

Projeto de Pesquisa
Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de
Desenvolvimento Industrial e Tecnológico

Estudos Empíricos

Nota Técnica 20

Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB

Cristina Lemos

(Instituto Nacional de Tecnologia - INT/RJ e UFRJ)

Alexandre Palhano

(Instituto de Economia da UFRJ)

Coordenação dos Estudos Empíricos

Arlindo Villaschi Filho

Renato Ramos Campos

Marina Honório de Souza Szapiro

Cristina Ribeiro Lemos

Coordenação do Projeto

José Eduardo Cassiolato

Helena Maria Martins Lastres

Patrocínio: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)
Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)

Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ

Rio de Janeiro, julho de 2000

Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB

Cristina Lemos¹
Alexandre Palhano²

1 - Introdução

Este estudo, que faz parte do segundo bloco, Estudos Empíricos, do Projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, objetiva analisar o sistema local de inovação do arranjo coureiro-calçadista de Campina Grande, no Estado da Paraíba.

Conforme indicado no termo de referência para execução do estudo, o interesse principal da pesquisa residiu em algumas características básicas do arranjo produtivo local: (i) produção de bens tradicionais e com baixa complexidade tecnológica; (ii) formado principalmente por micro e pequenas empresas e produtores informais, e (iii) estar localizado na Região Nordeste.

Os pontos fundamentais de investigação do arranjo se referiram: i) aos tipos de relações, interações e vínculos existentes entre as empresas e demais atores, em especial relacionados aos processos de aprendizado existentes e às formas de capacitação tecnológica; ii) à relevância ou não do processo de realocação de empresas calçadistas das regiões do sul para o Nordeste; iii) a participação do Centro de Tecnologia do Couro Albano Franco do SENAI/PB e de outras instituições de ensino, P&D e prestação de serviços, seus respectivos papéis e funções no arranjo e o grau de interação com as empresas locais; e iv) aos investimentos que vêm sendo recentemente realizados no arranjo, fontes de recursos e os tipos de financiamento utilizados pelos agentes locais.

2 - Metodologia utilizada na pesquisa de campo

A pesquisa de campo no arranjo coureiro-calçadista de Campina Grande/PB, foi realizada entre 11 e 19.04 e 16.05 e 02.06.2000.

Por não existirem dados oficiais sobre a estrutura empresarial do setor coureiro-calçadista do município, foi utilizado como fonte básica de informações um cadastro dos produtores de calçados e fornecedoras de insumos e componentes (realizado no âmbito de um programa setorial do Governo do Estado da Paraíba, SICTCT, 1998). Algumas atualizações foram realizadas a partir das informações disponibilizadas no cadastro. Observou-se, por exemplo, a paralisação das operações de alguns curtumes e de 18 empresas produtoras de calçados e o surgimento de outras. Cabe ressaltar que é significativa a taxa de mortalidade e natalidade no arranjo, tendo em vista que as barreiras à entrada e a saída são relativamente pequenas, sendo baixos os investimentos necessários para a estruturação do processo produtivo coureiro-calçadista, caracterizado por ser intensivo em mão-de-obra.

Para realização da pesquisa foram feitas entrevistas em uma amostra do setor produtivo – com aplicação de questionário em algumas produtoras de calçados e fornecedoras de insumos – e organismos e instituições relevantes para o arranjo. Não houve problemas no contato com os atores selecionados, ressaltando-se que no caso das empresas, a receptividade dos entrevistados,

¹ Pesquisadora do Instituto Nacional de Tecnologia - INT/MCT, pesquisadora associada do Grupo de Economia de Inovação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e doutoranda da Área de Inovação Tecnológica e Organização Industrial da Coppe/ UFRJ.

² Mestrando do Instituto de Economia da UFRJ.

e especialmente a abertura de informações, é inversamente proporcional ao tamanho e importância da empresa para o arranjo.

Foram entrevistadas 22 empresas (incluindo uma cooperativa de produtores) formalmente constituídas e quatro produtores informais e aplicado o questionário em 19 delas. Entrevistaram-se também dez organismos e instituições envolvidas no apoio, coordenadores de dois programas institucionais para o desenvolvimento da competitividade do setor e de um projeto de incubadora de empresas e dois consultores de uma agência de desenvolvimento européia. Dentre os empresários entrevistados, dois são os dirigentes do sindicato das indústrias de calçados da Paraíba (presidente e vice), sendo um deles também vice-presidente da Federação das Indústrias da Paraíba (Fiep). Foi também entrevistado o presidente da associação dos fabricantes informais de calçados.

Do total de empresas entrevistadas, duas são filiais de grandes empresas nacionais das regiões Sudeste e Sul, respectivamente, uma produtora de calçados e a outra fornecedora de insumos. Utilizando-se a classificação de porte de empresas por número de empregados, além das duas de grande porte, uma é média, 14 são pequenas e cinco são micro³. A tabela a seguir apresenta a relação de empresas entrevistadas, por porte, atividades, número de empregados e estimativa de faturamento.

³ Conforme metodologia da pesquisa, constante do Termo de Referência do estudo, foi entrevistado todo o universo de pequenas, médias e grandes empresas e uma amostra de micro formais e informais.

classificação por porte	atividades	nº empregados	faturamento (R\$ mil)
micro	Produtora de artefatos de couro e subcontratante de calçados femininos	04	126
micro	Produtora de calçados e artefatos de couro	13	576
micro	Produtora de calçados e artefatos de couro	03	100
micro	Produtora de sandálias femininas de couro	18	161
micro	Produtora de componentes - solados injetados e subcontratante de calçados (sandálias, chuteiras e tênis de sintéticos)	06	450
pequena	Produtora de componentes -matrizes de alumínio reciclado p/ injeção de solados de PVC	24	750
pequena	Produtora de partes de calçados -cabedal de tênis e botas de segurança	81	157
pequena	Produtora de raspa de couro, luvas e botas de segurança, aventais e perneiras	81	950
pequena	Produtora de botas de segurança, calçados masculinos tipo vulcabras, tênis e chuteiras de sintéticos	50	731
pequena	Produtora de calçados masculinos de couro tipo mocassins e representante de componentes	27	1.000
pequena	Produtora de raspa de couro e de botas de segurança	41	1.680
pequena	Produtora de tênis de material sintético	51	1.000
pequena	Produtora de artefatos de couro e subcontratante de calçados femininos	41	520
pequena	Produtora de chuteiras, tênis e sandálias femininas de couro	20	772
pequena	Produtora de componentes - solados injetados e cabides para sandálias	33	1.560
pequena	Produtora de tênis e chuteiras de couro	38	2.000
pequena	Produtora de sandálias, sapatilhas, tênis e chuteiras de materiais sintéticos	49	nd
pequena	Produtora de sandálias, sapatilhas, tênis e chuteiras de materiais sintéticos	49	nd
pequena	Produtora de sandálias, sapatilhas, tênis e chuteiras de materiais sintéticos	99	nd
média	Produtora de couro, raspa de couro, botas e luvas de segurança	278	5.280
grande	Produtora e distribuidora de componentes - colas e adesivos	24	5.796
grande	Produtora de sandálias havaianas	1840	246.240

