de promoção do desenvolvimento econômico local.

2.2. APLs do setor calçadista

2.2.1. No Brasil

O setor de calçados é caracterizado por forte presença de empresas de micro, pequeno e médio porte. Antunes *et al* (2003) fazem uma análise sobre o setor afirmando que a abertura de uma indústria de calçados com tecnologia tradicional requer baixo investimento para aquisição de máquinas e equipamentos, além de apresentar um processo produtivo pouco sofisticado, detendo mão-de-obra com baixa qualificação e uma preponderante concorrência interempresarial.

Segundo a Associação Brasileira de Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) (2005), o Brasil acolhe mais de 8 mil indústrias, considerado o setor de grande importância devido a sua geração de postos de trabalho. Quanto à mão-de-obra, em 2004 havia cerca de 313 mil pessoas empregadas diretamente. Dentre os agentes que integram o cenário coureiro-calçadista podemos citar de acordo com a Abicalçados que existem 1,5 mil indústrias fornecedoras de matéria-prima e componentes; 100 mil indústrias fornecedoras de máquinas e equipamentos, além dos curtumes que no ano de 2005 processaram por volta de 30 milhões de peles. Toda essa estrutura, juntamente com o investimento em tecnologia e inovação faz do Brasil um dos grandes produtores a nível mundial.

Segundo estudo realizado pela agência Austin Asis[1] (2006), o volume das exportações no setor de calçados declinou quando se considera a comercialização por volume, mas a receita é favorável devido à elaboração de produtos com maior valor agregado, através de investimentos em tecnologia e *design* e alterações no processo de gestão e produção.

Tabela 01: Exportações em volume e em pares.

Variável	2004	2005
Em volume (milhões de pares)	212	190
Em bilhões de US$	1,81	1,89

Fonte: Adaptado de Austin Asis, 2006.

[1] Agência de estudo de tendências de setores da economia. O estudo do setor de calçados foi publicado em 20/02/2006.

2.2.2. Na Paraíba

Na Paraíba, as tradições culturais estão bastante relacionadas à produção de artefatos de couro. Segundo o SEBRAE-PB (2006) remonta às origens do povoamento, no século XVI, em associação com a pecuária, atividade pioneira do processo de colonização do interior semi-árido. Por volta de 1824, tiveram início as atividades de curtimento do couro e produção de calçados na Paraíba-Brasil. O trabalho era feito de forma tão artesanal que chegava a ser rudimentar.

A transição da atividade artesanal para o estágio industrial acontece inicialmente em Campina Grande e, posteriormente, em Patos. Em 1923, surgiu a primeira unidade fabril de beneficiamento do couro em Campina Grande, cuja produção era destinada à confecção de selas, arreios e rédeas para montarias, criando as precondições para o desenvolvimento das indústrias de calçados. (KERLE, 2003)

Quanto à evolução do setor coureiro-calçadista Silva (2006), relata que o pólo calçadista teve participação pouco significativa na economia local na primeira metade do século XX. A partir dos anos 60, teve seu crescimento acelerado como resultado da política de desenvolvimento do Nordeste, através das ações da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), que implementou importantes incentivos fiscais. Em meados da década de 60, com o desenvolvimento e as exigências do mercado, o processo começou a implantar métodos modernos de produção.

Um acontecimento importante aconteceu em meados da década de 90, quando muitas indústrias de calçados se deslocaram das regiões Sul e Sudeste para a região Nordeste em busca de mão-de-obra barata e de incentivos fiscais, além de se posicionarem estrategicamente melhor quando perceberam que existia uma demanda externa maior, tendo em vista que a região Nordeste é privilegiada por seu posicionamento geográfico, facilitando o contato e escoamento de produtos aos mercados externos, sobretudo o europeu. O mercado que antes se via diante das exigências locais, teve que se adequar aos novos *designs* do exterior, iniciando assim o processo de exportação. De acordo com Campos (1995), em 1992, o setor calçadista correspondia a 1,8% do PIB nacional, o que equivalia à cerca de US$ 6 bilhões. Desse montante, US$ 1,3 bilhões foram negociados no mercado externo.

Atualmente, as empresas calçadistas têm investido basicamente em tecnologia e inovação, visto que essa área de produção esta intrinsecamente relacionada ao seguimento de modas. Pesados investimentos têm sido realizados em maquinários modernos, implicando maior agilidade no atendimento às variações da moda. De acordo com o Informe Setorial do BNDES (1998), algumas empresas que fabricam tênis esportivos têm adquirido máquinas

italianas de injeção de poliuretano (PU) que têm capacidade de produzir cerca de 10.000 pares de solado/dia de tênis esportivos.

