



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TÁSSIO TORRES MEDEIROS DE FIGUEIRÊDO

**INVESTIGAÇÃO SOBRE O PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS GESTORES DO
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE COURO E CALÇADOS DA CIDADE DE
PATOS-PB**

PATOS/PB
2017

TÁSSIO TORRES MEDEIROS DE FIGUEIRÊDO

**INVESTIGAÇÃO SOBRE O PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS GESTORES DO
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE COURO E CALÇADOS DA CIDADE DE
PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração.

Orientador: Prof. MSc. Odilon Avelino da Cunha

PATOS/PB
2017

F475i Figueiredo, Tassio Torres Medeiros de.
Investigação sobre o perfil socioeconômico dos gestores do arranjo produtivo local de couro e calçados da cidade de Patos - PB [manuscrito] / Tassio Torres Medeiros de Figueiredo. - 2017.
27 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2019.
"Orientação : Prof. Me. Prof. Msc. Odilon Avelino da Cunha, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."
1. Arranjo produtivo. 2. Desenvolvimento local. 3. Geração de renda. I. Título
21. ed. CDD 658

TÁSSIO TORRES MEDEIROS DE FIGUEIRÊDO

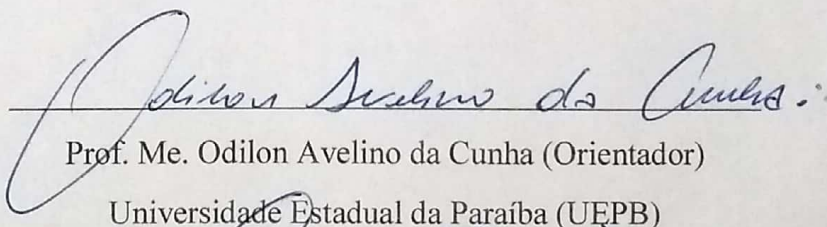
INVESTIGAÇÃO SOBRE O PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS GESTORES DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE COURO E CALÇADOS DA CIDADE DE PATOS-PB

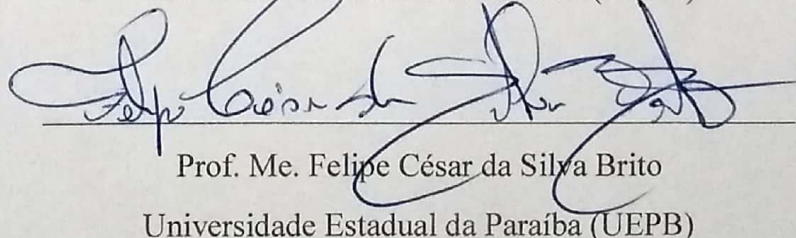
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Programa de Graduação
em Administração da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel
em Administração

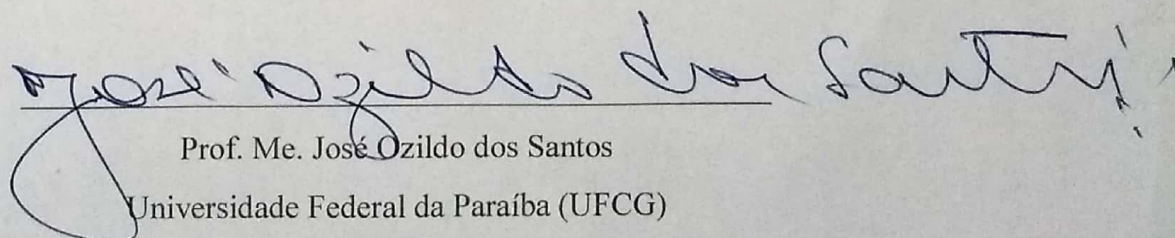
Área de concentração: Economia Regional

Aprovado em: 08/08/17

BANCA EXAMINADORA


Prof. Me. Odilon Avelino da Cunha (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Me. Felipe César da Silva Brito
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Me. José Ozildo dos Santos
Universidade Federal da Paraíba (UFCG)

Dedico este, bem como todas as minhas demais conquistas, aos meus pais, minha esposa e meu filho.

