

## PERFIL DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA DO RAMO CALÇADISTA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM JUAZEIRO-DO-NORTE-CE

*Carlos Antônio Ferreira de Sousa<sup>1</sup>  
Maria Jeanne Gonzaga de Paiva<sup>2</sup>*

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo traçar o perfil da pequena e média empresa do ramo calçadista em Juazeiro do Norte-CE no ano de 2002. Realizado através de pesquisa bibliográfica e de campo, cujo tamanho das empresas foi estabelecido pelo critério Sebrae e as informações cadastrais junto ao Sindidústria. Sendo, acessível uma amostragem a 75% das médias e 50% das pequenas. Dos principais resultados, tem-se que, apenas, as médias concentram vendas nas regiões Sul/Sudeste e só uma exporta. Em relação à mão-de-obra, 75% dos gerentes têm ensino médio e apenas 25% com nível superior, nenhuma das entrevistadas dispõem de ISO (padrão internacional de qualidade). Dos problemas citados, encontra-se, a carência de tecnologia. Já as estratégias apontadas foram: atendimento das necessidades dos clientes e garantia de prazos de entrega. Conclui-se que, as referidas empresas apresentaram defasagens tecnológicas e somente as médias apresentaram uma melhor estrutura organizacional e produtiva.

**Palavras-chave:** indústria; competitividade; ramo calçadista.

### ABSTRACT

This study was made in order to draw profile of the footwear branch of small and medium enterprises in Juazeiro do Norte-CE in the year of 2002. Accomplished through bibliographical and field research, whose size of the enterprises was settled by Sebrae criteria and official registers of real estate by Sindidústria. Making accessible a sample of 75% of medium and 50% of small. From main results we have got that only the mediums concentrate sales in the regions of south and southern and only one exports. Concerning to the labour, 75% of the managers have high school degree and only 25% are graduated, none of the interviewed has got ISO (international organization for standardization). From the mentioned problems, there is lack of technology. The indicated strategies were; considering the customers needs and guarantee of delivering time. We conclude that the reported enterprises present technological lack and only the medium enterprises present a better organizational and productive structure.

**Key words:** industry; competitiveness; footwear branch

### 1. INTRODUÇÃO

No passado, as mudanças de paradigma ocorriam de maneira muito espaçada. Os ciclos produtivos tinham duração de 200, 500 e até 1.000 anos. A realidade atual caminha, justamente, na direção oposta: a empresa, o mercado, o cenário econômico e toda a sociedade, na qual se insere e interage a indústria, são essencialmente dinâmicos e mutáveis. Sobreviver e ser bem sucedido, nesse novo ambiente, exige antes de tudo disposição e capacidade de mudar.

<sup>1</sup> Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri-URCA;

<sup>2</sup> Prof<sup>ta</sup> Assistente da URCA do Curso de Ciências Econômicas, jeannepaiva@urca.br

Adotar novas tecnologias para melhorar processos e aumentar a eficiência, desenvolver competências, controlar o desempenho, capacitar os recursos humanos e interagir totalmente com seus mercados em tempo real são as novas exigências para sobreviver e prosperar no cenário econômico mundial.

A indústria de calçados experimentou mudanças diversas ao longo dos anos noventa, decorrentes da reconfiguração do ambiente competitivo internacional e do ambiente institucional no Brasil. Os aspectos do ambiente institucional que mais afetaram o setor foram: a sobrevalorização cambial, na segunda metade da década; a abertura de mercado, cujo impacto maior deu-se nas etapas anteriores da cadeia produtiva, como máquinas e equipamentos e ainda a promulgação da Constituição de 1988, que dotou os Estados de maior capacidade de concessão de incentivos fiscais (AZEVEDO, 2000).

Nesse contexto, este estudo de casos múltiplos tem como objetivo traçar o perfil da pequena e média empresa do ramo calçadista em Juazeiro do Norte-CE. Os dados utilizados são de natureza primária, do tipo *cross-section*, referentes ao ano de 2002. Foi feita uma pesquisa bibliográfica e de campo. O tamanho das empresas foi classificado conforme Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), foram obtidas informações cadastrais das empresas junto ao Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuários de Juazeiro do Norte (Sindidústria), foi, portanto, acessível à aplicação de questionários a 75% das médias e 50% das pequenas empresas no referido município.

Um das principais vantagens do estudo de caso múltiplo utilizado na presente pesquisa em relação ao estudo de caso individual, é que a evidência é, freqüentemente, havida como mais convincente que no estudo de caso único. E, ainda pode ser usado como um método científico de pesquisa, possibilitando a generalização analítica, a qual é distinta da generalização estatística (ROTHMAN, 1994).