3 - Perfil do Arranjo Local

3.1 – Origem e desenvolvimento

A conformação do arranjo coureiro-calçadista de Campina Grande se deu a partir da existência de atividades de pecuária na região, originadas pelo desenvolvimento do município como entreposto comercial da produção nordestina, principalmente de algodão, no século passado. A produção de algodão, realizada no interior da região, era direcionada para empresas processadoras e exportadoras da pluma, localizadas em Campina Grande⁴. De acordo com informações⁵, do caroço do algodão se extraía um óleo que era refinado, sendo transformado em

⁴ Campina Grande era um grande pólo processador e exportador do algodão. Esta produção entra em declínio a partir de 1950.

⁵ Entrevista ao Diretor de Incentivos da Agência Municipal de Desenvolvimento (Amde) de Campina Grande, ex-secretário da Indústria e Comércio do município e ex-presidente da Fundação Parque Tecnológica.

sabão ou ração animal. Utilizando este tipo de ração, o rebanho deste local cresceu, o que influenciou o surgimento, na década de 1940, de atividades de curtume. Sua produção destinava-se inicialmente à confecção de selas para montarias. A existência de um rebanho bovino, ovino e caprino na região e de atividades de curtume criaram as pré-condições para a produção de calçados e afins de couro.

Até o final da década de 70, existiam apenas 15 empresas formais com atividades coureiro-calçadistas na Paraíba. A produção no estado apresentou crescimento mais expressivo somente a partir dos anos 80, registrando-se, nesta década, a entrada de cerca de 80% do total de empresas atuantes em 1994. Por ter a região vocação histórica para a produção de calçados, destacando-se um grande contingente de sapateiros e produtores informais, as empresas existentes e entrantes nesta época se caracterizavam, de forma geral, por uma experiência acumulada na produção de calçados, que foi passada, de forma geral, em processo de aprendizado familiar, de pai para filho.

O crescimento do arranjo em número de empresas na década de 80 não se deve ao recente processo de realocização de empresas das regiões Sul e Sudeste para a região Nordeste. De fato, na década de 80, duas grandes empresas do sul se instalaram no município, uma produtora nacional de sandálias de material sintético originária do Estado de São Paulo, e outra uma das maiores produtoras nacionais de calçados femininos, da região Sul. Esta última se instalou no município em 1983, contudo, em 1997 fechou a fábrica de Campina Grande, de acordo com informações, por não terem sido renovados os incentivos fiscais oferecidos⁶.

3.2 - Principais agentes do segmento produtivo

O arranjo coureiro-calçadista abrange apenas o município de Campina Grande e é composto fundamentalmente por produtores locais de pequeno porte de calçados e artefatos de couro ou material sintético. Atualmente, existem cerca de 40 empresas formalmente constituídas e um contingente de cerca de 187 produtores informais (com aproximadamente seis trabalhadores cada). O faturamento do arranjo foi estimado em R\$ 280 milhões para 1999, utilizando diretamente aproximadamente 4.000 trabalhadores na produção, cuja qualificação é reconhecida, sendo considerada adequada por 50% dos entrevistados e parcialmente adequada pelos demais.

Entre os principais atores do arranjo, destacam-se as responsáveis por algumas etapas da cadeia produtiva: a produção de calçados e afins, além de tratamento de couro (curtumes) e de alguns fornecedores ou representantes de insumos e componentes. A atividade de curtumes está em declínio na região, em função, principalmente do acirramento da concorrência de grande curtumes⁷. Em 1999, havia seis curtumes no Estado da Paraíba, sendo três localizados em Campina Grande. Todas estas empresas realizam etapas do curtimento de couro, basicamente de raspa, para a produção interna de botas e/ou luvas de segurança.

Por outro lado, as reduções na oferta de couro e concomitante aumento de preço inviabilizaram sua utilização para muitos produtores de pequeno porte, que passaram a utilizar materiais sintéticos, diminuindo substancialmente custos do insumo, além de ter uma oferta mais estável⁸.

Coexistem no arranjo dois grupos distintos de produção, um formado basicamente por micro e pequenos produtores formais e informais de calçados. O outro é formado por uma única grande empresa que produz sandálias sintéticas e cujo processo produtivo não guarda similaridades com

⁶ Esta empresa transferiu suas atividades para o interior da Bahia.

⁷ Os grande curtumes beneficiam couro principalmente para exportação. Sua estratégia de compra de peles envolve o oferecimento de melhores condições de pagamento e preço, diminuindo consideravelmente a margem de negociação para os curtumes locais.

⁸ Para se ter uma idéia, em seis meses o preço de couro cresceu mais de 100%.

o primeiro, mantendo autonomia completa no arranjo e sem quase nenhum tipo de cooperação com os demais atores.

As empresas do primeiro grupo podem ser classificadas de acordo com tipos de produtos ofertados. Esta tipologia, além de facilitar a compreensão da estrutura das empresas, permite também estabelecer uma relação direta entre o tipo de produto e o tipo de comercialização e de mercados atingidos, onde se incluem:

- calçados e artefatos de couro: sandálias femininas, bolsas, acessórios; calçados masculinos, mocassins, botas, calçados tipo vulcabras; e calçados esportivos (principalmente tênis e chuteiras);
- calçados de materiais sintéticos: sandálias femininas, sandálias masculinas, calçados esportivos de material sintético (principalmente tênis e chuteiras);
- equipamento de proteção individual: botas e luvas de segurança, aventais e perneiras.

Atualmente, são poucas as empresas que utilizam o couro como insumo principal. Em geral microempresas formalizadas, as produtoras especializadas em calçados e artefatos de couro femininos, possuem uma produção pequena. Seu processo produtivo tem como característica básica ser quase artesanal, com pequena utilização de equipamentos. Um dos atributos fundamentais encontrados no arranjo é a habilidade da mão-de-obra que contribui fortemente, neste tipo de produção, para a qualidade do produto, um dos principais fatores determinantes de sua competitividade aliado ao preço. Sua comercialização é realizada diretamente em lojas próprias, por vendedores da empresa ou por representantes⁹.