AGRADECIMENTO

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades. Me dando força, ânimo e crença para não desistir e continuar lutando por este meu sonho e objetivo de vida.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao meu orientador, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus pais, esposa e filho pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1. Arranjo Produtivo Local (APL).....	10
2.2. Formação histórica das APL´s calçadistas.....	13
2.2.1. João Pessoa.....	15
2.2.2. Campina Grande.....	16
2.2.3. Patos	16
2.3. Tipos de Gestores.....	17
3. METODOLOGIA.....	18
4. ANÁLISE DE DADOS	19
5. CONCLUSÃO.....	24
REFERÊNCIAS	25
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	28

Investigação sobre o perfil socioeconômico dos gestores do Arranjo Produtivo Local de couro e calçados da cidade de Patos-PB

Tássio Torres Medeiros de Figueirêdo¹

RESUMO

O fenômeno da Globalização tem como característica básica a criação de mercados regionais e internacionais. Apoiado no progresso tecnológico, surgiu o Paradigma econômico que imprime um outro perfil às empresas e ao desenvolvimento regional. Dessa forma, surge a concepção dos Arranjos Produtivos Locais (APLs). A cidade de Patos possui um conjunto de empresas com características de uma APL. E, como base nisso, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar o perfil socioeconômico dos gestores das APLs de Patos-PB. O estudo aplicado a essa pesquisa foi um estudo de caso, com uma abordagem quantitativa. Foi possível identificar que a grande maioria dos empresários deste segmento é de baixa renda e dependem da atividade para sustentar suas famílias, a formação escolar é baixa, o que pode impedir uma maior expansão dos negócios em função de uma série de fatores. Dentre os tipos de gestores ou empreendedores descritos na pesquisa foi possível chegar um tipo predominante os gestores, de modo geral, apresentam compatibilidade com um perfil autocrático. A produtividade da APL se mostra significativa e com potencial de crescimento.

Palavras-chave: arranjo produtivo, desenvolvimento local, geração de renda.

ABSTRACT

The phenomenon of Globalization has as basic characteristic the creation of regional and international markets. Based on technological progress, the Economic Paradigm emerged, giving a new profile to companies and regional development. In this way, the concept of Local Productive Arrangements (APLs) arises. The city of Patos has a group of companies with characteristics of an APL. And, based on this, the present research has as general objective to analyze the socioeconomic profile of the managers of the APLs of Patos-PB. The study applied to this research was a case study, with a quantitative approach. It was possible to identify that the great majority of entrepreneurs in this segment are low-income and depend on activity to support their families, school education is low, which may prevent further expansion of business due to a number of factors. managers or entrepreneurs described in the research was possible to reach a predominant type managers, in general, are compatible with an autocratic profile. APL productivity is significant and has potential for growth.

Key words: productive arrangement, local development, income generation

¹ Aluno de Graduação em Administração do Campus VII da Universidade Estadual da Paraíba.
E-mail: tassiotorresfigueiredo@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A globalização trouxe consigo inúmeras mudanças estruturais, econômicas, financeiras e políticas que influenciaram de diferentes formas na vida das pessoas, permitindo mudanças culturais e nos hábitos de consumo e também ampliando as organizações e o mercado, tornando-os mais abertos e competitivos. Porém, ao mesmo tempo certas barreiras foram impostas, sobretudo, para a atuação das empresas de pequeno porte, acirrando as suas dificuldades em concorrer com grandes corporações (OLIVARES E DACOL, 2010).

E assim, várias empresas de pequeno porte adotaram a união como estratégia para tentar solucionar a disparidade concorrencial frente a grandes empresas. Dessa forma, surge a concepção dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) que tem como escopo a formação de redes que possibilitem maiores vantagens competitivas e sustentabilidade para as empresas ali inseridas, através da integração, cooperação e articulação (SANTANA E SANTANA 2004).

São vários os conceitos de APL, Para Santos e Guarneri (2000) os arranjos são definidos como um fenômeno vinculado às economias de aglomeração, associados à proximidade física das empresas fortemente ligadas entre si por fluxos de bens e serviços, destacando-se o papel das autoridades e instituições locais para a organização e a coordenação das empresas, através da formação de uma rede onde as inter-relações, a interação e a cooperação entre as mesmas e os demais agentes são vitais.

É importante mencionar, que a concentração geográfica e setorial de empresas é um sinal evidente da formação de um aglomerado. Porém não é suficiente para gerar benefícios diretos para todos os seus membros, os quais só podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores da eficiência coletiva (SCHMITZ, 1997).

