



PERFIL DAS PME's CALÇADISTAS DA REGIÃO DO CARIRI CEARENSE: UMA CONTRIBUIÇÃO AO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Frederico Maia Tavares¹
Jorge Muniz Muniz²
Paulo Sérgio de Almeida Valladares³
Sidney de Lima Pinto⁴
José Leonardo da Silveira Guimarães⁵

Resumo

Existe um importante *cluster* calçadista na região do Cariri cearense que vem apresentando crescimento superior à média nacional de empresas do setor. O *cluster* é composto, em sua grande maioria, de Pequenas e Médias Empresas (PME's). São dificuldades comuns de qualquer pequena e grande empresa a qualificação de mão de obra e a capacidade de treinamento. Este artigo tem por objetivo compreender o processo de gestão de PME's do *cluster* calçadista do Cariri cearense e contribuir para identificar oportunidades e problemas de

Recebimento: 23/2/2014 • Aceite: 22/5/2014

¹ Doutorando em Engenharia Mecânica área de Gestão e Otimização na Universidade Estadual Paulista -UNESP. Docente da Universidade Regional do Cariri- URCA., PB, Brasil. E-mail: fredericoromelmaitavares@gmail.com

² Doutor em Engenharia (Gestão e Otimização) pela Universidade Estadual Paulista – UNESP. Docente da Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, SP, Brasil. E-mail: jorgemuniz@feg.unesp.br

³ Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, SP, Brasil. Consultor Sênior da Petrobras - Petróleo Brasileiro S.A.. E-mail: psdvalladares@gmail.com

⁴ Mestre em Computação Aplicada pela Universidade Estadual do Ceará, UECE. Docente da Universidade Regional do Cariri - URCA. E-mail: sidneylima@yahoo.com

⁵ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba. Docente da Universidade Regional do Cariri – URCA. E-mail: leonardo.guimaraes@urca.br

crescimento que podem orientar políticas públicas para o seu fortalecimento, além da definição de estratégias para a melhoria da competitividade e o desenvolvimento regional. Para o diagnóstico foi utilizado o método *Aprender a Crescer*, o qual enfoca tecnologia, capacidade de inovação e identificação das oportunidades de crescimento (NORTH, SILVA E CALLE, 2013). Foram realizadas entrevistas com proprietários e diretores de nove (9) empresas do referido *cluster*, contribuindo com o processo de gestão destas empresas.

Palavras-chave: Pequenas e Médias Empresas - PME's; Gestão; *cluster*; Calçados

PROFILE OF SMES FOOTWEAR REGION OF CEARENSE CARIRI: A CONTRIBUTION TO REGIONAL DEVELOPMENT

Abstract

There is an important footwear cluster in Ceará Cariri which has shown higher than the national average in the industry growth region. The cluster is composed mostly of Small and Medium Enterprises (SMEs). Difficulties are common to any small and big company qualification of manpower and trainability. This article aims to understand the process of management of SMEs in the footwear cluster of Ceará Cariri and help to identify problems and opportunities for growth that can guide public policies to strengthen it, and the definition of strategies for improving competitiveness and regional development. To diagnose the Learning to Grow method, which focuses on technology, innovation and identification of growth opportunities (NORTH; SILVA; CALLE , 2013) was used. Interviews with owners and directors of nine (9) companies of that cluster, contributing to the process of managing these companies were made.

Keywords: Small and Medium Enterprises; Management; Cluster; Footwear

Introdução

As Micro e Pequenas Empresas (PME's) têm, a cada dia, crescido em importância no cenário econômico brasileiro (SEBRAE, 2013). Segundo Carvalho (2012), as PME's são responsáveis por 21% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional, sendo representadas por cerca de 4 milhões de empresas, que são responsáveis pela oferta de 60% do total de empregos formais e por 42% dos salários pagos.