Ressaltam-se, ainda, três pequenas empresas produtoras de calçados masculinos de couro, principalmente mocassins e chuteiras, cuja produção é industrial e os volumes são mais relevantes, voltados ao atendimento de nichos de mercado que se caracterizam por segmentos da classe média.

Os produtos de materiais sintéticos, nos quais se destacam principalmente sandálias femininas, tênis e chuteiras, têm no preço o principal fator de competitividade, não sendo, portanto, a qualidade reconhecida como fator relevante. São produzidos tanto por empresas formais, quanto informais. Na produção formal, os processos são industrializados, sendo que a maior parte das empresas possuem equipamentos usados¹⁰. Estes tipos de calçados de material sintético são comercializados principalmente por “atravessadores”¹¹.

Já os produtores de equipamentos de proteção individual são empresas de porte pequeno a médio, com processo mais industrializado do que os demais e maior volume de produção. As empresas vendem seus produtos diretamente ou através de representantes para indústrias pesadas, principalmente de construção civil, metalurgia e siderurgia, que devem seguir normas

⁹ Os “representantes” comercializam o produto, percebendo comissão *ad valorem*, não se responsabilizando pelo transporte do produto ou inadimplência.

¹⁰ Existe um mercado significativo de equipamentos usados para este segmento, cuja compra se dá através de representantes na região ou diretamente no estado do Rio Grande do Sul.

¹¹ O “atravessador” comercializa o produto mas, diferentemente do representante, também é responsável pela distribuição do mesmo, em geral, por todos os estados da região Nordeste e também na região Norte. Por vezes, efetua o pagamento *ex-post*, por outras, antecipa parte do valor ao produtor para viabilizar a compra de insumos. Alguns os empresários consideram atravessadores de calçados, em muitos casos, um dos principais problemas do arranjo, pois impõe preços por vezes menores do que os custos de produção. No caso dos produtores de Campina Grande, parte significativa da produção informal e de micro e pequenas empresas é vendida a atravessadores na Feira de Caruaru/PE, município próximo, aonde é escoada boa parcela da produção do arranjo. A venda em Caruaru é valorizada, tendo em vista a maior liquidez e menor inadimplência dos atravessadores.

de segurança. Algumas das empresas produtoras de botas e luvas de segurança entrevistadas produzem também a raspa de couro para sua confecção.

Destaca-se, por fim, a grande empresa produtora de sandálias 'havaianas'. Tradicional empresa do segmento de calçados no país (fundada em 1907), se instalou em Campina Grande em 1985. Possui, atualmente, 1.840 empregados nesta fábrica, para produção apenas das sandálias. A produção nacional do produto é realizada integralmente no local. O volume de produção e faturamento desta unidade são extremamente superiores a todo o outro tipo de produção do arranjo. A empresa é uma das maiores contribuintes privadas de ICMS da Paraíba e um importante gerador de empregos diretos¹².

Encontram-se no arranjo, ainda que de forma incipiente, um total de sete empresas fornecedoras de insumos e componentes para a produção de calçados, que totalizam 140 empregos diretos. Foram entrevistadas três empresas deste universo. Em atividade desde 1992 em Campina Grande, destaca-se uma grande empresa do segmento de colas e adesivos voltada para o setor coureiro-calçadista, originária do Vale dos Sinos/RS. Sua produção no local é pequena, apenas realizando a mistura dos insumos produzidos no Sul para obtenção de algumas colas e adesivos, além de distribuição de outros.

Uma das fornecedoras mais tradicionais é pioneira local na produção de solados de PVC e fornece para grande parte do arranjo. O mercado de solados de materiais reciclados vem se tornando uma atividade de interesse dos empresários locais, tendo em vista o preço do produto, frente à baixos investimentos em tecnologia para produção própria, observando-se a entrada de empresas neste segmento. Alguns dos produtores de calçados já produzem seus próprios solados sintéticos, a partir de material reciclado, outros vêm abandonando a produção dos calçados para atuar apenas nos solados. Existe ainda uma empresa fornecedora de matrizes para injeção de solados de PVC que, ainda que instalada precariamente, é a única produtora da região e fornece para cerca de oito dos produtores locais.

Já os produtores informais de calçados, por terem pequena capacidade de negociação, são os agentes mais vulneráveis às oscilações e sazonalidades do mercado. Em geral estes produtores se localizam na mesma região do município (dois bairros vizinhos), aonde também está localizada parte significativa das empresas formais. Possuem habilidade acumulada no processo de formação e desenvolvimento do arranjo, através da aquisição de conhecimentos tácitos da produção. Entretanto, esta capacitação não é suficiente para o seu crescimento no mercado. Atualmente, de forma geral, produzem como subcontratados de empresas ou submetem sua produção a atravessadores. A atuação destes produtores se defronta com limites ao crescimento, na medida em que encontram dificuldades de¹³:

- i. financiamento da produção, já que não possuem recursos próprios e não têm acesso a crédito;
- ii. compra de insumos, por serem demandas de pequenos volumes, gerando elevados custos unitários dos bens produzidos;
- iii. comercialização dos produtos, tendo em vista que são subordinados à lógica de empresas que subcontratam a produção - precarizando o trabalho - ou a atravessadores, que possuem poder de barganha acentuadamente assimétrico em relação aos informais, conferindo, quando muito, um ganho reduzido; e

¹² Sua capacidade de produção é de 430.000 pares/dia e as únicas relações com outros atores são para compra de: cabides para exposição das sandálias de uma empresa de injeção de PVC; e de colas da empresa gaúcha localizada no arranjo.

¹³ Note-se que estas restrições também são enfrentadas por empresas de pequeno porte formais, porém, se acirram para os informais.

iv. concorrer com as maiores empresas do arranjo que, por seu turno, estão diminuindo crescentemente os custos de produção para manterem sua participação no mercado.

3.3 – Instituições de coordenação

Campina Grande, por ter sido no passado o município da Paraíba de maior destaque em atividades industriais, rivalizando até os dias atuais com a capital do estado, sedia importantes instituições de promoção e apoio à indústria, entre elas, a Federação das Indústrias da Paraíba (Fiep) e o sistema Senai, Sesi e IEL, além do Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba. Também a Universidade Federal da Paraíba (UFPb) possui um tradicional e importante *campus* no município. Mesmo aquelas instituições que não são sediadas em Campina Grande, têm um braço atuante no município para atendimento local e à região do qual ele é o centro de referência, como por exemplo o Sebrae e o Banco do Nordeste.