De acordo com o SEBRAE (2006), o complexo de calçados e afins[2] da Paraíba é composto por 183 empresas legalmente constituídas e outras 400 empresas trabalhando na informalidade. Esse complexo está segmentado de acordo com o SEBRAE segundo sua tipologia de produção em: **setor tradicional** (lançamento de calçados populares para ambos os sexos direcionados ao mercado local e regional) e **setor moderno** (produção de sapatos de qualidade, sandálias, calçados atléticos com foco no mercado nacional e internacional). De acordo com o CIN-PB[3] (2006), 11 indústrias de calçados têm exportado, sendo que desse total oito são consideradas Pequenas e Médias segundo o critério do SEBRAE e as outras três são filiais de grandes indústrias (São Paulo Alpargatas, Samello e Cambuci S.A) originárias na região Sul e Sudeste.

Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (SECEX/MDIC), apud ABICALÇADOS (2006), a Paraíba foi o terceiro estado da região Nordeste que mais exportou no período de Janeiro a Agosto de 2006. A maior parcela dessas exportações corresponde as filiais de grandes empresas da Região Sul e Sudeste do país que se instalaram na Paraíba. Porém, existe uma parcela pequena mas relevante das PMEs genuinamente paraibanas quando se consideram as dificuldades de se inserir e se adequar às exigências do mercado internacional. Segundo o consultor do SEBRAE Francisco Nunes, "em 2004, as empresas paraibanas participantes do Projeto de Calçados, com o Sebrae Paraíba, Apex Brasil e Projeto Promos, exportaram 1,3 milhão de dólares, impulsionando a economia paraibana na criação de novos empregos e aumento da produção".

Tabela 02: Valor da Exportação em US$ dos Estados da Região Nordeste, 2006.

Estado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Total
Ceará	21.164.727	24.628.305	19.408.299	17.024.535	16.162.186	18.832.383	18.978.135	23.356.786	159.555.356
Bahia	3.166.945	7.635.816	6.860.392	3.962.290	4.216.195	3.187.258	5.756.114	6.764.428	41.549.438
Paraíba	5.250.070	4.207.352	3.204.161	2.905.495	2.200.090	2.590.789	3.011.017	1.743.625	25.113.599

Fonte: SECEX/MDIC apud ABICALÇADOS, 2006.

Embora a indústria de calçados encontre-se distribuída em diferentes municípios do Estado da Paraíba, a maior concentração e representatividade ocorre nas três seguintes cidades: João Pessoa, Campina Grande e Patos. Segundo Lemos e Palhano (2000), as maiores empresas estão localizadas na grande João Pessoa e cidades circunvizinhas e as menores

[2] Incluindo calçados e afins (bolsas, bolas, acessórios).
[3] Centro Internacional de Negócios da Paraíba

localizadas em Patos e Campina Grande. A razão dessa característica é devido à origem de cada um desses arranjos produtivos. Enquanto Campina Grande e Patos desenvolviam suas indústrias de forma artesanal, em fundo de quintal, em João Pessoa o desenvolvimento ocorreu em função dos incentivos governamentais na década de 90.

Moutinho e Cavalcanti Filho (2003) analisam a produção de calçados na Paraíba fazendo a seguinte distribuição: chamando de "produção litorânea" sendo aquela composta por empresas localizadas na cidade de João Pessoa e municípios circunvizinhos e "produção do interior" constituída por empresas de Campina Grande e Patos. Essa divisão é importante devido às diferenças do perfil de produção, assim como o seu desenvolvimento.

O pólo calçadista recebe o apoio de diversas entidades institucionais de ensino, tecnologia e pesquisa, como a UFPB e o Centro de Tecnologia de Couro e Calçados Albano Franco (Campina Grande), onde ocorrem cursos de treinamento da mão-de-obra e transferência da tecnologia e divulgação de informações, assim como testes de qualidade do calçado e apoio da CINEP[4], do sistema integrado FIESP, SENAI, SESI e SEBRAE, do Banco do Nordeste, do Governo do Estado através da Secretaria de Indústria e Comércio e Tecnologia. Uma das ações atuais do Governo do Estado foi reduzir a alíquota do ICMS para 3,5% e juntamente com projetos de desenvolvimento organizados pelo SEBRAE estão sendo construídos 18 galpões na cidade de Campina Grande. Apesar desse aparato, ainda falta o lado empreendedor de muitos empresários do setor, uma vez que existe um número grande de empresas na informalidade dificultando a inserção das mesmas no cenário competitivo nacional e internacional.

3. DINÂMICA DAS EXPORTAÇÕES

3.1. Por que exportar?

Sem dúvida alguma, o comércio internacional tem forte importância para o desenvolvimento dos países subdesenvolvidos. Das empresas constituídas no Brasil, cerca de 90% são de micro e pequeno porte e estas sentem grande dificuldade de desenvolver projetos de inserção no mercado internacional. Essa particularidade do país demanda ainda mais uma participação ativa do Governo no que se refere a desenvolver mecanismos para que as empresas tenham uma participação mais efetiva no mercado externo.