A cidade de Patos/PB, geograficamente localizada em um ponto estratégico para o escoamento da produção para outros Estados e cidades vizinhas, tem um importante polo calçadista que possui um agrupamento de empresas, formalizadas ou não, com um conjunto de características de uma APL, gerando direta e indiretamente centenas de empregos contribuindo para a subsistência de várias famílias da região (SEBRAE, 2005).

A produção da APL calçadista representa um volume de produção bastante relevante em relação ao montante total produzido pelo Estado da Paraíba. Segundo a Secretaria de desenvolvimento econômico de Patos (2015) o município é o segundo maior polo produtor calçadista no Estado.

Um dos principais atores envolvidos na interação entre as APLs e os demais atores do processo é a figura do empreendedor o qual desenvolve conceitos, inova, aloca recursos,

administra o tempo, além de gerir conflitos e ser um agente de transformação dentro do ambiente organizacional (LUECKE, 2007). A partir deste conceito é possível perceber a importância de conhecer o perfil dos gestores em qualquer tipo de organização, pois são eles os responsáveis pelos rumos da empresa.

Tendo em vista o importante papel desempenhado pelos gestores nas APLs é importante conhecer o seu perfil a fim de identificar suas principais potencialidades e problemas. Assim, o presente trabalho procura responder ao seguinte problema: **Qual o perfil sócio econômico dos gestores das APLs de couro e calçado de Patos Paraíba?**

Diante do exposto, o objetivo geral que orienta os esforços desta pesquisa é **analisar o perfil socioeconômico dos gestores das APLs de couro e calçado de Patos Paraíba**. Para alcançar de forma consistente o objetivo geral da pesquisa é necessário estabelecer objetivos específicos os quais são: identificar os principais conceitos relativos à APL, descrever a evolução histórica das APLs ligadas ao polo calçadista na Paraíba, enfocando a APL de Patos e identificar quais os tipos dos gestores da APL de Patos.

A justificativa para tal escolha tem duas concepções um do ponto de vista pessoal do autor e a outra sobre a perspectiva acadêmica. A primeira está associada ao interesse do autor pelos segmentos econômicos tradicionais que regem a economia local, além da atividade fazer parte do principal Pólo Coureiro-Calçadista do Estado. A segunda perspectiva busca contribuir para ampliar o número de produções acadêmicas que tratam desta matéria em razão dos benefícios que estes gestores trazem para a região.

O artigo está estruturado em capítulos que seguem a seguinte sequência: introdução; referencial teórico, contendo os principais escopos teóricos sobre o tema em questão; metodologia, correspondendo à descrição da pesquisa desenvolvida; análise dos dados e apresentação dos resultados, estabelecendo uma correlação com a literatura; considerações finais e referências.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Arranjo Produtivo Local (APL)

Nos últimos anos o termo Arranjo Produtivo Local (APL) tem se destacado, como estratégia para o desenvolvimento econômico e social de uma região. No decorrer da primeira década do século XXI, os estudos sobre APLs aumentaram significativamente, tanto no âmbito acadêmico quanto nas instituições públicas e privadas. Inúmeros foram produzidos na forma de

artigos, teses, dissertações, monografias e diagnósticos setoriais, reinterpretando a atividade econômica, espacialmente identificada.

O processo de reestruturação social, econômico, político e cultural vivenciado pelo país, em virtude dos avanços tecnológicos, científico, e de fator relacionado à globalização tem impactado diretamente o cenário fazendo emergir uma nova dinâmica a qual congrega a articulação entre os diversos elos constituintes (empresas, clientes, governos), de modo a facilitar a disseminação de informações, cooperação e competitividade.

Neste sentido, iniciou-se por parte dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, uma extensiva discussão sob as formas alternativas de rearranjo espacial, a fim de induzir o relacionamento interempresarial e, em uma perspectiva de longo prazo, a evolução social e econômica.