Dentro desse cenário, o setor calçadista brasileiro se destaca, com relevância socioeconômica e com índices importantes de suas PME's. De acordo com Guidolin, Costa e Rocha (2010), o setor calçadista nacional tem apenas 34 empresas de grande porte (com 1.000 funcionários ou mais), que são responsáveis por 30% do emprego e 58 %, do volume de produção, enquanto as micro e pequenas empresas (com até 249 funcionários), que representam quase a totalidade das unidades industriais do setor, são responsáveis por 48% do emprego e 28% do volume de produção.

Muitas das empresas do setor calçadista se agrupam em *clusters* ou Arranjos Produtivos Locais (APL). Os *clusters* são agrupamentos de empresas em uma mesma região geográfica e os APL's, além deste aspecto do agrupamento de empresas, possuem como característica o apoio por meio de incentivos governamentais para o incremento da produtividade. Nos *clusters* o estado participa limitando barreiras ao desenvolvimento da indústria (DI SERIO, 2007).

A região do Cariri cearense é um importante *cluster* do setor calçadista, com relevância econômica, que se destaca pelo volume de produção em relação à produção nacional (ABICALÇADOS, 2012). O *cluster* de calçados do Cariri é composto por 70% de micro e pequenas empresas, representando 25% de empresas de médio porte e 5% de grande porte (ARAÚJO, 2011), contando com o apoio do Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário do Cariri (Sindindústria) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). A importância social e econômica regional e nacional do *cluster* de calçados da região do Cariri justifica atenção ao seu fortalecimento.

Este artigo tem por objetivo compreender o processo de gestão de PME's do *cluster* calçadista do Cariri-Ce. Nossa intenção é contribuir para a identificação de oportunidades e problemas de crescimento que podem orientar políticas públicas favoráveis ao fortalecimento do *cluster*, estratégias para a melhoria da competitividade e para o desenvolvimento regional.

O estudo aplica o diagnóstico indicado no método “aprender a crescer”, que enfoca tecnologia, capacidade de inovação e identificação das oportunidades de crescimento (NORTH, SILVA E CALLE, 2013). Foram realizadas entrevistas com proprietários e diretores de nove (9) empresas do referido *cluster*.

O artigo está dividido em 6 seções. A Seção 2 expõe uma revisão teórica sobre o tema estratégia, mostrando a sua evolução e a importância dos Arranjos Produtivos Locais. A seção 3 aborda o método “*aprender a crescer*”, identificando a sua importância como ferramenta gerencial e a sua aplicação às PME’s. A seção 4 descreve o perfil do *cluster* calçadista do Cariri cearense. Na seção 5, encontra-se o método adotado na pesquisa e na seção 6 os resultados obtidos. A seção 7 apresenta as conclusões da pesquisa.

Embasamento teórico

O ambiente competitivo entre as empresas induz a busca de alternativas que atribuam vantagens competitivas importantes para o enfrentamento dos desafios de mercado.

Kluyver e Pearce (2010) afirmam que o conceito de estratégia encontra consenso entre os diversos autores, quando diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva.

A busca por alternativas competitivas tem forçado as empresas a encontrar estratégias eficientes no mercado, o que envolve escolhas como: que nicho de mercado atender? Que produtos e serviços oferecer? Como alocar recursos corporativos?

A evolução dos estudos sobre estratégia empresarial se deu a partir de trabalhos de autores clássicos como Ansoff, Miles e Porter. Chaves, Benedete e Polo (2009) afirmam que as tipologias sugeridas por esses autores mostram-se atuais e aplicáveis à realidade presente das organizações de negócios.

Para Carneiro *et al.* (2009), o modelo passa uma imagem clara da atividade essencial do negócio, visto que desdobra a cadeia vertical de atividade econômica desde os fornecedores, passando pelos concorrentes, até aos clientes.