Kotler (1998) afirma que para a maioria das empresas seria mais conveniente permanecer no mercado interno se este fosse excessivamente atrativo e suficiente, visto que

[4] Companhia de Industrialização do Estado da Paraíba

os gestores não precisariam aprender o idioma, leis e regulamentos de outros países, lidar com o câmbio e com as incertezas geradas pelos problemas políticos e legais ou de ter que definir novo *desing* de seus produtos para corresponder às necessidades e expectativas dos clientes externos.

Muitos são os motivos que interferem na de decisão de ingressar no mercado internacional. Minervini (2001) apresenta uma série de motivos que influenciam a decisão de exportar como: a necessidade de operar em um mercado de volumes que garantem uma dimensão industrial para a empresa, alcançando uma economia de escala que proporcione competividade ao seu produto; os pedidos casuais de importadores, através de contatos realizados em feiras internacionais ou em missões no exterior; possibilidade de preços mais rentáveis; a ocorrência de declínio ou maturidade do produto no mercado interno faz com que ocorra a exportação para mercados com nível tecnológico geralmente inferior; apresentar com mais capacidade para os fornecedores, bancos e clientes, isso reflete em prestígio nas negociações internas; e enfrentar a entrada de competidores no mercado interno.

Para se inserir no mercado internacional, as empresas devem está bem consolidadas no mercado interno, correspondendo às expectativas do consumidor local e, em paralelo, desenvolverem o lado empreendedor e buscar nichos de mercado que possa ingressar. Elas têm de ser visionárias, adaptando suas habilidades as necessidades do consumidor. Ganha mercado e respeito perante a sociedade empresarial aquela que se destaca através de inovação e criatividade.

Cobra (1995) afirma que as empresas brasileiras precisam adotar uma filosofia de excelência, utilizando uma boa gestão dos custos, aplicando métodos eficientes de gestão e uma boa política de marketing. Porém, deve estar em conformidade com os padrões internacionais de *desing*, tecnologia, qualidade e preço, apoiado por uma propaganda que a diferencie da concorrência além de agregar serviços aos clientes e consumidores finais.

4. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

No mundo contemporâneo, para ganhar espaço no mercado competitivo, as empresas precisam enfrentar as adversidades de forma planejada e fazer uso de estratégias para aumentar sua participação no mercado internacional. Caso contrário, estarão fadadas ao insucesso, sem conseguir se adequar às exigências dos clientes externos.

Para adentrar no mercado internacional é fundamental que as empresas tenham conhecimento do processo de internacionalização para determinar suas estratégias de ação de forma eficiente.

Goulart *et al* (1994) definem o processo de internacionalização como um envolvimento crescente e continuado entre uma empresa em suas operações com outros países.

São notáveis os benefícios da internacionalização. Porém, é necessário a harmonia de três fatores importantes: a visão estratégica das empresas, os ganhos da sociedade na geração de emprego e incentivos aportados pelo governo.

Nessas condições, Neto[5] (2006) analisa que a internacionalização é um processo que exige ações para encorajar, mas também para promover, e necessita acima de tudo, de liderança. A exigência é ser "globalmente" competitivo para evitar que o Brasil se restrinja ao papel de uma eficiente plataforma de transformação de matéria–prima.

Rocha e Christensen (2002) apontam que um dos principais desafios da gestão internacional é identificar as causas que levam as empresas a exportarem e as formas como ocorre o processo de internacionalização. A indagação que envolve essa discussão segundo os mesmos autores é saber quais são os fatores que levam as empresas a exportarem ou não.

Existem várias linhas de pensamento que buscam explicar o comportamento das empresas ao tentar interagir com o mercado externo. Neste trabalho, será abordada a visão denominada comportamentalista do processo de internacionalização, em que não são analisados apenas os fatores econômicos, mas principalmente os fatores relacionados ao ambiente externo, os modelos de gestão e o posicionamento dos gestores à frente da empresa.

Para Fleury e Fleury (2006), a abordagem comportamentalista atribui ao processo de internacionalização um conjunto de passos seqüenciais fortemente dependentes do conhecimento adquirido com a experiência, destacando que as empresas gerenciam o processo de internacionalização de maneira gradualista, movendo-se inicialmente em direção a países que sejam mais próximos, seja do ponto de vista geográfico, seja do cultural.

O processo de internacionalização, segundo Drouvot (2001), desenvolve-se através de quatro etapas: 1) exportar através de intermediários ou representantes, 2) venda internacional e instalação de uma filial comercial, 3) produção internacional e 4) multinacionalização e formação de alianças e *joint ventures*.