Outra característica importante nas APLs é o caso da logística. O compartilhamento das operações entre pequenas empresas pode viabilizar um melhor desempenho no nível de serviço prestado aos clientes, que pode ser uma importante e inovadora fonte de vantagem competitiva, segundo Ballou (2006). Desta forma, por exemplo, o atendimento aos clientes pode ocorrer em menor prazo, como fruto do compartilhamento dos serviços entre pequenas empresas de uma aglomeração. Se cada empresa gerenciar sua própria operação, no entanto, haverá um pequeno volume de produtos, o que dificultará a consolidação da carga num nível viável para o transporte imediato. Haverá que se aguardar novos interessados na mesma rota para que o serviço comece a operar.

Porém, muitas vezes, empresas que compõem estas aglomerações não deixam de atuar de forma autônoma ou isolada. Alguns motivos levam as empresas a definirem e implementarem estratégias próprias, sem usar os ganhos potenciais da atuação conjunta. Para Meyer-Stamer (2002), rivalidade (encaram as outras empresas como rivais), condições macroeconômicas, custos de transação, confiança e cultura empresarial explicam este comportamento. Agindo assim, deixam de captar os benefícios da escala, ao invés de terem que gerenciar atividades e operações com o caráter da pequena movimentação física e financeira que lhes é peculiar. Como resultado, podem ocorrer perdas em inovação e eficiência operacional em produtos e processos. Dentre estas dificuldades, pode ser citado o caso da logística.

Diante desta breve contextualização sobre o ambiente organizacional, verifica-se na literatura diferentes nomenclaturas que visam conceituar este novo formato de empresas inseridas em aglomerações, com ênfase para: distritos industriais, clusters, arranjos produtivos locais e sistemas produtivos locais. Cada uma delas apresenta características específicas, mas

de modo geral estão relacionadas ao agrupamento de empresas que realizam atividades afins localizadas em um mesmo território, conforme evidenciado no Quadro 1:

Quadro 1 - Definições dos diferentes tipos de Aglomerações:

<p>Distrito Industrial (DI)</p>	<p>Foi introduzido por Marshall (1890), um dos precursores em abordar as vantagens das aglomerações produtivas, em seu livro <i>Principles of Economics</i>.</p> <p>“Entidade sócio-territorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico”.</p> <p>“Aglomeração de empresas com especialização produtiva e interdependência horizontal ou vertical. No Brasil é atribuído para territórios geográficos delimitados para a instalação de empresas, muitas vezes fomentados pela concessão de incentivos governamentais”.</p>	<p>MARSHALL, 1890</p> <p>BECATTINI, 1994, p.20</p> <p>CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p.5-6</p>
<p>Clusters</p>	<p>“Concentração geográfica de empresas interconectadas e instituições de um mesmo segmento entre si, incluindo desenvolvedores de tecnologias específicas para o segmento, associação de comércio, governo local e universidade”.</p> <p>Aglomeração territorial de empresas, com características similares que, em algumas situações, enfatiza mais o aspecto da concorrência do que o da cooperação, como fator de dinamismo, não contemplando necessariamente outros atores, além de empresas, organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financeiro e promoção.</p>	<p>PORTER, 1998, p.78</p> <p>CASSIOLATO; LASTRES, 2004</p>
<p>Arranjos Produtivos Locais (APLs)</p>	<p>“Aglomerações locais que contam com o envolvimento de agentes econômicos, políticos e sociais, que com foco em atividades de um segmento econômico específico, apresentam vínculos entre si, mesmo que incipientes”.</p> <p>São caracterizados por: “aglomeração de empresas de pequeno e médio porte que exploram uma mesma atividade econômica; existência de cooperação e troca de informações entre empresas; existência de cultura comum e relações de confiança entre empresas; existência de apoio institucional público ou privado às atividades comuns ao setor”.</p>	<p>CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p.3-4</p> <p>ARBIX, 2004, p.7-8</p>

Sistemas Produtivos Locais (SLPs)	Referem-se aos aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes e/ou expressivos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem.	REDESIST
-----------------------------------	--	----------

Fonte: Elaboração Própria, 2017.

Estabelecidas as diferenças entre tais tipologias que compõem as aglomerações produtivas, torna-se de fundamental importância especificar que o foco deste estudo é destinado para o conceito de APLs, por ser o termo mais utilizado para expressar o fenômeno de aglomerações geográficas e setoriais de agentes econômicos no contexto de MPMEs, assim como pelos benefícios associados a essa aglomeração de agentes (SUZIGAN, 2006), resultando na pertinência em aprofundar tal temática nos diversos segmentos econômicos de atuação.