São várias as instituições e organismos envolvidos direta ou indiretamente com a promoção e apoio do arranjo coureiro-calçadista, apesar de não existir nenhuma instituição diretamente responsável por sua coordenação.

O que pôde ser observado durante a pesquisa foi a ausência de ações sistemáticas, contínuas e articuladas direcionadas à promoção, apoio e fomento ao arranjo local. Existe relativa articulação entre algumas instituições de promoção e apoio, através da realização de projetos ou programas em parceria. Nota-se, no que se refere a programas do governo do estado e outros programas voltados para o setor na Paraíba, ações de fomento mais concentradas em outros municípios. Neste caso incluem-se dois programas de competitividade (projeto Competir, parceria do Senai, Sebrae e GTZ, e programa Compet, do governo do Estado) que serão descritos no item 2.5.

Além disso, existem divergências mais recentes entre os governos do Estado da Paraíba e do município de Campina Grande. Isto, de forma concreta, vem inviabilizando, no que se refere ao arranjo coureiro-calçadista, propostas e projetos voltados para a sua promoção, e evidentemente, uma maior articulação entre os agentes. Alguns projetos de parceria nos quais participam as duas instâncias de governo se iniciaram mas permanecem inacabados, como é o caso da incubadora de empresas de calçados.

Estes motivos podem justificar em parte o foco restrito das atividades do governo do estado relativas ao arranjo. No âmbito do governo do estado, ressalta-se o Programa de Modernização e Competitividade dos Setores Econômicos Tradicionais do Estado da Paraíba (Programa Compet), programa criado em 1995 no âmbito da Secretaria de Indústria, Comércio, Turismo, Ciência e Tecnologia do Estado (SICTCT), objetivando articular as instituições de fomento e o setor produtivo e colaborar no aumento da competitividade. Apoiado pelo CNPq, seu foco é nos setores de couro, calçados e afins, têxtil e confecção e sucro-alcooleiro da Paraíba. No âmbito do coordenação do setor coureiro-calçadista do Compet foi realizado o cadastro das empresas em atividades em Campina Grande (do qual foram extraídos os principais dados utilizados para esta pesquisa, Compet, 1998). As principais ações de promoção do Compet são voltadas para a constituição e consolidação de uma cooperativa de curtidores e artesãos de Cabaceiras, um município próximo de Campina Grande¹⁴.

Na esfera do município, existem duas instâncias que atuam de alguma forma na promoção do arranjo. A primeira, a Secretaria de Indústria e Tecnologia, não possui nenhum plano de ações ou programa municipal específico para orientar o fomento ao arranjo. Sua atuação se localiza quase que em nível pessoal, do secretário com os produtores, nas relações de confiança que são criadas.

¹⁴ Salienta-se, também, a atuação indireta do governo do estado por meio de oferta de incentivos fiscais a empresas de grande porte que desejem se instalar no local.

Através de sua atuação, já foram apoiados, por exemplo, a participação em feiras nacionais e atualmente, uma das propostas é de que a Prefeitura realize a terraplanagem para viabilizar a construção de galpões em uma área comprada por um grupo de empresários, para a implantação de um “minidistrito”. A Secretaria apoia pontualmente o arranjo em outras áreas, como para viabilizar a implantação da cooperativa criada pelos ex-funcionários da grande empresa que saiu do município. O apoio se deu através da doação do galpão em regime de comodato, para a instalação da cooperativa; e da articulação para sua subcontratação na produção de parte do processo produtivo de tênis de uma grande empresa nacional localizada em outro município da Paraíba.

Destaca-se também a Agência Municipal de Desenvolvimento (Amde), autarquia municipal vinculada ao gabinete do prefeito com o *status* de secretaria, recentemente criada para promover o desenvolvimento sócio econômico de Campina Grande, através, entre outros instrumentos, de disponibilização de crédito a pequenos produtores locais. Seu atual diretor de incentivos foi Secretário de Indústria e Comércio na gestão anterior do atual prefeito e um dos responsáveis por algumas das importantes ações realizadas para a promoção do arranjo, destacando-se i) a proposta de instalação do CTCC bem como a posterior desapropriação e doação do terreno para sediá-lo; e ii) a proposta de constituição de uma incubadora para as empresas calçadistas, com a articulação parceria entre Fiep, Senai, Prefeitura, Governo do Estado e UFPb. Neste caso, através de sua atuação, a prefeitura negociou financiamento da Sudene, desapropriou um terreno e fez doação para o Governo do Estado, único que poderia receber os recursos. Hoje, este projeto está em suspenso, pois a verba para construção das instalações da incubadora não foi suficiente para concluí-las e as divergências recentes entre Governo do Estado e Prefeitura dificultam uma solução até o momento.

Um organismo específico do setor é o Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba, liderado por empresários de Campina Grande. Grande parte dos produtores entrevistados que não fazem parte da direção do sindicato consideram que o mesmo só oferece benefícios a alguns, especialmente os que compõem a sua diretoria. O atual presidente é o maior empresário local produtor de calçados sintéticos e único exportador do município. O vice-presidente do sindicato, produtor de solados de PVC, empresário atuante no setor há mais de três décadas, é também vice-presidente da Fiep, o que indica a influência ainda significativa dos empresários locais neste organismo. Juntamente com outros empresários, alguns deles também com cargos no sindicato, formam um grupo, chamado “grupo dos 11”, no qual algumas ações conjuntas são realizadas, entre elas, o projeto de implantação do minidistrito, ações ainda incipientes de marketing e participação em feiras setoriais nacionais.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) com nova diretoria desde o final do ano passado, vem tentando se aproximar do universo das empresas do arranjo, e em especial das de pequeno porte, para ter conhecimento maior das suas necessidades e melhor direcionar o apoio ao desenvolvimento de suas atividades¹⁵. Esta tentativa recente se justifica por ser o setor coureiro-calçadista muito importante na agenda do Senai/PB, expressa na implantação, em 1994, de um Centro Nacional de Tecnologia (Cenatec) voltado para o setor, o Centro de Tecnologia do Couro e Calçado Albano Franco (CTCC). Este é um dos três Cenatecs localizados na região Nordeste e - além daquele localizado no Vale dos Sinos/RS - o único específico para o setor coureiro-calçadista. Esta tentativa de fortalecimento da atuação para o setor relaciona-se inclusive com a pequena demanda e impacto que a atuação do CTCC tem apresentado desde sua criação.