Nas últimas décadas, o processo de globalização da economia se intensificou devido a maior abertura comercial e financeira das economias e da evolução das tecnologias da informação. A concorrência no âmbito internacional fez com que as empresas passassem a

[5] Responsável pelo Projeto Global Players, da Fundação Dom Cabral.

buscar formas de elevar a sua competitividade para crescer e expandir seus mercados (SZAPIRO e ANDRADE, 2001 apud NETO, 2006).

Para que as empresas iniciem o processo de internacionalização, estudos apontam que é necessária uma fase que eles denominam de "desenvolvimento" que seria: exportar esporadicamente; exportar por intermédio de representantes independentes; implantar filial comercial no país estrangeiro e implantar unidade produtiva no país estrangeiro (JOHANSO e VAHLNE, 1975 citado por NETO, 2006).

5. PESQUISA EMPÍRICA

5.1. Metodologia

Para desenvolver essa pesquisa foi tomado como base a classificação apresentada por Vergara (1997), que classifica a pesquisa sobre dois enfoques: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa realizada é exploratória, no que se refere a investigar o perfil das empresas formalmente cadastradas de calçados nas cidades de João Pessoa, Campina Grande e Patos que praticam atividade exportadora ou não.

Quanto aos meios, esta pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque foi feito um apanhado teórico acerca dos conceitos de APL, exportação e processo de internacionalização. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado o questionário e a entrevista semi-estrutura. Esse questionário contemplava questões abertas e fechadas, contendo questões dirigidas a determinar o perfil dos gestores, o perfil da empresa, tipo de produtos produzidos e o meio pelo qual essas empresas ingressavam no mercado externo.

5.2. Universo e amostra

O cadastro do setor de calçados e afins fornecido pelo SEBRAE-PB (2006) registra 183 MPEs, através do qual foram realizadas ligações telefônicas a fim de verificar quais eram as empresas que realmente produziam calçados, levando-se em consideração a situação da empresa, se formalmente cadastrada ou não e que são genuinamente paraibanas, situadas em João Pessoa, Campina Grande e Patos. Deste universo, através do contato telefônico, via e-mail ou mesmo contato direto ao local apresentado no cadastro, detectou-se que grande parte das empresas registradas possui baixa produção, outras haviam encerrado suas atividades, outras ainda não estavam com suas atividades em desenvolvimento, ou produziam produtos afins como bolsas e bolas, as quais foram excluídas do estudo por motivos óbvios.

Conforme a tabela 03, chegou-se a conclusão que as indústrias de Pequeno e Médio Porte dispostas nas três cidades anteriormente citadas se resumia a 59 unidades produtivas. Assim sendo, obteve-se o seguinte universo das empresas que estão regularmente cadastradas e que se encontram com atividade normal.

Tabela 03: Universo da pesquisa

Cidade	N° de empresas
João Pessoa	4
Campina Grande	35
Patos	20
Total	**59**

Fonte: SEBRAE-PB, 2006.

Utilizou-se a fórmula de Cochran (1965) para calcular a amostra:

$$n = \frac{\frac{Z^2 pq}{e^2}}{1 + \frac{1}{N}\left(\frac{Z^2 pq}{e^2} - 1\right)}$$

Aplicada à fórmula acima, onde: n = tamanho da amostra, N= universo = 50, Z = 1,65, p = 0,5, que resulta na maior amostra, q = percentagem complementar (1 – p) = 0,5, erro amostral máximo e = 10%, nível de confiança de 90%. Chegou-se ao resultado de 32 elementos amostrais. Desse total, chegou-se à seguinte distribuição por cidade: 2 em João Pessoa, 20 em Campina Grande e 10 em Patos, de acordo com a disponibilidade dos respondentes. A escolha desses elementos teve como critério a acessibilidade aos mesmos. Essa amostra é coerente com a peculiaridade de cada um dos pólos anteriormente explicado.

Levou-se em consideração o critério de classificação do tipo de empresa industrial apresentado pelo SEBRAE, conforme tabela abaixo, uma vez que as empresas não disponibilizaram o faturamento bruto.

Tabela 04: Classificação segundo números de empregados

Porte da empresa	Indústria
Micro	até 19 empregados
Pequeno	de 20 a 99 empregados
Médio	de 100 a 499 empregados
Grande	acima de 500 empregados

Fonte: SEBRAE, 2006.