Atualmente, o foco competitivo se baseia no uso do capital humano e intelectual de uma empresa ou setor econômico, como forma de busca do seu fortalecimento. A evolução do foco estratégico se deu a partir de mudanças ocorridas no cenário competitivo das empresas, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Evolução do foco da estratégia

Foco Competitivo	Produtos e Mercados	Recursos e competências	Talentos e Sonhos
Objetivo estratégico	Posições produto-mercado defensáveis	Vantagem sustentável	Autorrenovação contínua
Ferramentas/perspectivas	<ul style="list-style-type: none"> • Análise setorial; análise da concorrência • Segmentação e posicionamento • Planejamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências essenciais • Estratégia baseada em recursos • Redes de relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão/valores • Flexibilidade e inovação • Empreendedorismo
Recurso estratégico essencial	Capital financeiro	Competência organizacional	Capital Humano e intelectual

Fonte: Bartlett e Ghoshal (2002) *apud* Kluyver e Pearce (2010)

Com a crescente evolução da produção industrial, muitos setores viram surgir desafios de competição a serem superados. Uma das alternativas para pequenas e médias empresas é a formação de *clusters* ou APL's.

A aglomeração de empresas possui outros formatos discutidos na literatura, como descreve Martins (2012, p. 2): “diversas nomenclaturas têm no centro de seus objetivos o tema aglomeração de empresas, tais como: Clusters, Distritos industriais, Arranjos Produtivos Locais, Complexos industriais e Sistemas Produtivos Locais”.

Para Porter (2000), os *clusters* são concentrações de empresas em uma localização geográfica comum, onde as empresas constituintes estão interligadas e integram uma rede de parceiros, fornecedores, prestadores de serviço, empresas de setores relacionados e instituições associadas.

O conceito de *cluster* envolve diversas interpretações. Enquanto Altenburg e Meyer-Stamer (1999) *apud* Siqueira, Gerth e Boaventura (2011) afirmam que o termo *cluster* apenas descreve concentrações locais de certas atividades econômicas, Perry (2005) *apud* Siqueira, Gerth e Boaventura (2011), expõe que, apesar da interpretação de que os *clusters* estejam associados a uma atividade

em localidade específica, precisam de uma melhor elaboração que consiga distingui-los de outra forma inferior de agrupamento.

Gobb e Ferraz (2010) explicam que os APL's surgiram como uma evolução da ideia dos aglomerados empresariais:

Baseados em redes de interação nas quais se conectam as empresas e os demais agentes econômicos, sociais e institucionais de uma cadeia de produção, os Arranjos Produtivos Locais – APL são derivados das experiências de clusters e distritos industriais disseminadas por diferentes países e regiões nos quais predomina a atuação de atores imersos em relações pessoais e estruturas sociais amplas, ao passo que favorece a mobilização produtiva dos territórios e a obtenção das chamadas economias de aglomeração. (GOBB; FERRAZ, 2010, p. 1.)

A distinção entre os muitos relacionamentos de cooperação entre as empresas torna-se difícil pelo fato de que determinadas características podem ser comuns a alguns tipos de Arranjos; entretanto, a visualização de diferenças estruturais parece ser distintiva em alguns formatos. (GONÇALVES, CASELLI E CÂNDIDO, 2012)

A ideia de aglomerações locais de empresas é muito aceita e amplamente adotada como medida estratégica por diversos setores, o que tem proporcionado crescimento em relação ao aumento da capacidade de inovação e fortalecimento em termos de desempenho competitivo.

Conforme afirma Porter (2000), com o processo de globalização das economias, os APL's tornam-se mais importantes estrategicamente, devido a uma concorrência no mercado mais complexa, a qual impõe um conhecimento maior da dinâmica da economia. Um dos fatores importantes do funcionamento de um *cluster* é destacado por Casarotto Filho e Pires, (2001) *apud* Martins (2012), como a complementaridade de atividades entre os integrantes do Arranjo Produtivo e os benefícios da localização como vantagens competitivas.