O SEBRAE (2006) vem atuando fortemente no incentivo, sensibilização e parcerias nos projetos de APLs no Brasil.

Apls são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam, especialização produtiva e matem algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governos, associações empresariais, instituições de credito, ensino e pesquisa (SEBRAE, 2006, p.17).

Como se pode analisar, o estudo de APLs, caracteriza-se por ser complexo, na medida em que interesses de diferentes públicos devem encontrar um equilíbrio para que haja de fato contribuições ao processo de desenvolvimento.

2.2. Formação histórica das APL's calçadistas

Segundo Sebrae, (2006) a atividade dos artesãos de calçados no Brasil é muito antiga, uma vez, que desde o Brasil colônia há registros da produção artesanal de calçados colônia nas principais cidades brasileiras. Atrelado a esse costume, foi verificado, que também se desenvolveu de maneira muito significativa a produção artesanal com o uso do couro nos sertões. Uma verdadeira cultura do couro marcou o perfil dos homens que começaram a povoar tal região. O uso desta matéria-prima evoluiu na proporção que os sertões cresceram, e hoje, tem uma presença significativa na indústria dos couros curtidos e dos calçados que tem tido recentemente uma considerável evolução.

Na Paraíba, as tradições culturais estão bastante relacionadas à produção de artefatos de couro. Segundo o Sebrae, (2006) remonta às origens do povoamento, no século XVI, em

associação com a pecuária, atividade pioneira do processo de colonização do interior semiárido. Por volta de 1824, tiveram início as atividades de curtimento do couro e produção de calçados na Paraíba. O trabalho era feito de forma tão artesanal que chegava a ser rudimentar.

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

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

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

As empresas calçadistas têm investido basicamente em tecnologia e inovação, visto que essa área de produção está intrinsecamente relacionada ao seguimento de modas. Pesados investimentos têm sido realizados em maquinários modernos, implicando maior agilidade no atendimento às variações da moda. De acordo com o Informe Setorial do BNDES (1998), algumas empresas que fabricam tênis esportivos têm adquirido máquinas italianas de injeção de poliuretano (PU) que têm capacidade de produzir cerca de 10.000 pares de solado/dia de tênis esportivos.

Embora a indústria de calçados encontre-se distribuída em diferentes municípios do Estado da Paraíba, a maior concentração e representatividade ocorre nas três seguintes cidades:

João Pessoa, Campina Grande e Patos. Segundo Lemos e Palhano (2000), as maiores empresas estão localizadas na grande João Pessoa e cidades circunvizinhas e as menores localizadas em Patos e Campina Grande. A razão dessa característica é devido à origem de cada um desses arranjos produtivos. Enquanto Campina Grande e Patos desenvolviam suas indústrias de forma artesanal, em fundo de quintal, em João Pessoa o desenvolvimento ocorreu em função dos incentivos governamentais na década de 90.

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

Segundo o Sebrae, (2006) o polo calçadista recebe o apoio de diversas entidades institucionais de ensino, tecnologia e pesquisa, como a UFPB e o Centro de Tecnologia de Couro e Calçados Albano Franco (Campina Grande), onde ocorrem cursos de treinamento da mão-de-obra e transferência da tecnologia e divulgação de informações, assim como testes de qualidade do calçado e apoio da CINEP , do sistema integrado FIESP, SENAI, SESI e SEBRAE, do Banco do Nordeste, do Governo do Estado através da Secretaria de Indústria e Comércio e Tecnologia. Uma das ações atuais do Governo do Estado foi reduzir a alíquota do ICMS para 3,5% e juntamente com projetos de desenvolvimento organizados pelo SEBRAE estão sendo construídos 18 galpões na cidade de Campina Grande. Apesar desse aparato, ainda falta o lado empreendedor de muitos empresários do setor, uma vez que existe um número grande de empresas na informalidade dificultando a inserção das mesmas no cenário competitivo nacional e internacional.

2.2.1. João Pessoa

O arranjo litorâneo é composto de 23 empresas, 11 delas localizadas fora do espaço da Grande João Pessoa, mas umbilicalmente a ele ligadas por serem satélites ou facção de duas grandes empresas ali situadas. Dessa forma, o que é aqui denominado arranjo litorâneo constitui, na verdade, a extensão do arranjo grande-pessoense.