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DA PESQUISA

6.1. Perfil da amostra

Feita a classificação das indústrias diante dos objetivos da pesquisa chegou- se a esse quadro representativo da amostra:

Quadro 01: Perfil da amostra

Cidade		Descrição		
João Pessoa		**Porte**	**Produtos**	**Exportadora**
1	JP A	Micro	Sandálias Rasteiras – Populares	Não
2	JP B	Média	Calçados infantis	Sim
Campina Grande				
1	CG A	Micro	Tênis, sapatênis (adulto e infantil; feminino e masculino)	Não
2	CG B	Micro	Tênis, sapatênis (adulto e infantil; feminino e masculino)	Não
3	CG C	Micro	Tênis (adulto e infantil; feminino e masculino)	Não
4	CG D	Micro	Tênis (adulto e infantil; feminino e masculino)	Não
5	CG E	Micro	Calçados infantis	Não
6	CG F	Micro	Tênis esportivo (adulto)	Não
7	CG G	Micro	Sandálias de plástico	Não
8	CG H	Micro	Sandálias femininas popular	Não
9	CG I	Micro	Sandálias femininas popular	Não
10	CG J	Micro	Sandálias femininas popular	Não
11	CG L	Micro	Sandálias femininas popular	Não
12	CG K	Pequena	Sandálias femininas adulto e infantis	Sim
13	CG M	Pequena	Sapatilhas de pano adulto e infantil	Sim
14	CG N	Média	Calçados esportivos	Sim
15	CG O	Pequena	Tênis adulto e infantil; masculino e feminino	Sim
16	CG P	Pequena	Sandálias femininas - couro exótico	Sim
17	CG Q	Pequena	Sandálias femininas em couro	Sim
18	CG R	Média	Calçados infantis	Sim
19	CG S	Pequena	Sandálias femininas em couro	Sim
20	CG T	Pequena	Sandálias femininas	Sim
Patos				
1	P A	Micro	Sandálias femininas – populares	Não
2	P B	Micro	Sandálias femininas – populares	Não
3	P C	Micro	Sandálias femininas – populares	Não
4	P D	Micro	Sandálias femininas – populares	Não
5	P E	Micro	Sandálias femininas – populares	Não
6	P F	Micro	Sandálias femininas – populares	Não
7	P G	Micro	Sandálias femininas – populares	Não
8	P H	Pequena	Sandálias femininas adulto	Não
9	P I	Pequena	Calçados adulto e infantil, masculino e feminino	Não
10	P J	Pequena	Sandálias femininas	Não

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Constatou-se que da amostra composta por 32 empresas, 10 já tiveram e têm contatos com o mercado exterior. Dessas 10 empresas, 3 participam de um grande grupo com foco na produção exclusiva de calçados que será considerada para nossa pesquisa cada uma dessas unidades como empresas distintas. Porém, em relação às estatísticas do SEBRAE ou CIN-PB, elas são consideradas como uma única empresa. As outras 22 são empresas na sua maioria de

micro porte que produzem produtos populares e que sofrem com a concorrência das maiores empresas locais, devido à dificuldade de acesso a inovação, a controle de qualidade, linhas de financiamento ou mesmo orientações em nível de gestão.

As empresas paraibanas formadoras dos *clusters* nas três cidades paraibanas não têm foco determinado do tipo de produção. Há uma grande diversidade de tipos de calçados produzidos, diferentemente de grandes pólos como o de Franca (SP), especializado em calçados masculinos, e os do Vale dos Sinos (RS) tradicionalmente produtor de calçados femininos.

Em bairros tradicionais na cidade de Campina Grande, como o de José Pinheiro, a produção de calçados está voltada para o público de baixa renda, produção esta que é vendida em pequenos comércios de bairro e em feiras livres.

Praticamente todas as indústrias de calçados do Estado da Paraíba são de capital nacional, genuinamente paraibano. Exceto aquelas que receberam incentivos fiscais e devido à mão-de-obra barata e a localização estratégica para distribuição se instalaram no Estado, como é o caso da São Paulo Alpargatas, grande produtora das famosas "havaianas".

Mas ainda há muito a se fazer para que essas indústrias se tornem competitivas com o mercado do Sul e Sudeste, visto que hoje poucas são as indústrias que estão organizadas administrativamente, com setores de vendas, *marketing*, financeiro e de comércio exterior.

A seguir, serão apresentadas as questões originadas do questionário. Para o melhor entendimento do leitor, as discussões estão dispostas segundo perfil do gestor/proprietário, perfil da empresa e como ocorre o processo de internacionalização das empresas exportadoras.

6.2. Empresas exportadoras

6.2.1. Perfil dos gestores

a) Idade

As empresas exportadoras têm à frente de sua gestão pessoas mais experientes e com uma visão empreendedora mais desenvolvida, o que pode ser um dos fatores que determinam a inserção das empresas no mercado externo.