O método “Aprender a Crescer”

O método “*aprender a crescer*” para PME’s (Pequenas e Médias Empresas) foi desenvolvido como instrumento estratégico, gerencial e operacional visando apresentar um modelo de gestão adequado a suas peculiaridades. North, Silva Neto e Calle (2013) explicam que:

O método foi criado em um projeto de pesquisa aplicada em 125 PME’s na Alemanha (HARDWIG; BERGSTERMANN; NORTH, 2011) concluída com sucesso em 2011. Atualmente, está sendo aplicado em diversos consórcios de PME’s alemãs e também em PME’s do norte da Espanha. (North, Silva Neto e Calle, 2013, p. 13).

O método visa apoiar estrategicamente um modelo de gestão aplicado a estas empresas e que valorize o reconhecimento da sua posição atual no mercado, além de estimular a inovação e a gestão do conhecimento na busca por competitividade pelas PME’s.

Relatório desenvolvido por Deloitte e Exame PME (2012) mostrou o perfil das PME’s no Brasil, o qual aponta os principais desafios a serem enfrentados, na visão dos executivos: a legislação trabalhista, a captação de recursos e condições para inovação.

A superação dos desafios é fundamental na manutenção da vantagem competitiva no ambiente de negócios nos quais as empresas estão inseridas. O método “*aprender a crescer*” busca oferecer à gestão das PME’s a elaboração de um diagnóstico, que trata da identificação de oportunidades e ameaças ao crescimento, criação de projetos de aprendizagem, compartilhamento de experiências através de redes de crescimento e formação de *coachs* de crescimento.

De acordo com North, Silva Neto e Calle (2013) o método baseia-se na *Roda do Crescimento*, que permite a elaboração de um diagnóstico e a definição de um projeto estratégico de crescimento, no qual as empresas envolvidas tendem a enfrentar os quatro principais desafios, cada um deles com dois propulsores de crescimento. Estes desafios são:

1. Reconhecimento das oportunidades de crescimento,
2. Desenvolvimento e comunicação da estratégia de crescimento,

3. Capitalização das oportunidades de crescimento,
4. Gerenciamento do crescimento.

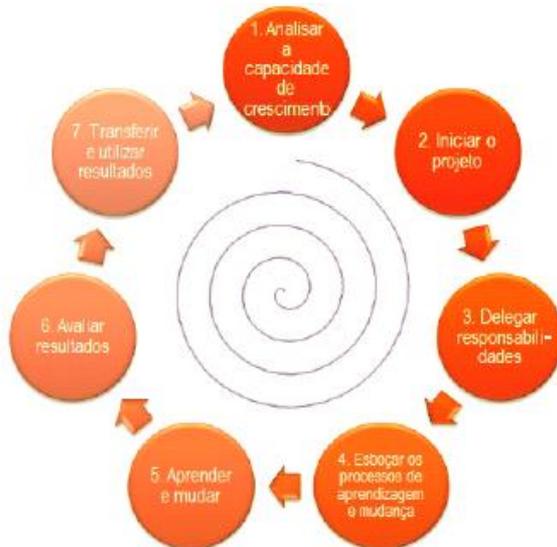
A Figura 1 mostra a *Roda do Crescimento*, com desafios impostos e propulsores de desenvolvimento. No método, o aprendizado ocorre a partir da seleção e execução dos projetos que visam o aproveitamento das oportunidades detectadas.

Figura 1: “Roda do Crescimento”



Fonte: North, Silva Neto e Calle (p.13, 2013)

O método é aplicado a partir de sete passos em ciclos compostos conforme mostrado na figura 2.