Segundo Sebrae, (2006) na grande João Pessoa localizam-se 12 empresas calçadistas, formando um espaço produtivo que, apesar do pequeno número de empresas, apresenta considerável diversidade. O grupo mais relevante é formado por três grandes empresas filiais de importantes grupos nacionais. Uma delas fabrica calçados masculinos e as outras duas

produzem tênis e calçados esportivos. Há também na área um médio fabricante de sandálias femininas, um grupo de três fabricantes de calçados ortopédicos, uma média empresa satélite e três outros fabricantes sem grande peso na formação do arranjo. Todas as empresas são formais. A atividade informal certamente existe, mas tem muito pequena relevância na área.

2.2.2. Campina Grande

Em relação ao desenvolvimento dessa cultura do couro em Campina Grande remete-se, então, ao ano de 1923. Tomando-se como ponto de partida essa data, salientando que a industrialização começou aqui de maneira incipiente, mas, que com o tempo irá galgar o seu desenvolvimento. Tal data foi caracterizada pela implantação de um curtume por um integrante da família Motta, que recebe destaque por ter sido pioneira na produção e comercialização do setor de couros na Paraíba (SEBRAE, 2006).

Um dos avanços tecnológicos de Campina Grande na indústria dos calçados foi a instalação da segunda fábrica de componentes do setor, no Nordeste. Existente há cinco anos, a JB Componentes fica localizada no Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado (CTCC), no bairro do Bodocongó. A fábrica produz 900 pares de fôrmas por mês.

2.2.3. Patos

Em Patos a atividade, muito provavelmente, foi desenvolvida depois de Campina Grande. De acordo com dados colhidos por meio do registro de relatos de trabalhadores, pode-se colocar os anos 1930 como ponto inicial das atividades coureiras de Patos. Assim como foi citado acima, foi verificado que neste município a atividade teve o seu surgimento objetivando atender a demanda local por calçados e serviços de conserto, e, portanto, começou com uma produção também artesanal. Atualmente, mesmo conservando traços artesanais, já está inserido fortemente no mercado.

O município de Patos se caracteriza como um grande centro de distribuição e comércio pela sua localização geográfica estratégica, devido a sua fácil acessibilidade aos estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte e Ceará (PATOS, 2015).

Segundo documento elaborado pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Patos (2015), existem cerca de 134 sócios vinculados a ASSPA (Associação dos Sapateiros de Patos) e aproximadamente 450 micros e pequenos produtores do setor informal espalhados pela cidade onde o sistema de produção dos sapateiros é processado em

pequenas fabriquetas geralmente instaladas em sua própria residência.

Em relação ao volume de produção, o documento nos revela que se tratando de produção calçadista, Patos atinge o segundo lugar em fabricação de calçados no estado, detendo 25% da produção de calçados na Paraíba. Para que se possa dar conta de tamanha produção, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico da cidade afirma que existe cerca de 6.500 pessoas envolvidas diretamente na produção, tendo em vista também que os produtores autônomos ou associados agregam certas atividades aos seus familiares, pode-se estimar que o setor calçadista da cidade beneficie cerca de 26.000 pessoas indiretamente nessa ocupação.

Segundo o SEBRAE (2016), a produção de calçados de Patos movimentava cerca de R\$ 36 milhões por ano. A cidade reúne 140 fábricas de calçados - sendo 40 formalizadas - que geram cerca de 800 empregos, sendo eles formais e informais, produzindo cerca de quatro milhões de pares por ano. Estes números colocam a cidade como a segunda maior produtora de calçados da Paraíba, perdendo apenas para Campina Grande, segundo o Sindicato das Indústrias de Calçados da Paraíba (SINDICALÇADOS/PB).

2.3. Tipos de Gestores

Segundo Chiavenato (2005) gestores são aqueles que desempenham as quatro funções administrativas, dentro do contexto organizacional, são elas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas atividades são essenciais para o funcionamento das organizações na visão de alguns autores que as entendem como sendo básicas para o exercício funcional das empresas.

A relação entre as funções administrativa e como o gestor as conduz esta relacionada com certas características correlacionadas a alguns tipos de características relacionados há alguns tipos de características.