O Município de Juazeiro do Norte localizado no sul do Estado do Ceará tem uma área de 249 km<sup>2</sup> e uma população estimada em 2005 de 236.296 mil habitantes (IBGE, 2005). Há praticamente pessoas de todos os estados nordestinos, muitos dos quais romeiros que para aqui vieram atraídos pela fama do Padre Cícero, visitam a cidade, anualmente, cerca de dois milhões de romeiros (REVISTA TURISMO, 2003).

## **2. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE INDÚSTRIA E COMPETITIVIDADE: CONSIDERAÇÕES NO RAMO CALÇADISTA**

Observa-se que no âmbito mundial a organização industrial na produção de calçados é heterogênea. Há, por exemplo, estruturas onde predominam as pequenas unidades produtivas como na Itália e na Espanha, e outras em que é relevante o peso da produção realizada em grandes empresas como na China, na Coreia do Sul e no Brasil.

Informações de metade da década de 1990 indicavam que a indústria de calçados mundialmente empregava cinco milhões de trabalhadores e produzia mais de 10 bilhões de pares anuais, sendo que dois terços dessa produção foram realizados em países asiáticos (TECNICOURO APUD COSTA, 2001).

Segundo Coutinho & Ferraz (1994), a deficiência competitiva é a situação que predomina na indústria brasileira. Dentre esses setores industriais, encontram-se o de calçados de couro, são os que têm a maior parte da produção realizada por empresas pouco competitivas. Estão incluídos nesse grupo setores em que empresas de elevada competitividade convivem com empresas pouco capacitadas. A maior parte dos setores está voltada apenas para o mercado interno cuja instabilidade e perda do poder de compra da população têm inibido



investimentos, predominando equipamentos obsoletos e elevados níveis de capacidade ociosa, restringido, com isso, a introdução de inovações de produtos. Apesar da retração do mercado ter induzido estratégias de racionalização da produção e aumento de eficiência em diversas empresas, motivou também a difusão de práticas não-competitivas.

A tecnologia é de suma importância para o crescimento da economia e para a competitividade industrial. Economistas como Schumpeter já apontava as inovações tecnológicas como uma condição para o desenvolvimento econômico.

Conforme Ferraz *et al* (1995), existem alguns fatores determinantes da competitividade como: os empresariais, nos quais as empresas detêm poder decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondente a variáveis no processo decisório. Os estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de interação da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência. Já os sistêmicos são os que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais as empresas detêm escassas ou nenhuma possibilidade de intervir.

Portanto, competitividade de uma empresa é a capacidade de definir e implementar normas tecnológicas de funcionamento de mercado. Essas normas tecnológicas se definem como perceber oportunidades, introduzir, difundir e se apropriar dos ganhos auferidos pelo progresso técnico HAGUENAUER (1989). Para Kupfer (1993) é a adequação das estratégias adotadas pelas firmas em relação ao padrão de concorrência vigente na indústria considerada.

Até recentemente, a produção de calçados no Nordeste, era predominantemente artesanal ou realizada em pequenas unidades industriais, aproveitando-se do couro produzido na região. Pouco competitiva, a produção nordestina não alcançava 3% do total brasileiro em 1986. Até então, a produção brasileira se concentrava nas regiões de Franca em São Paulo, Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul e Birigui (DINIZ e BASQUES, 2004).

A nova indústria de calçados que se instalou no Nordeste, nos últimos anos, não tem qualquer enraizamento local. É resultado da transferência ou instalação de novas unidades por grupos oriundos dos Estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul e é predominantemente especializada em calçados sintéticos. Esta nova indústria tem fracas relações interindustriais locais, recebem a matéria-prima e vendem o produto acabado para fora. A localização dessas indústrias decorre da oferta de mão-de-obra barata e de incentivos fiscais.

De acordo com os dados da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados) em 2003 a indústria de calçados do Ceará tinha 199 empresas, das quais a maioria correspondia às micro e pequenas empresas de origem local, gerando 41.454 mil empregos, com uma participação de 11% da exportação brasileira de calçados nesse ano (ABICALÇADOS, 2005). Importante ressaltar que o setor coureiro calçadista em 2004 ocupou a primeira posição na pauta de exportação Cearense com 34,6%, desbancando alguns produtos primários tradicionais como castanha de caju e têxteis. De acordo com o Centro Internacional de Negócios em 2004 (SFIEC, 2005).