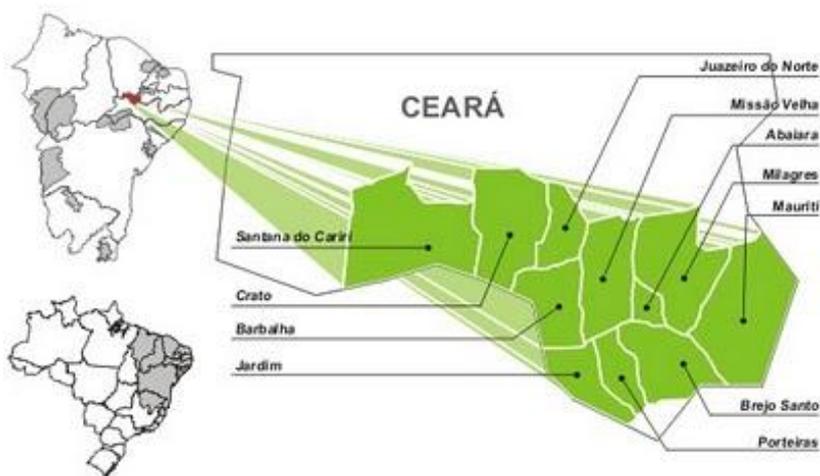
Figura 2: Os sete passos do “Aprender a crescer”

Fonte:North (2012) *apud* North, Silva Neto e Calle (p.14, 2013)

O ciclo é reiniciado após a avaliação da nova posição competitiva da empresa e a definição de novos objetivos.

O cluster calçadista do Cariri - CE

A Região Metropolitana do Cariri fica situada no Sul do Estado do Ceará, onde há uma concentração de indústrias do setor calçadista com um volume de produção de grande repercussão nacional. A região metropolitana do Cariri é composta por 11 (onze) municípios, sendo os mais representativos na produção calçadista: Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha, cidades que concentram as empresas do *cluster*. A Figura 3 mostra a localização geográfica da região do Cariri.

Figura 3: Região do Cariri-Ce

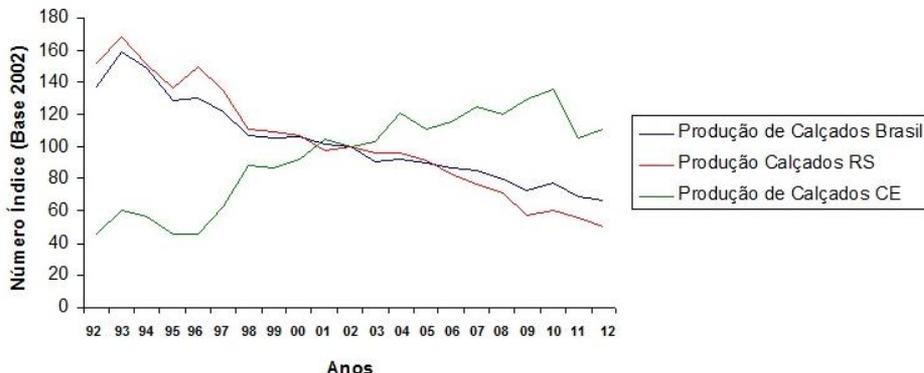
Fonte: Chapada do Araripe (2010)

Conforme Cavalcante e Ximenes (2010), o setor calçadista na região atualmente agrega mais de 250 empresas e é responsável por empregar cerca de 16.000 pessoas, sendo atualmente o maior centro produtor das regiões Norte e Nordeste, responsável pela terceira maior produção industrial do país.

A produção calçadista na região do Cariri cearense teve início na década de 1960, consolidando-se nos anos seguintes com volume expressivo de sua produção (ARAÚJO, 2011). Hoje, várias empresas estão envolvidas no processo, mostrando a necessidade de sintonia entre esses parceiros, como forma de fortalecimento de toda a cadeia produtiva.

A produção de calçados no Estado do Ceará tem crescido de forma expressiva nos últimos 20 anos em comparação com a produção brasileira e do Estado do Rio Grande do Sul, o maior produtor nacional (IBGE, 2013). Os dados foram avaliados com base nos índices do ano de 2002 e podem ser visualizados gráfico 1.

Gráfico 1: Produção de calçados no Brasil de 1992 a 2012 com base na produção do ano 2002



Fonte: SIDRA - IBGE

A produção industrial no Estado do Ceará possui destacada ascensão, como reflexo do deslocamento de importantes plantas industriais para a Região e do aperfeiçoamento no atendimento ao mercado consumidor por meio de iniciativas governamentais de apoio.