¹⁵ Em maio de 2000 o Senai iniciou um levantamento, com apoio de outras instituições - através de questionário para todas as empresas do setor coureiro-calçadista local - para avaliar a demanda por tecnologias industriais básicas (TIBs).

O Sebrae/PB, que apoia os pequenos empreendimentos, atua no arranjo principalmente através do Projeto Competir, iniciado em 1996, em parceria do Senai, Sebrae e da agência alemã GTZ, voltado para um setor específico da economia de cada um dos estados do Nordeste. Seu objetivo principal é de promoção e desenvolvimento de áreas onde haja participação significativa de micro e pequenas empresas. No caso da Paraíba, foi eleito o setor coureiro-calçadista.

3.4 – Infra-estrutura educacional e física

O arranjo dispõe de dois grande centros de formação de recursos humanos voltada para o setor coureiro-calçadista, a UFPb, com o Curso Superior de Couros e Tanantes e o CTCC. Estes dois centros atuam em parceria.

Na criação do CTCC os equipamentos e laboratórios de pesquisa em couros e tanantes da universidade foram transferidos para o centro tecnológico. Assim, as aulas laboratoriais do curso superior são realizada no CTCC e os professores da universidade ministram cursos técnicos para a formação e aperfeiçoamento de mão-de-obra neste.

O curso da universidade foi criado em 1976. A motivação principal veio da vocação coureiro-calçadista local. De acordo com o coordenador do curso, este é o único em atividade do setor, entretanto, atualmente vem apresentando pequena demanda, e já existem planos para sua reformulação em 2001 – transformá-lo em um curso de engenharia de produção, com ênfase em couro e calçados, especialização em informação, automação e couros e tanantes.

Já o CTCC possui um curso técnico (de duração de 1,5 ano), cursos rápidos para aprendizado de uma etapa do processo de produção e cursos realizados diretamente nas empresas.

De forma geral, sua atuação é criticada pelos empresários locais, que consideram o centro pouco adequado a suas reais necessidades. Em contrapartida, ficou evidenciado que os empresários - que financiam a manutenção deste centro através de suas contribuições compulsórias ao sistema Senai - não se mobilizam suficientemente para que a atuação do CTCC se direcione para suas necessidades.

Em termos de capacitação de mão-de-obra e níveis de gerência, XX% das empresas treinaram seus funcionários em cursos de qualidade oferecidos em parceria pelo Senai e Sebrae, como por exemplo o “De Olho na Qualidade”.

3.5 – Infra-estrutura tecnológica

A infra-estrutura tecnológica disponível está integralmente localizada no CTCC, e suas atividades são de educação tecnológica, informação tecnológica e assistência técnica.

Para não duplicar esforços, a estrutura do Pró-curt - um núcleo de pesquisa criado em 1976, pelo Programa Regional de Processamento e Pesquisa em Couros e Tanantes, órgão suplementar da universidade e que originou o curso de couro e tanantes da universidade – foi realocada para a constituição o CTCC. A universidade cedeu os equipamentos em regime de comodato e os técnicos e professores para as atividades de ensino e pesquisa.

Ressalta-se, porém, a existência de dificuldades originadas das culturas distintas do pessoal do Senai e da universidade, principalmente no que se refere aos procedimentos formais e burocráticos do Senai que afetam até mesmo a utilização dos laboratórios.

Atualmente, o CTCC possui cinco laboratórios: de *design*; de CAD/CAM para *design* de produtos, computação gráfica, programação visual e desenvolvimento de embalagens e marcas, atendendo não só ao setor (atendimento de 1 ou 2 empresas/mês); de processamento de couros e peles; físico-mecânico, abrangendo ensaios na cadeia do couro ao calçado; e de química e efluentes.

O CTCC também está envolvido no acordo de cooperação com o Sebrae, Senai e a agência alemã GTZ no programa Competir, para treinamento e transferência de tecnologia no setor coureiro-calçadista¹⁶.

3.6 - Interação entre os agentes, formas de cooperação e estratégias competitivas

Este arranjo apresenta características diferenciadas no que se refere às relações entre os agentes, características estas que vão depender do tipo de empresa, de acordo com a tipologia anteriormente sugerida. Observe-se que a noção de interação, cooperação ou mesmo troca de informações não é facilmente compreendida pelas empresas. De forma geral, os entrevistados resistem a considerar que interagem, por terem mais forte a noção de concorrência. Nota-se, entretanto, que parcela significativa dos agentes demonstraram a existência de interação e em muitos casos de ações conjuntas, mesmo que pontuais, e de relações de confiança.

Dois grupos diferenciados interagem mais claramente com seus pares. Um pequeno grupo de microempresas produtoras de calçados e artefatos de couro eventualmente compram insumos em parceria, tendo em vista que os volumes requeridos individualmente são pequenos, principalmente de couro, insumo atualmente de irregular, pequena oferta e que exige escala mínima de compra. Colaboram também no lançamento de novas coleções, trocando informações, utilizando o mesmo estilista ou copiando dos outros e, por vezes, encomendam ao parceiro lotes de produtos. Estas empresas, em geral, possuem lojas no mais antigo shopping de Campina Grande¹⁷ e é comum a prática de cópia.

O outro grupo, “grupo dos 11” – que compreende produtores de calçados sintéticos de baixo custo, de calçados esportivos de couro e de insumos e componentes – tem várias ações conjuntas, desde a troca informal de informações, que ocorre basicamente no sindicato do qual fazem parte e em encontros sociais ou esportivos, até o projeto de constituição do já referenciado minidistrito. Este se iniciou com a compra conjunta de um terreno, para a construção de galpões das onze empresas envolvidas e inclui o compartilhamento de áreas comuns e da administração, como um condomínio. Este grupo também tem práticas eventuais de compra conjunta ou empréstimo de insumos e mais recentemente estão participando de feiras nacionais¹⁸. Alguns deles têm também parceria na produção, sendo que, para exemplificar, um empresário ganhou concorrência recente da prefeitura para a produção de 30 mil pares de tênis para alunos das escolas municipais e pretendia envolver outros produtores para atender ao volume demandado.

Cabe ressaltar, ainda, a cooperação existente entre as empresas formais e informais, principalmente através do empréstimo de insumos e materiais, registrando-se também a prática de pagamento de pedidos com insumos, como por exemplo, solados. Também se observou cooperação entre os produtores informais. Alguns destes estão localizados em um espaço comum

¹⁶ Desde maio de 2000, está recebendo por um ano um consultor alemão da GTZ com longa experiência no setor e que estava atuando há alguns anos no Centro Tecnológico de Calçados do Vale dos Sinos.