Na região do Cariri o destaque é a cidade de Juazeiro do Norte que, além de ser um pólo de produção bastante dinâmico e relativamente consolidado no contexto estadual, é a área de maior concentração de micros e pequenas empresas calçadistas do Estado do Ceará. Conforme a relação anual de informações sociais (RAIS) para 2000, indicando a existência de 5.400 empregos formais na indústria têxtil, de confecções e de calçados na microrregião de Juazeiro do Norte – CE (DINIZ e BASQUES, 2004).

### 3. CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA DO RAMO CALÇADISTA EM JUAZEIRO-DO-NORTE-CE

Os resultados obtidos a partir da amostragem realizada junto às indústrias de calçados no Município de Juazeiro do Norte cadastradas no Sindidústria em 2002 servem de referência para a discussão que será feita nesta seção.

A incidência maior de tempo de atuação em Juazeiro das pequenas empresas se dá entre 5 e 10 anos, no caso das médias, distribuem-se igualmente nos períodos considerados, como pode se observar na TABELA 1.

**Tabela 1:**

Tempo em que a pequena e média empresa do ramo calçadista atua em Juazeiro do Norte-CE.

Tempo de atuação	Pequena (%)	Média (%)
Menos de 5 anos	12,5	33,3
Entre 5 e 10 anos	50	-
Entre 10 e 20 anos	37,5	33,3
Mais de vinte anos	-	33,3
Total	100	100

As pequenas empresas do ramo adquirem seus insumos, principalmente no mercado local. Já as médias empresas divergem os resultados comprando a maior parte nas regiões Sul/Sudeste, especificamente, em São Paulo e Rio Grande do Sul. Assim como, em menor proporção no mercado regional como os Estados da Paraíba e Ceará. Percebe-se, portanto uma maior mobilidade das médias nas aquisições desses insumos.

Percebe-se que os setores de produção das empresas calçadistas de portes diferentes são basicamente os mesmos: corte, costura, montagem e acabamento, dentre outros. Contudo, as empresas aumentam sua complexidade no setor produtivo proporcionalmente ao tamanho e vendas da empresa. As diferenças entre elas também dependem de sua estruturação, pessoal qualificado para trabalhar com máquinas mais modernas. Já em relação ao setor administrativo somente as médias e uma das pequenas empresas têm implantados setores administrativos específicos como recepção, comercial, contábil, recursos humanos, almoxarifado, finanças, etc.

As médias empresas e uma parte das pequenas empresas calçadistas modernizam seus equipamentos num período de seis meses. Porém, quando pensam em novas aquisições de maquinário, esses planos passam a ser executados mais a médio prazo. Sabe-se que os esforços de atualização tecnológica são diminuídos pela dificuldade que as empresas têm de acesso a crédito.

Tanto a pequena como a média empresa não investe em pesquisa, pois não existe para elas interação com os institutos de pesquisa e desenvolvimento ou universidades. Constatando ainda, que apenas 33,3% das médias empresas calçadistas utilizam estatísticas para o planejamento da produção, enquanto que em todas as pequenas empresas calçadistas a produção é planejada de acordo com as vendas ou pedidos. As linhas de produção de 80% das empresas consideradas produzem basicamente sandálias e os principais insumos utilizados são: policloreto de vinila-PVC, etil vinil acetato-EVA e material sintético.



Em torno de 63% das pequenas empresas e 67 % das médias procuram fazer testes, cujos tipos feitos são: durabilidade, conforto e resistência. Mas, quando questionadas quanto à adoção de qualidade internacional ISO, as empresas afirmaram que não seguem nenhum padrão de qualidade desse tipo. Como a maioria das empresas atende ao mercado local ou até mesmo o regional os padrões seguidos são os sinalizados pelas empresas líderes no mercado.

Questionados sobre como a empresa trabalha a gestão ambiental, foi constatado que já começa a existir na região do Cariri, por parte das indústrias consciência ecológica. As formas utilizadas para o destino do lixo e resíduos industriais nas pequenas e médias empresas apontadas foram: melhor aproveitamento das matérias primas, reaproveitamento dos resíduos e deposição final do resíduo inutilizável bem como à técnica de utilização do resíduo em outras atividades. As médias empresas dão ênfase ao melhor aproveitamento das matérias primas. Porém, as empresas que se desfazem dos resíduos inutilizáveis joga-os em aterros sanitários. Esta situação é preocupante, pois grande parte delas não identifica um lugar específico para onde jogar esses resíduos.