De acordo com Stein e Cabral (2011), atualmente, a região do Cariri cearense apresenta um conglomerado de empresas que caracterizam um *cluster* havendo uma contínua evolução na instalação de outras empresas do setor nos últimos anos.

Pereira, Kimura e Kerr (2009) expõem que estratégias de descentralização da produção favorecem principalmente Estados como o Ceará e a Paraíba em termos de crescimento da sua produção, como de fato vem acontecendo de acordo com os números apresentados.

Entretanto, Stein e Cabral (2011) relevam a existência de fatores de inibição à evolução do *cluster* de calçados do Cariri, como a baixa preocupação com as vendas ao mercado externo e a pequena cooperação existente entre os agentes. Outros fatores presentes são custos elevados de produção, bem como pouco incentivo e falta de investimentos na capacitação profissional.

Método

O levantamento de informações foi realizado no mês de julho de 2013 em 9 empresas de pequeno e médio porte do setor calçadista pertencentes ao *cluster* da Região do Cariri-CE.

Foram entrevistados proprietários e diretores (Quadro 2), por meio de questionário semiestruturado (Quadro 3).

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Empresas	Cargo	Idade	Formação	Tempo de experiência em anos	Tempo da empresa no mercado em anos
Empresa 1	Diretor	24	Superior	2	8
Empresa 2	Diretora	30	Superior	8	16
Empresa 3	Proprietário	45	Médio	10	9
Empresa 4	Proprietário	50	Médio	15	15
Empresa 5	Proprietário	52	Fundamental	15	10
Empresa 6	Diretor	27	Superior	4	5
Empresa 7	Diretor	29	Superior	4	7
Empresa 8	Diretor	27	Médio	2	3
Empresa 9	Proprietário	40	Médio	10	4

Quadro 3: Questionário aplicado nas empresas do APL de calçados do Cariri cearense

Área 1. Reconhecer oportunidade para o crescimento
1. Nossa empresa reconhece sistematicamente oportunidades e tendências nos mercados de referência e capta sistematicamente os conhecimentos externos de fornecedores, parceiros e clientes?
2. Nossa empresa é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários?
3. Nossa empresa orienta suas atividades voltadas ao cliente e cria novas oportunidades com base em necessidades (futuras) dos clientes?
4. Através de parcerias e de redes com parceiros externos (instituições de pesquisa, universidades, associações etc.), sistematicamente criamos oportunidades para inovação e crescimento?
Área 2. Desenvolver e comunicar estratégias e os objetivos de crescimento
5. A empresa realiza um planejamento estratégico periodicamente. Sua empresa tem uma estratégia e objetivos de crescimento efetivos. Sua empresa é capaz de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente a novas tendências?
6. Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios que criam valor em longo prazo?
7. A estratégia corporativa não existe apenas na mente do empresário, mas é comunicada intensamente, e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento entendendo como podem contribuir para o sucesso do negócio?
8. Nossa empresa sabe como entusiasmar os empregados em relação aos

objetivos da empresa?
Área 3. Realizar as oportunidades de crescimento
9. Nossos funcionários pensam e agem com o espírito empresarial e assumem um elevado grau de responsabilidade?
10. Nossos executivos sabem delegar e criar espaços de desempenho - empowerment - para os funcionários?
11. Sistemáticamente, desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir crescimento?
12. Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os departamentos, funções e através de várias hierarquias na empresa?
Área 4. Gerenciar o crescimento
13. Somos capazes de adaptar os nossos processos e a organização (empresa) para os desafios do crescimento?
14. Executivos e funcionários sabem conviver com o crescimento?
15. Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para o crescimento?
16. Asseguramos o financiamento do crescimento de forma proativa?

Fonte: Wolf (2012) *apud* North, Silva Neto e Calle (p.15, 2013)

Após a realização da coleta dos dados, estes foram consolidados e discutidos com pesquisadores do setor calçadista do CARIRI.