Tabela 05: Idade dos gestores

Até 25 anos	1	10%
De 26 a 30 anos	1	10%
De 31 a 40 anos	1	10%
De 40 a 50 anos	4	40%
Acima de 50 anos	3	30%
Total	**10**	**100%**

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

b) Nível de instrução

As empresas que conseguiram oferecer produtos atrativos ao mercado externo têm à frente de sua gestão dirigentes que estão há mais de 10 anos no mercado. Tendo hoje na sua empresa como sucesso de sua gestão os filhos dos fundadores que se esforçam para eliminar algumas falhas de gestão dos fundadores e/ou idealizadores do empreendimento. A seguir, é apresentado o nível de instrução dos dirigentes das empresas investigadas.

Tabela 06: Nível de instrução dos dirigentes

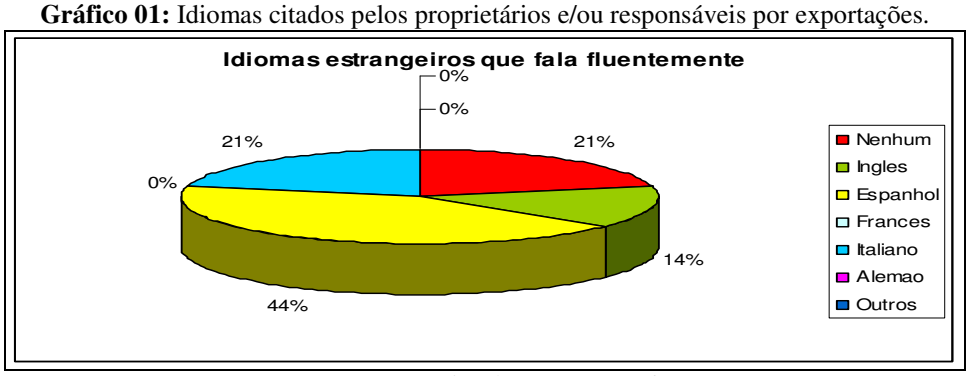
2º Grau Completo	2	20%
Superior	7	70%
Especialização	1	10%
Total	**10**	**100%**

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

c) Idioma estrangeiro de domínio

Em praticamente todas as empresas que exportam são os próprios proprietários que fazem as negociações para adentrar no mercado externo. A exceção é a empresa pioneira nas exportações fundada em Campina Grande, que conta com as orientações de um especialista em comércio exterior. Em todos os casos investigados, o primeiro contato com o importador foi através das feiras: Couromodas (SP) e/ou Francal (SP), onde participam por meio do patrocínio do Governo do Estado. As negociações contratadas nesses eventos são realizadas geralmente com empresas da América Latina o que facilita a comunicação entre os empresários que desenvolvem bem o espanhol, como pode ser observado no gráfico abaixo.

Gráfico 01: Idiomas citados pelos proprietários e/ou responsáveis por exportações.



Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

6.3.2. Perfil da empresa

a) Ano de fundação

Verifica-se que as empresas exportadoras são as que têm larga experiência na atividade de calçados, que pode ser justificado pela experiência da produção, refletindo na eficiência produtiva e deixando seus produtos mais competitivos devido à redução dos custos e um acabamento mais aprimorado.

Essas empresas têm em média 18,1 anos de desempenho no setor calçadista, sempre em busca de inovação e diferencial, como por exemplo a empresa "CG Q", que inseriu em uma de suas coleções o uso do chamado couro exótico, como por exemplo: couro de avestruz, de caprinos e apliques de algodão colorido. Nesse caso, a estratégia foi contratar uma cooperativa de algodão colorido a fim de atingir o público europeu, que tem uma consciência maior com as questões ambientais.

Tabela 07: Tempo de vida das empresas exportadoras

Empresa	JP B	CG N	CG O	CG P	CG Q	CG R	CG S	CG T	CG U	CG V
Fundação	1977	1985	1985	1985	1989	1991	2002	1990	1989	1986
Tempo	29	21	21	21	17	15	4	16	17	20

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

b) Número de funcionários

A evolução das empresas é notável através dos crescentes postos de trabalho, geração de renda e melhores condições para a população circunvizinha. As negociações com o mercado exterior exigem que as empresas disponham de uma maior massa de trabalhadores. Algumas dessas empresas procuram contratar ou se aconselhar com ex-funcionários de grandes organizações em busca de inserir novas técnicas de produção em sua empresa ou fazem convênios com o SENAI em busca de mão-de-obra qualificada. Essas empresas apresentam em seu histórico de empregabilidade um aumento significativo, visto que na

maioria dos casos tiveram suas atividades iniciadas em fundo de quintal e com o apoio dos familiares.

Tabela 08: Número de funcionários por empresa e classificação quanto ao porte

Empresa	JP B	CG N	CG O	CG P	CG Q	CG R	CG S	CG T	CG U	CG V
Nº Func.	100	38	37	126	60	28	22	108	80	45
Categoria	Peq.	Peq.	Peq.	Méd.	Peq.	Peq.	Peq.	Méd.	Peq.	Peq.