Alguns gestores podem se enquadrar como autocráticos, pois são centralizadores, delegam pouco ou não delegam responsabilidades. Segundo as teorias modernas sobre liderança os gestores com estas características podem ter mais facilidade de atuar em ambientes organizacionais menos complexos e tradicionais com demanda previsível de produtos (ROBBINS, 1999).

Marques (2017) destaca oito perfis de gestores entre são eles; o autoritário, diretivo com pouca orientação as pessoas; carismáticos, influencia seus colaboradores por intermédio de seus traços pessoais; meritocrático atua em função do mérito pessoal; competitivo, baseado na competição e pouco voltado ao dialogo com a equipe; executor, voltado a produtividade;

inovador, disposto inovar constantemente; ambicioso, movido pelo desejo de alcançar grandes objetivos; visionário, com perspectivas para o futuro.

O perfil dos gestores é relevante para o entendimento de como estes conduzem os processos organizacionais dentro do contexto em que as organizações estão inseridas.

3. METODOLOGIA

Quanto à abordagem, consiste numa pesquisa quantitativa, Fonseca (2002, p. 20) esclarece que a pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

A população de pesquisa é composta por um conjunto de proprietários ou representantes das fábricas de calçados da cidade de Patos, os quais atuam na formalidade ou na informalidade, em comum este segmento de empresários têm o fato de suas organizações apresentarem as características de uma APL voltada à produção calçadista. Ao todo participaram 50 pesquisados, que livremente responderam aos questionamentos.

Caracteriza-se também como descritiva, pelo desejo de compreender a atuação de certos fenômenos caracterizando-o (GIL, 1995). A pesquisa também tem características de um estudo de caso, estes podem servir para o entendimento de fenômenos complexos ou de assuntos relativos a pesquisas anteriores, dando ênfase ao contexto em questão e a análise detalhada de certos eventos ou condições (YIN, 2010). O estudo foi estruturado em torno da caracterização dos gestores das APLs de Patos.

Para a coleta dos dados foi utilizada pesquisa documental diante da acessibilidade e representatividade dos dados advindos de artigos, monografias e dissertações, que caracterizavam o ambiente da pesquisa. Também foram aplicados questionários foram aplicados junto aos produtores de couro.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi aplicado um questionário fechado com um total de cinco questões, estas foram elaboradas conforme os dados obtidos com base no referencial teórico e adaptadas conforme os objetivos que norteiam a pesquisa. De acordo com Gil (1995, p. 124), questionário é uma “[...] técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões”. Para uma melhor síntese forma escolhidas cinco questões que melhor refletissem os objetivos desta pesquisa foram selecionados são eles:

formação escolar; há quanto tempo está no ramo; qual a renda mensal; quanto dependentes financeiros possuem e qual a produtividade mensal, estas questões foram organizadas disponibilizando cinco opções para a escolha de quem está se submetendo a pesquisa, estas estão descritas nos gráficos disponíveis nas análises.

Foi previamente definida a data 07/10/2016 para aplicação dos questionários, Os pesquisados foram escolhidos por acessibilidade, o presidente da associação dos sapateiros de Patos acompanhou o pesquisador e conforme as indicações deste os gestores foram sendo escolhidos. O critério para ser um pesquisado era o de ser um gestor de empreendimento que fizesse parte da APL calçadista de Patos.

Os gestores, participantes da pesquisa, receberam os questionários e foram informados sobre do que se tratava a pesquisa e como preencher os questionários que foram recolhidos posteriormente pelo aplicador da pesquisa.

O tratamento dos dados foi realizando mediante os resultados dos questionários e da pesquisa documental sobre a matéria em questão, posteriormente foi feito o confronto dos dados com o que diz a literatura buscando traças as características dos empresários que dirigem estes importantes empreendimentos para a economia local e circunvizinha, tal procedimento é fundamental para análise dos dados que podem levar as conclusões sobre os fatos observados (VERGARA, 2002).

4. ANÁLISE DE DADOS

Observa-se através da análise dos dados apresentados e o que foi descrito nessa pesquisa que predominantemente essas empresas são de caráter informal, sem regularidade e é geralmente governada pelos agentes comerciais do ramo de estrutura familiar, em sua maioria funcionam nas dependências dos domicílios de seus proprietários.