As pequenas e médias empresas calçadistas que conseguiram financiamento foram por parte de instituições financeiras como: Banco do Brasil-BB, Banco do Nordeste do Brasil-BNB, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social-BNDES. Dessas empresas mais de 70% delas não receberam incentivos algum, contudo as que receberam apontaram incentivos por parte de órgãos como: Sebrae e Governo do Estado do Ceará.

As empresas pesquisadas argumentaram que o motivo da contratação dos funcionários foi o fato de já dominarem algum conhecimento para o desempenho da função. Uma minoria das pequenas empresas promove treinamento quando da contratação dos funcionários. As médias empresas bem com uma pequena parte das pequenas mantêm programa interno de qualificação permanente. Porém, as médias empresas se ressentem da ausência de instituições que tenham treinamento contínuo da mão-de-obra e da carência de mão-de-obra mais qualificada.

A gerência de produção das pequenas empresas é executada por profissionais com níveis de escolaridade fundamental e médio (88%) e superior (12%), na média empresa esta função é desenvolvida com um nível de escolaridade mais elevado (FIGURA 1).

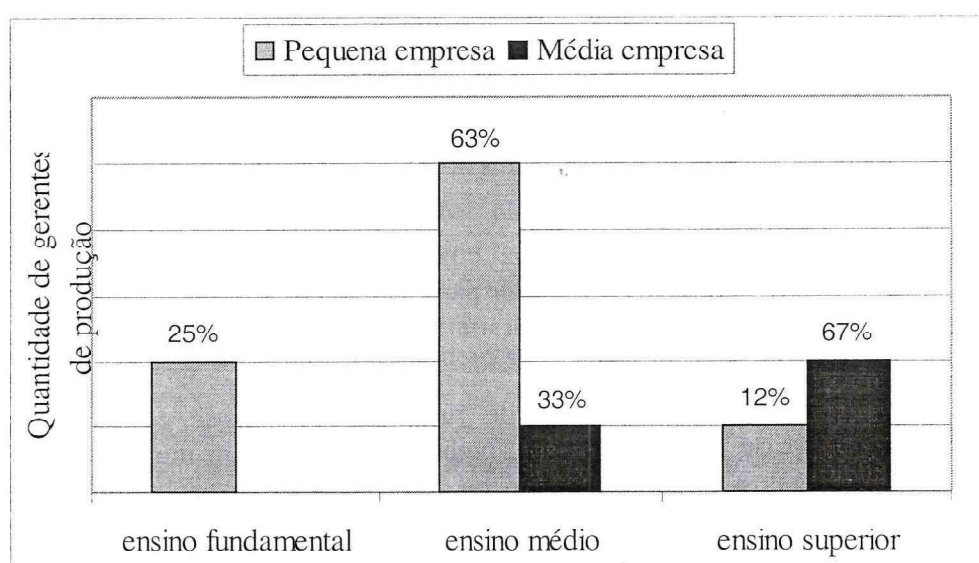


FIGURA 1 – Nível de escolaridade dos gerentes de produção das empresas calçadistas em Juazeiro-do-Norte-CE em 2002

Não existe setor de marketing na maioria das empresas; e 67% das médias empresas divulgam seus produtos por ser mais bem estruturada. Dentre as formas de divulgação dos produtos, têm-se: principalmente, terceirização de empresas especializadas, mostruários, e em menor proporção, feira de negócios, rádios e brindes. Sabe-se que, a propaganda é um elemento relevante na estratégia competitiva das empresas, é um instrumento muito utilizado para a diferenciação de produtos. O objetivo básico da empresa ao realizar propaganda é influenciar na formação das preferências dos consumidores, aumentando a demanda de seu produto (ALMEIDA & LOSEKANN, 2002).

É claramente perceptível que o meio de divulgação do produto está diretamente atrelado ao porte da empresa e a abrangência de sua inserção no mercado. As abrangências dos mercados das pequenas empresas se concentram no mercado local. Diferentemente deste quadro, as médias empresas comercializam com quase todas as regiões do país, contudo concentram a maioria dos seus produtos no mercado do Sul/Sudeste. Desse extrato apenas uma delas exportar seus produtos.

As empresas calçadistas pesquisadas consideram como principais problemas, a gestão da produção (prazos de entrega, custos e baixa qualidade), testar novos sistemas produtivos e/ou novas tecnologias, clientes inadimplentes, carência de crédito, pequena parte das empresas ressentem-se também, pelas falsificações feitas de seus produtos, causando perda em suas vendas. Porém, as médias superam as pequenas na escala produtiva e na mobilidade da aquisição das matérias-primas.