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

c) Inserção no mercado internacional

Das empresas de calçados do Estado da Paraíba que ingressaram no mercado externo, 90% são as que formam o Pólo Calçadista de Campina Grande, onde pode-se observar que seu desenvolvimento esta diretamente relacionado com o apoio dos incentivos do Governo Estadual. A empresa pioneira no mercado externo, localizada em Campina Grande, teve sua primeira experiência há aproximadamente 18 anos. Essa empresa passou muitas dificuldades, visto que não recebeu nenhum apoio, nem mesmo das instituições financeiras do Estado. Existe uma única empresa de médio porte em João Pessoa que tem seus produtos no mercado externo há mais de 10 anos.

As outras empresas, em geral de pequeno e médio porte que têm caráter exportador mais recente, tiveram sua primeira experiência no mercado internacional por volta de 3 anos. Essa dinâmica começou a ocorrer diante dos incentivos do Governo do Estado da Paraíba para que estas indústrias participassem de Feiras Nacionais como a Couromodas (SP) e a Francal (SP). Através do Projeto Promos[6], algumas empresas, principalmente as que tiveram seus produtos exportados, receberam apoio desse projeto no sentido de melhoramento do *desing* e incentivos financeiros para participarem de missões internacionais, a fim de conhecer as técnicas de produção usadas na Europa, mais especificamente na Itália e na Alemanha.

Existe uma particularidade do processo de inserção dessas empresas no mercado exterior, que foi e é exclusivamente através de feiras nacionais, onde as empresas expõem seus produtos, assessorados em alguns casos por tradutores e assim realizam a negociação.

Tabela 09: Ano da primeira exportação

Empresa	JP B	CG N	CG O	CG P	CG Q	CG R	CG S	CG T	CG U	CG V
Ano de Exportação	1997	1989	1989	1989	2002	2003	2003	2003	2003	2003

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

[6] Conta com o apoio local do SEBRAE-PB e com a participação do Banco Internacional de Desenvolvimento (BID) e a Agência de Promoção de Negócios da Câmara de Comércio de Milão. Tem como objetivo inserir as técnicas dos distritos industriais da Itália na cidade de Campina Grande.

d) Destino das exportações

Os mais variados países foram citados pelos respondentes. A seguir, os países de destino por ordem cronológica, apresentando o país destino da indústria de calçados pioneira até os mais recentes: Uruguai, Venezuela, Argentina, Itália, Portugal, Espanha, França, Costa Rica, Panamá, México, Alemanha, Chile e EUA. Como pode ser observado, os primeiros países-destino apresentam proximidade geográfica, o que comprova uma das idéias levantadas por Fleury e Fleury (2006) e abordadas na fundamentação teórica.

Os clientes internacionais analisam os produtos expostos nas feiras em São Paulo, levando em consideração a qualidade, o preço e prazo de entrega. Os respondentes afirmaram que sempre seus produtos são exportados com a marca registrada, enaltecendo o "made in Brazil".

Foi ressaltado que a grande exigência diz respeito ao *desing* e a cultura do país de destino. A grande aceitabilidade dos calçados paraibanos no mercado internacional é no período de verão, visto que a maioria é em formato de sandálias levando consigo as características do Nordeste: confortáveis, leves, apliques em "fuxico" e algodão colorido. Porém, algumas indústrias já visam estrategicamente elaborarem calçados para se adequar ao inverno rigoroso dos clientes internacionais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada nas cidades de João Pessoa, Campina Grande e Patos teve por objetivo identificar como as indústrias de calçados genuinamente paraibanas se comportam em relação à sua inserção no mercado internacional. Procurou-se durante a pesquisa manter contato com as empresas de micro, pequeno e médio porte a fim de melhor compreender o número de indústrias que exportavam. Verificou-se que o Estado da Paraíba ainda não tem um perfil definido na produção de calçados e que os principais pólos calçadistas ainda é composto por uma grande aglomeração de empresas informais ou micro empresas o que reflete no baixo número de empresas preparadas para expor seus produtos em âmbito internacional.

Verificou-se que das poucas empresas que já tiveram ou têm experiência com o mercado internacional, estão situadas na cidade de Campina Grande e que nenhuma delas teve a visão estratégica de iniciar suas exportações na base do estudo de potenciais clientes internacionais. Constatou-se que as primeiras exportações ocorreram unicamente devido às oportunidades surgidas em feiras nacionais como a Francal (SP) e a Couromodas (SP).

As exportações são consideradas recentes e como as indústrias têm ainda pouca capacidade produtiva, 60% delas aguardam o contato nas feiras para fechar novos negócios e contratos, mantendo quase sempre os mesmos clientes.