Resultados obtidos

A seguir discutem-se os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com os gestores de nove (9) empresas de pequeno e médio porte do setor de calçados instaladas na Região do Cariri cearense, utilizando o instrumento proposto na metodologia “*aprender a crescer*”.

As principais formas de reconhecimento de oportunidade para o crescimento (Área 1) se dão por meio de informações de fornecedores, participação em feiras e eventos do setor calçadista no Brasil e consulta a material especializado. Há incentivos para a participação dos funcionários em geração de ideias, ainda que não existam processos formais para essa finalidade. Há também a utilização de canal de pós-venda, que permite captar necessidades de clientes e melhorias nos produtos. Ocorrem poucas iniciativas de integração universidade-empresa.

O desenvolvimento, a comunicação de estratégias e os objetivos de crescimento (Área 2) são informais. Ações contingenciais são comuns, mesmo visando resultados de médio e longo prazo. Os gestores pesquisados consideram que há condição de realizar um

planejamento estratégico. Os objetivos organizacionais são tratados entre a alta gerência e proprietários e raramente compartilhados com os funcionários. Houve um relato de envolvimento dos funcionários para o desenvolvimento da estratégia da empresa. O principal canal de comunicação é um líder de produção, funcionário de confiança do proprietário.

O aproveitamento de oportunidades de crescimento (Área 3) é limitado, entre outros, pela baixa qualificação da mão de obra e instabilidade de emprego gerada por variações de demanda de mercado. Observou-se que ocorre pouca delegação de tarefas e receio dos gestores de perder funcionários treinados para a concorrência, mesmo reconhecendo a importância do desenvolvimento de competências funcionais. Uma pequena parcela dos entrevistados afirma investir de forma satisfatória em treinamento e capacitação. As informações e conhecimentos entre os departamentos, funções e hierarquia, só são compartilhados de forma eficaz nos níveis hierárquicos mais elevados.

O gerenciamento do crescimento (Área 4) é indicado pelos entrevistados como de fácil realização. Os gestores consideram ser capazes de adaptar os processos e a empresa para os desafios do crescimento e que tanto eles como os funcionários sabem conviver com o crescimento da empresa. A maioria dos entrevistados informou ter disponibilidade de funcionários necessários para o crescimento; contudo, existem dificuldades de captação de funcionários qualificados no mercado. Com relação a financiamento para aquisição de máquinas e recursos necessários ao crescimento, os gestores informaram ser de fácil acesso.

Registra-se que a discussão dos resultados foi acompanhada da confiabilidade do instrumento e tanto pesquisadores quanto gestores consideraram as perguntas pertinentes para a compreensão do processo de gestão das empresas pesquisadas.

Conclusão

Este trabalho permite uma compreensão do processo de gestão adotado pelas empresas do *cluster* calçadista do Cariri, no Ceará. O método *Aprender a Crescer* permitiu um diagnóstico de oportunidades e ameaças ao crescimento de PME's deste *cluster*. Este diagnóstico permite a criação de projetos de aprendizagem, compartilhamento de experiências por meio de redes e formação de *tutores* de crescimento, que pode orientar políticas públicas e o desenvolvimento regional.

A ampliação da amostra de entrevistas permitiria uma redução na limitação do estudo.

Foram verificadas as seguintes condições:

- As empresas analisadas possuem uma gestão informal e isso pode ser generalizado para as demais empresas do *cluster*.
- Pela ausência de estratégias formais, identifica-se uma oportunidade de criação de políticas públicas regionais para o fortalecimento do *cluster*.
- Evidencia-se a necessidade de qualificação de mão de obra, o que representa uma oportunidade para a interação universidade-empresa, uma vez que a cultura das empresas do *cluster* não é voltada para resolver este problema.
- As empresas indicam ter capacidade para investimentos em compra de máquinas.
- Identifica-se na análise do processo de crescimento que as empresas deveriam buscar reorganizar seus sistemas produtivos e de gestão.

Pode-se concluir que a ferramenta de diagnóstico do método “*Aprender a crescer*” é útil para a identificação de pontos positivos e negativos relacionados ao crescimento de empresas.