¹⁷ Shopping Luiza Mota, criado sob administração do Sebrae/PB, com objetivo de desenvolver um canal de comercialização para os produtores locais de vestuário e calçados. Em 1999 foi inaugurado um outro shopping, de cadeia nacional, cuja concorrência recente diminuiu em muito o movimento do Luiza Mota.

¹⁸ Alguns deles foram a Couro Modas de São Paulo em janeiro/2000, para exposição de produtos em *stand* patrocinado pela prefeitura e pelo sindicato e Fiep e planejam implementar ações conjuntas especialmente voltadas para marketing.

“Fabricação” e compartilham equipamentos e mão-de-obra, treinando aprendizes e, por vezes, comprando insumos e comercializando a produção conjuntamente.

As relações entre as empresas e demais instituições são um pouco mais difíceis de serem percebidas, tendo em vista que, entre outros aspectos, as empresas têm resistências culturais para perceber o potencial das instituições tecnológicas para a promoção de seu desenvolvimento. Notou-se que o CTCC tem ainda muitas dificuldades na interação com setor produtivo. Poucos empresários se utilizam de serviços do centro, e em geral, os argumentos para isso são de que: i) o CTCC não é adequado às necessidades, em termos de pessoal capacitado e de equipamentos atualizados, como é ilustrado pelo laboratório de CAD/CAM, considerado por alguns empresários deficiente em equipamentos e profissionais capacitados; ou ii) algumas empresas afirmam que não tiveram oportunidade de se aproximar por não sentirem necessidade de assistência tecnológica.

Salienta-se a interação entre algumas instituições objetivando a promoção da competitividade, como é o caso do projeto Competir em parceria do Senai e CTCC, Sebrae e GTZ. Em Campina Grande foi selecionada uma amostra de dez empresas formais para o desenvolvimento de atividades como: sistemas de garantia de qualidade; informação tecnológica; serviços laboratoriais; capacitação de docentes e técnicos; qualificação de especialistas em consultoria; e fomento a práticas associativas.

O Programa Compet também atua em parceria com outras instituições, como CTCC/Senai e a GTZ, que apoiam o projeto da cooperativa de artesãos em Cabaceiras, através de, entre outros, compra ou cessão de equipamentos e orientação e assistência tecnológica.

3.7 – Principais fontes de financiamento

Um grande entrave ao desenvolvimento recente do arranjo é o acesso a fontes de financiamento. Em geral, os investimentos realizados pelas empresas são pequenos e precários, no que se refere a instalações e equipamentos, e financiados em sua grande maioria com recursos próprios. A maior parte dos entrevistados não tem acesso a financiamentos de bancos de desenvolvimento federais, nem mesmo a qualquer outro tipo de financiamento, ficando por vezes subordinados a agiotas¹⁹. A pouca experiência com os bancos federais se refere particularmente ao Banco do Nordeste e de forma geral não é relatada como positiva, pois argumenta-se sobre as dificuldades de acesso, a burocracia e os altos juros e encargos.

O Banco do Nordeste tem em carteira financiamento ao setor no estado, sobretudo para curtumes. Hoje esse apoio se consubstancia no protocolo de intenções para o setor coureiro-calçadista, firmado em 1998, com prazo de três anos renovável, entre o banco, o CTCC/Senai, Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba, e SICTCT do Estado, concentrando os aportes em Patos, Campina Grande e João Pessoa. O protocolo possibilita a priorização de recursos federais para o setor²⁰.

As instituições que trabalham com crédito ao pequeno empreendedor, como o Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos (Ceape) e o Sebrae, reconhecem que não atuam com produtores de calçados, particularmente informais, argumentando um alto índice de inadimplência na categoria. Atualmente existe uma nova experiência da Amde, para disponibilização de crédito para pequenos empreendedores com juros e encargos mais baixos do que em outros sistemas. Entretanto, ainda não houve uma atuação direcionada a contemplar os produtores em questão.

¹⁹ O interesse principal dos empresários é de financiamento de capital de giro.

²⁰ O Banco do Nordeste destinou, anteriormente a assinatura do protocolo, cerca de R\$ 12 milhões.

Salienta-se, por fim, que os empresários são críticos às políticas de incentivos fiscais que, de seu ponto de vista, deveriam ser oferecidos para beneficiar também as empresas locais²¹.

4 – Desenvolvimento e capacitação tecnológica

4.1 – Dinâmica e mecanismos formais e informais de aprendizagem

De acordo com informações de empresários e produtores informais, a capacitação na produção de calçados de Campina Grande é uma vocação histórica. Muitos destes foram ‘sapateiros’ - aqueles que dominam todas as etapas de produção de calçados - que constituíram empresas formais.

O aprendizado no arranjo ocorre tradicionalmente por processos informais de transmissão de conhecimentos tácitos e práticas de produção entre indivíduos e empresas, tanto em couro como em calçados. O crescimento de empresas, com incorporação de equipamentos e novas técnicas de produção, possibilitou uma ampliação de conhecimentos no arranjo. Mesmo os produtores informais, especialmente aqueles do Fabricão, utilizam equipamentos que permitem uma maior produtividade ao trabalho.

A experiência de cada firma e indivíduo é disseminada pelo arranjo, seja através da troca de informações, seja através da transmissão de conhecimentos por parte de trabalhadores que transitam por diferentes empresas ou que deixam de ser empregados para empreenderem seu próprio negócio.

As principais estratégias de aprendizado tecnológico utilizadas pelas empresas referem-se a absorção de mão-de-obra especializada, considerada pela grande maioria dos entrevistados como o principal fator de competitividade do setor e secundariamente os cursos oferecidos nas instituições tecnológicas do arranjo.

A entrada e posterior saída da empresa do Sul, deixou disponíveis no mercado local cerca de 500 ex-empregados, muitos absorvidos por empresas locais e cerca de 90 que constituíram a citada cooperativa. Reconhece-se no interior do arranjo a capacitação dos ex-empregados desta empresa e também de um outro grande grupo de curtume local - que produzia couro de alta qualidade, especialmente de cabra, e também possuía uma empresa de calçados que foi recentemente desativada - que foram em grande parte incorporados por muitas das empresas atualmente ativas.

Cabe observar a contribuição do CTCC como mecanismo formal de aprendizado para o arranjo, através da formação e treinamento de mão-de-obra e também nas suas atividades de atendimento tecnológico às empresas. Sua capacitação laboratorial e de recursos humanos, incluindo os pesquisadores e professores da UFPB que atuam em parceria, consiste em forte potencial de desenvolvimento tecnológico do arranjo, apesar de ser, ainda, parcialmente utilizado pelas empresas.