Constatou-se que o nível de instrução, a organização administrativa, a liderança na esfera local e o apoio do governo do Estado representado por projetos internacionais como o Projeto Promos são fatores determinantes para a inserção das indústrias de calçados no mercado externo.

Pode-se afirmar que as exportações realizadas pelas indústrias calçadistas de pequeno e médio porte são ocasionais e casuais, originárias principalmente pela decisão dos importadores quando visitam os estandes do Estado da Paraíba nas feiras nacionais já citadas.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Resenha Estatística da Indústria Calçadista 2005.** Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br>. Acesso em: agosto de 2006.

_____. **Resenha Estatística da Indústria Calçadista 2006.** Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br>. Acesso em: agosto de 2006.

AUSTIN ASIS. **Análise Setorial de Calçados**. Org.: Simone Escudêro. 2006. Disponível em: <http://www.austin.com.br> Acesso em: outubro de 2006.

ANTUNES, E. Di D.; PICCININI, V. C.; SILVA, L. V. **Os novos e múltiplos papéis dos gestores de RH:** o caso de uma empresa calçadista do estado do Rio Grande do Sul analisado à luz do modelo de ULRICH. Porto Alegre: UFGRS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br>. Acesso em: julho de 2006.

AMORIM, M. **Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.

CAMPOS, F. L. S. **Processo de trabalho na fabricação de calçados:** um estudo das grandes empresas do setor no estado da Paraíba. Dissertação (Mestrado em Economia). UFPB, João Pessoa, 1995.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Arranjos e sistemas produtivos locais no Brasil. In: **Notas técnicas da fase II do Projeto "Proposição de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras".** Brasília: 2002. Disponível em: <http://www.ufrj.br>. Acesso em: outubro de 2006.

CAVALCANTI FILHO, P. F. de M. B. Estratégias empresariais e políticas publicas: o caso da indústria de calcados da grande João Pessoa. In: CAMPOS, F. L. S.; NOGUEIRA, I. T.; MOUTINHO, L. M. G. (Orgs.) **A Economia Paraibana:** estratégias competitivas e políticas públicas. João Pessoa: Ed. Universitária da UFPB, 2006.

COBRA, Marcos. **Ensaio de Marketing Global.** São Paulo: Marcos Cobra, 1995.

COCHRAN, W. R. G. **Técnicas de amostragem**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1965.

DROUVOT, H. **Affaires Internationales:** strategie intenationale. São Paulo: FEA/USP, p.2-15, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Para pensar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: **Boletim do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo.** INOVA. Ano XIII. n. 45. Jan/Fev/Mar. 2006. Núcleo PGT/USP. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br> . Acesso em: outubro de 2006.

GALVÃO, O. J. de A. Velhas e novas políticas de desenvolvimento regional à luz dos conceitos de especialização flexível e de novos espaços industriais. **Revista econômica do Nordeste**, v.29, número especial, p. 761-785. Fortaleza, ETENE.1998.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V. A evolução da dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior.** Rio de Janeiro, n. 41, p.31-41, out/dez, 1994.

BNDES. Setor de Calçados. **Informe Setorial.** n. 13 . Maio, 1998.

KEHRLE, L. **Um estudo da indústria de calçados da Paraíba:** uma apresentação da metodologia utilizada e do espaço de estudo. João Pessoa: CME/PPGE/UFPB, Set/2003.
KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implantação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LASTRES, H. M. M. et al. Globalização e inovação localizada. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (Org.). **Globalização e inovação localizada:** experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT-IEL, 1999.

LEMOS, C.; PALHANO, A. **Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB.** Nota Técnica 22. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.

MACHADO NETO, A. J. **Os determinantes do comportamento exportador da indústria calçadista francana.** Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP, São Paulo, 2006.

MINERVINI, N. **O Exportador:** ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacional. 3. ed. São Paulo: Makrom Books, 2001.

MOUTINHO, L. M. G.; CAVALCANTI. FILHO, P. F. de M. B. **Estratégias empresariais e políticas regionais:** as políticas de incentivos às empresas calçadistas na Grande João Pessoa. João Pessoa: CME/PPGE/UFPB. Jul/2003.

NETO. D. T. **Os desafios da internacionalização**. Disponível em: <http://www.desafios.org. br>. Acesso em: novembro de 2006.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. Como as empresas brasileiras exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990). In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras:** estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Manuad, 2002.

SEBRAE. **Pólo Calçadista da Paraíba**. Folder, 2006.

SILVA, J. A. R. A globalização e os distritos industriais: a indústria de calçados da Paraíba. In: CAMPOS, F. L. S.; NOGUEIRA, I. T.; MOUTINHO, L. M. G. (Orgs.) **A Economia Paraibana:** estratégias competitivas e políticas públicas. João Pessoa: Ed. Universitária da UFPB, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, 1997.