Como estratégias para melhorar os negócios apontam, principalmente, garantir prazos de entrega, melhorar a relação empresas/cliente, baixar preços, seguidas da garantia da qualidade dos produtos, dentre outras como: tentar se adaptar as novas exigências de mercado no que se refere a novos modelos de calçados e melhorar a relação fornecedor/empresa.

#### 4. CONCLUSÕES

A maioria das empresas calçadistas que atuam no setor em Juazeiro do Norte-CE estão no mercado entre 5 a 20 anos, são normalmente produtoras de sandálias e os insumos mais usados são: PVC, EVA e sintéticos.

As pequenas empresas adquirem sua matéria-prima basicamente no mercado local, onde também é o principal destino de seus produtos. Já a aquisição de matéria-prima pelas médias, dá-se principalmente nas regiões Sul/Sudeste, o que lhes dá maior mobilidade em relação às pequenas. É também nessas regiões que estas empresas negociam grande parte de sua produção, e pelo menos uma delas até exporta.

Existe uma preocupação na renovação dos equipamentos, foi constatado que houve atualização nos últimos anos, principalmente por parte das médias empresas que desfrutam de uma melhor estrutura organizacional. Porém, a limitação dessa atualização tecnológica se dá pelas dificuldades que elas têm de acesso a crédito.

Não existem estatísticas de planejamento de produção em quase todas as empresas pesquisadas, normalmente se dá via vendas ou pedidos, falta também uma melhor interação com institutos de pesquisa e desenvolvimento ou universidades, e nenhuma das empresas pesquisadas usa padrões de qualidade internacional (ISO).

Em relação à mão-de-obra, foi percebido um melhor nível de escolaridade principalmente nas médias empresas, e que essas se ressentem da carência de instituições que mantenham programas de educação continuada para seus empregados, além da mão-de-obra existente que poderia ser mais qualificada.



Dos problemas apontados pelas empresas têm: custos, baixa qualidade, prazos de entregas, testarem novos sistemas produtivos e/ou novas tecnologias, inadimplência dos clientes, dificuldade de acesso a crédito e parte delas ainda reclamou da falsificação que fazem de seus produtos.

Para consolidar a indústria calçadista podem ser utilizadas algumas sugestões de estratégias competitivas como: primeiro estar atento às mudanças do mercado consumidor que está em constante modificação, cumprimento dos prazos de entrega pré-estabelecidos, para não comprometer a imagem da empresa, testar novas tecnologias, estabelecer parcerias com fornecedores, garantindo com isso a regularidade no recebimento de matérias-primas, e na qualidade das mesmas.

A partir da amostragem realizada junto às empresas, conclui-se que dentre as estratégias citadas acima, as empresas pretendem adotar as seguintes: garantir prazos de entrega, seguida da qualidade dos produtos e relação fornecedor/empresa/cliente, preço baixo, melhor adaptabilidade ao mercado, para que possam assegurar uma melhor posição no mercado.

## 5 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, E. L. F. de; LOSEKANN, L. Estratégias de propaganda e *marketing*. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L.(orgs.) **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 19.
- AZEVEDO, P. F. de. **Competitividade da Cadeia de Couro e Calçados**. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, Secretaria do Desenvolvimento da Produção, (Relatório para o Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Couro e Calçados), 2000.
- COSTA, A. B. da. Organização industrial e competitividade da indústria de calçados brasileira. **Revista Análise Econômica**, local, n.36, 2001.
- COUTINHO, L. G. e FERRAZ, J. C. (Coords) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1994.
- DINIZ, C. C.; BASQUES, M. F. D. **A industrialização nordestina recente e suas perspectivas**. Fortaleza: BNB, 2004.
- Disponível em: [www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br) (Acesso em: 29/11/2005)
- Disponível em: [www.ibge.com.br](http://www.ibge.com.br) (acesso em 29/11/2005)
- Disponível em: [www.sfiec.org.br/cin](http://www.sfiec.org.br/cin) (acesso em (29/11/2005)
- FERRAZ, J. *et al* **Made in Brasil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAGUENAUER, L. **Competitividade**: conceitos e medidas uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Texto para discussão n.211. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1989.
- KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1993.
- NAKAMURA, Y. Os místicos caminhos de Juazeiro do Norte. **Revista Turismo**, out, 2003.
- Disponível em: <http://revistaturismo.cidadeinternet.com.br/passeios/juazeiro.htm>. Acesso em: 31.10.2003.
- ROTHMAN, F. D. O estudo de caso como método científico de pesquisa. In: **I Simpósio de Economia Familiar: uma olhada sobre a família nos anos 90**. Viçosa-MG. Anais..., Viçosa: UFV, 1994.