As principais fontes de informação utilizadas pelos produtores de calçados são: as publicações especializadas, em geral, revistas setoriais editadas na região Sul do país, nas quais ficam familiarizados com os equipamentos que estão em destaque, as tendências de materiais utilizados, etc; e revistas de moda de onde copiam os modelos e novas coleções; feiras de couro,

²¹ Apesar disso, observa-se que mais recentemente dois dos principais empresários locais que fazem parte da diretoria do sindicato e Fiep obtiveram incentivos fiscais do governo estadual.

calçados e equipamentos, as quais apenas pequena parcela do empresariado local tem acesso; a troca de informações com fornecedores, clientes e também concorrentes.

Assim, ressalta-se que a grande capacitação e patrimônio do arranjo localiza-se no conhecimento tácito existente nos indivíduos e no que permite de geração de inovações e soluções específicas, seja nos equipamentos adaptados, nos insumos utilizados (como é o caso dos solados reciclados do lixo plástico), nos mecanismos específicos de gestão da produção ou mesmo nos nichos de mercado vislumbrados para atuação.

4.3 – Os processos interativos para aprendizagem no arranjo

No item 2.6 foram relatadas as principais interações existentes entre os agentes do arranjo, tanto entre firmas como entre firmas e instituições.

Das empresas que responderam questionário, 63% subcontratam outros produtores, em geral informais, e apenas 32% são subcontratadas de outras empresas formais. Este último percentual tem um caráter de parceria para a complementaridade de capacitações em produtos, que a empresa não desenvolve internamente. Como exemplo, pode-se citar uma empresa produtora de bolsas e artefatos de couro que possui uma marca reconhecida no mercado regional e que recentemente está ‘subcontratando’ outra empresa especializada na produção de calçados para unirem competências.

Já a subcontratação de informais é mais relacionada à ampliação da capacidade de produção em produtos específicos da empresa sem investimentos próprios, possibilitando a resolução de gargalos de produção bem como o atendimento de demanda sazonal inerente à indústria calçadista.

Ainda de acordo com os questionários aplicados, para os empresários, a incorporação de tecnologias se dá através principalmente da aquisição de máquinas no mercado nacional, com fornecedores e com clientes.

Já no que se refere as relações existentes, apontou-se principalmente a troca de informações com clientes, concorrentes e fornecedores de equipamentos, sendo que particularmente o grupo dos 11 enfocou a ação conjunta de marketing com concorrentes e sindicato.

4.4 - Vantagens dinâmicas para a competitividade

As principais vantagens que as empresas apontaram de localização no arranjo foram a disponibilidade, qualidade e custo da mão-de-obra e, com menos importância, a proximidade ao centro tecnológico.

Da mesma forma, os principais fatores apontados como determinantes da capacidade competitiva de seus produtos foram também a qualidade e custo da mão-de-obra. As firmas e o aparato institucional do arranjo apontam o preço como o principal atributo do calçado local. Muitas firmas, sobretudo as que trabalham com material sintético, relegam a qualidade a segundo plano, por objetivar na sua estratégia comercial, atingir os nichos de mercados com baixo poder aquisitivo, fazendo da busca do melhor preço, um traço comportamental que tem que ser seguido à risca, para a sobrevivência no mercado. Esta competição quase que exclusivamente via preço não permite uma agregação de valor expressiva, tendo como uma de suas conseqüências a adoção de políticas que incentivam baixos salários, altos índices de rotatividade de mão-de-obra e a precarização do trabalho.

Inovações de desenho e estilo nos produtos, sobretudo quando se tratam de artigos femininos, são destacadas. Ressalta-se que o processo de criação de novos desenhos e coleções é realizado principalmente a partir da observação das tendências - em revistas especializadas, feiras ou mesmo vitrines das principais empresas de calçados do país - e da cópia de modelos²². Para as empresas que utilizam couro como principal insumo, a qualidade da matéria-prima é também apontada como fator importante.

No que tange ao atual padrão tecnológico do arranjo em relação aos principais concorrentes do mundo, percebe-se um distanciamento expressivo da fronteira tecnológica, sendo este, evidentemente, inversamente proporcional ao tamanho da empresa. Os processos produtivos e sua organização são, de forma geral, singulares, consolidados a partir da experiência própria de cada empresa. A criatividade torna-se um recurso fundamental. Os equipamentos, em grande parte usados, são readaptados e as técnicas de produção e as capacitações específicas dos trabalhadores conformam um *know-how* particularizado, baseado no *learning-by-doing*.

5 - Trajetória recente do arranjo

5.1 – Impactos das mudanças estruturais na década de 90

As mudanças estruturais dos anos noventa, e particularmente a abertura comercial, não tiveram um impacto muito reconhecido no arranjo, apesar da produção de calçados baseada no couro ter se tornado mais vulnerável à concorrência de produtos de outras regiões do país, que buscavam novos mercados. Por seu turno, a consequente recessão econômica e diminuição de renda e empregos teve impactos sobre a demanda, acirrando ainda mais a competição via preços do arranjo como um todo. Em função deste e de outros fatores, como o aumento dos preços de couro, algumas empresas passaram a utilizar materiais sintéticos para diminuição dos custos de produção e alcance de um mercado mais popular.

As principais mudanças que podem ser apontadas na estrutura do arranjo são principalmente relativas a entrada de produtores em nichos de mercado de calçados de material sintético e também de equipamentos de proteção individual.

Das empresas produtoras de calçados que responderam a questão de adequação ao processo de abertura, a maior parte indicou a realização de inovações de produto, vindo a seguir inovações de processo, mudanças organizacionais e melhorias no equipamentos e processos produtivos.

A maior parte das empresas de micro e pequeno porte em atividades atualmente surgiram nas décadas de 80 e 90, entretanto, mais de 30% do total de empresas não conseguiram manter suas atividades produtivas até o final da década, confirmando o alto índice de mortalidade mencionado.

É importante frisar que não foi observada relevância do processo de realocação de empresas calçadistas para o Nordeste no arranjo de Campina Grande. A sua estrutura e desempenho recente não está relacionada à entrada de empresas de fora, e são poucos os vínculos existentes entre as empresas locais e outras empresas vindas de regiões do sul do país e localizadas no Estado da Paraíba.

²² Uma implicação desta estratégia que privilegia a cópia é a utilização muito maior de modelistas capacitados para copiar os modelos do que de designers para criação de coleções inovadoras e de difícil apropriabilidade.