Para trabalhos futuros sugere-se uma ampliação do número de entrevistados e uma *survey* entre as empresas do *cluster* do Cariri cearense.

Agradecimentos

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), ao programa DINTER promovido em parceria entre a UNESP (Universidade Estadual Paulista) e URCA (Universidade Regional do Cariri) e aos alunos do programa.

Referências

ABICALÇADOS. **Relatório Setorial da Indústria de Calçados no Brasil**, São Paulo, v.3, n. 3, p. 1-124, 2012.

ARAÚJO, I. M. de. **Os novos espaços produtivos: Relações sociais e vida econômica no Cariri cearense**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2011.

CARNEIRO, M. L. *et al.* A influência de Michael Porter na estratégia brasileira 30 anos depois da estratégia competitiva. In: XII SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA USP. **Anais...** São Paulo, 2009.

CARVALHO, L. F. de; Gestão da informação em micro e pequenas Empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, p. 57-72, out. 2012. Número Especial. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. ISSN: 2236-417X

CAVALCANTE, A.; XIMENES, V. **Cariri: Pólo calçadista avança**. 2010. Disponível em: <<http://diariodonordeste.globo.com/materia.asp?codigo=828978>>. Acesso em: 4 abr. 2012.

CHAPADA DO ARARIPE. **Governo do Estado reúne prefeitos para discutir aterro sanitário**. Disponível em: <<http://www.crato.org/chapadadoararipe/2010/12/21/governo-do-estado-reune-prefeitos-do-cariri-para-discutir-aterro-sanitario/>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

CHAVES, S.; BENEDETE, T.; POLO, E. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 4, n. 2, p. 101-118, jul./dez. 2009.

DELOITTE, T.T. **As PME's que mais crescem no Brasil: um estudo sobre os desafios do ambiente de negócios no caminho das empresas emergentes**. 2012. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/DcomBrazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/PME2012.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

DI SERIO, L. C. (Org.). **Clusters empresariais no Brasil: casos selecionados**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOBB, R. L.; FERRAZ, S. F. S. **Arranjos produtivos locais na perspectiva da Teoria do Capital Social: Estudo No APL Moveleiro de Marco/CE**. SIMPOI, 2010.

GONÇALVES, A. T. P.; CASELLI, F. T. R.; CÂNDIDO, G. A. **Análise da Obtenção de vantagens competitivas para Arranjos Produtivos Locais: Um estudo exploratório no setor de extração mineral do Estado da Paraíba**. SIMPOI, 2012.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R. da; ROCHA, E. R. P. da. **Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade**. Informe Setorial, BNDES, março 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3104.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

KLUYVER, C. A. de; PEARCE II; J.A. **Estratégia: Uma visão executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MARTINS, R.S. **Estratégias de Gestão de Operações em Empresas Industriais de Menor Porte: Experiências dos Fabricantes de Calçados do Arranjo Produtivo Local (APL) de Nova Serrana (MG)**. SIMPOI. 2012.

NORTH, K.; SILVA NETO, E.; CALLE, G. D. Vencendo os desafios do Crescimento. NAVUS – **Revista de Gestão e Tecnologia**, 2013.

PEREIRA, L. C. J.; KIMURA, H.; KERR; R. B. **Estratégias de internacionalização da indústria de calçados: conhecendo o consumidor americano**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, SIMPOI. **Anais...** 2009.

PORTER, M. E. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. **Economic Development Quarterly**, 2000.

SEBRAE. **Coleção estudos e pesquisas – Sobrevivência das Empresas no Brasil**, 2013.

SIQUEIRA, J. P. L, de; GERTH, F. M.; BOAVENTURA, J. M. G. Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de Franca e Birigui. **Revista Gestão Organizacional**, RGO, 2011.

STEIN, C.; CABRAL, J. E. de O. **Grau e evolução do cluster calçadista do vale do Cariri-CE**. XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial. Belo Horizonte: 2011.