5.2 - Efeitos sobre as estratégias empresariais

Os elementos que influenciam mais decisivamente a estratégia atual das empresas do arranjo são:

- i. dimensões do mercado interno – as firmas estão voltadas para atingir os principais mercados potenciais para os seus produtos, sendo a região Nordeste o principal mercado alvo;
- ii. estreitamento dos mercados – as firmas do arranjo consideram cada vez mais o acirramento da concorrência como elemento que atua decisivamente em sua estratégia, pressionando-as para melhorar a eficiência alocativa dos recursos e se tornarem mais competitivas;
- iii. exigência dos consumidores – este é um fator que tem contribuído para pressionar as firmas na melhoria da qualidade de seus produtos, que cresce de importância conforme o nicho de mercado que a empresa está atuando. Por exemplo, as empresas que fabricam calçados e artefatos de couro são muito mais pressionadas pela qualidade do que as que trabalham com calçados populares de material sintético, onde a pressão está quase que exclusivamente focada no preço;
- iv. condições de acesso a novas tecnologias – as firmas, principalmente as de maior porte no arranjo, estão mais orientadas para incorporar melhorias tecnológicas.

A estratégia atual no arranjo é de preferencialmente investir em modernização sem expandir a capacidade de produção nos produtos atuais²³, diversificar concentricamente, passando a fabricar novos produtos tecnologicamente similares ou da mesma área de comercialização.

Considera-se que a base da estratégia das empresas para os próximos anos, ainda será a redução dos preços através da diminuição dos custos de produção. No entanto, a melhoria da qualidade dos produtos, a procura por uma maior flexibilidade na produção, redução no cumprimento dos prazos de entrega e aumento do grau de sofisticação tecnológica adquirem gradativamente maior importância nas estratégias das firmas.

5.3 – Fluxos de investimentos nos anos 90

Não houve registro de novos fluxos de investimento direto externo ao arranjo. Observou-se o contrário, com o fechamento da grande empresa produtora de calçados do Sul, que se transferiu para outro estado da região Nordeste pela oferta de maiores benefícios fiscais. Outras duas grandes empresas do Sul deixaram o estado. Neste sentido, cabe ressaltar que a Paraíba tem perdido a competição por investimentos externos, particularmente na guerra fiscal dos estados do Nordeste.

Referências bibliográficas

Palhano, A. Notas Preliminares sobre o Arranjo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB. IE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2000.

SICTCT/Governo do Estado da Paraíba, Cadastro de Empresas do Setor Couro-Calçado e Afins. Programa de Modernização e Competitividade dos Setores Econômicos Tradicionais do Estado da Paraíba (Compet). Dez/1998.

²³ As firmas preferem investir na modernização, buscando um aumento da produtividade, do que expandir fisicamente a capacidade de produção, uma vez que a subcontratação é largamente utilizada.

Anexo: Listagem de empresas entrevistadas, contatos e datas das visitas

instituição	contato (nome/cargo)	data
CTCC/Senai	Diretor Geral - Prof. Valerio e diversos funcionários	13.04.00 manhã
UFPB/CCT	Coordenador do curso superior - Prof. Amauri	18.04.00 manhã
Senai – PB	Diretor Geral - Alex Mansur	18.04.00 manhã
Sebrae – PB	Gerente Regional - Marcos Farias	17.05.00 manhã
Ceape	Superintendente - Gilvanete	18.05.00 manhã
Parque Tecnológico	Diretor Geral - Carlos Minor	18.05.00 tarde
Projeto Competir (Senai/Sebrae/GTZ)	Diretora Técnica do Senai e coord. do projeto - Berenice Coordenadora do projeto pelo Sebrae - Elza	19.05.00 manhã
Secretaria Municipal de Indústria e Tecnologia	Secretário - Antônio Felinto Neto	19.05.00 tarde
Proj. Competir Senai/Sebrae/GTZ	Consultor alemão da GTZ /Senai – CTCC -	24.05.00 14h
Incubadora de empresas de calçados – Senai	Coordenadora do projeto - Kenia Quiroga	25.05.00 manhã
Programa Compet	Coordenadora do setor coureiro-calçadista no programa – Delma Aquino	26.05.00
Cooperativa de Artesãos de Cabaceira	Visita a curtume e oficina de artefatos de couro Consultor GTZ - Dieter	30.05.00 manhã
Amde/Secretaria de Desenvolvimento de C.G.	Diretor de Incentivos - Prof. Sandoval	30.05.00 noite
Banco do Nordeste	gerente regional - Toscano	31.05.00 tarde
Cinep/PB	Superintendente e Diretor de Planejamento	telefone

empresa	entrevistado (nome/cargo)	data
Coopercam	Presidente - Eudo Vamplel Tenório	12.04.00 tarde
Cotecil	Presidente - Washington Guilherme Queiroga Estrela	13.04.00 tarde
Associação dos fabricantes informais e Fabricão	Presidente - José Jaruso dos Santos Produtores informais	14.04.00 tarde
Hawai	João Batista Pacheco de Oliveira Filho – proprietário	17.04.00 manhã
Pekalce	Maria da Penha Lima – proprietária	17.04.00 tarde
Incosal	Marcelo Arruda – proprietário	18.04.00 tarde
Jotabê Calçados	João Bosco – proprietário	16.05.00 tarde
Grupo Cimar	Cícero – proprietário da Cimar, Jusce-man e Técia e presidente do Sindicato das Indústrias de Calçados da Paraíba	17.05.00 tarde
Montenegro	Tony – proprietário	19.05.00 tarde
Artecola do Nordeste	Roque – Diretor geral	22.05.00 tarde
Incopar	Everaldo de Miranda Araújo – sócio gerente	23.05.00 manhã
São Paulo Alpargatas	Otacílio – Gerente Geral	23.05.00 tarde
Annaconda	Ana Maria Brito – proprietária	24.05.00 manhã
Ouzadia	Cândido – proprietário	24.05.00 16h
Cauí	Gilson Batista da Silva – proprietário	25.05.00 tarde
Feira livre	Visita com entrevista a informais	26.05.00 manhã
Eva Criações	Evanilza – proprietária	29.05.00 manhã
Curbine Couros	Hermani – proprietário	31.05.00 manhã
Injenol	Acioly – proprietário vice-presidente do Sindicato das Indústrias de Calçados da Paraíba vice-presidente da Fiep	31.05.00 noite
Adriana Calçados	Inácio – proprietário	01.06.00 tarde
Produtor informal	José Gilberto	01.06.00 tarde
Produtor informal	José da Bodega	01.06.00 tarde
Montenegro	Tony – proprietário	02.06.00 tarde