Fato que corrobora o que o documento elaborado pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Patos (2015), destaca: a gestão das empresas é em sua maioria familiar e a estrutura desta ainda é nos moldes mais tradicionais quanto à produção dos produtos. O destaque é a informalidade presente neste setor fator que pode ser negativo, pois dificulta entre outras coisas a concessão de crédito e a obtenção de isenções fiscais e formação articuladas de parcerias.

O município de Patos é de extrema importância no Estado em função de seus aspectos geográficos e econômicos, suas condições históricas favoreceram a formação das Apls em

questão, estas geram emprego e renda para o município e cidades circunvizinhas. O fato de possibilitar o rápido escoamento da produção em razão da posição geográfica fortalece a tese de que a cidade estrategicamente é um lugar atrativo para a produção.

O gráfico 1 descreve em forma de porcentagem as respostas dadas pelos pesquisados relativos ao seu nível de formação escolar, as opções descritas são: Analfabetos, Alfabetizado, Ensino fundamental, ensino médio e ensino superior.

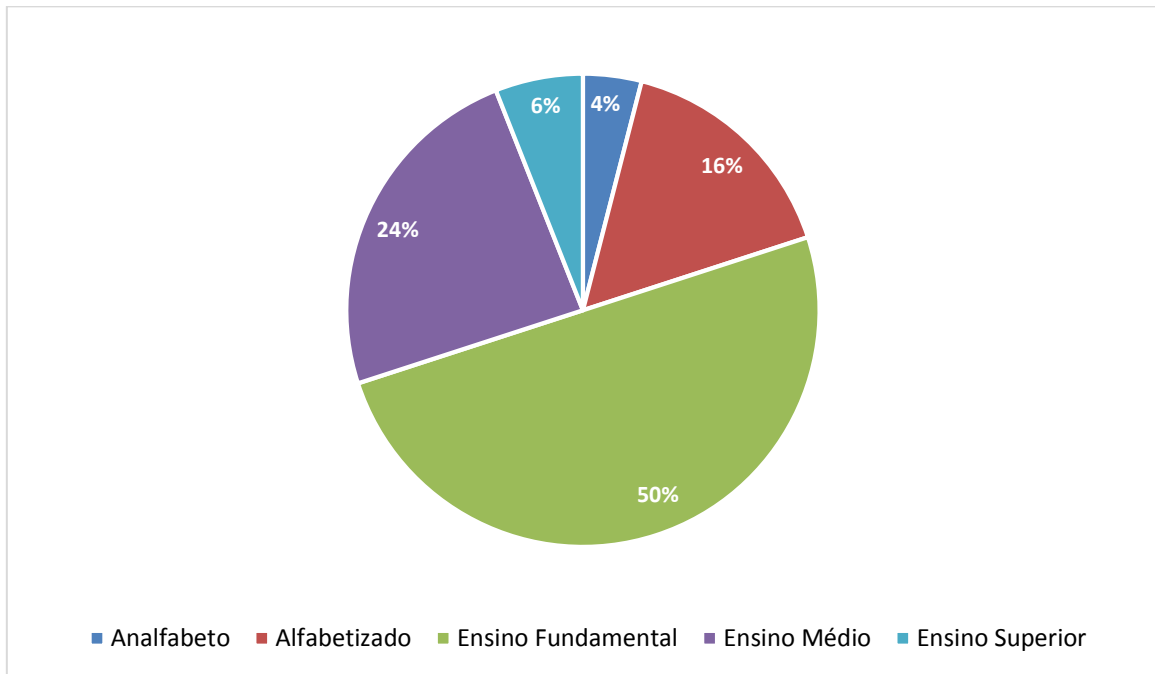


Gráfico 1: Nível de formação escolar dos entrevistados.

Fonte: Elaboração Própria, (2017).

De acordo com os dados obtidos através da pesquisa de campo, foi identificado que o nível escolar dos proprietários é baixo, cerca de 50% possui apenas o ensino fundamental e não tem nenhum curso profissionalizante. A capacitação é feita pela transferência de conhecimento dentro da família, com uma baixa qualificação técnica e uma transição de gestão feita sem bases de procedimentos e práticas de gestão.

As empresas que compõem as APLs atravessam gerações e são transmitidos conhecimentos, técnicas e procedimentos entre os membros das organizações, que são familiares em sua maioria (MOUTINHO; CARVALHO FILHO, 2003). O nível de formação de formação escolar é relevante, pois a forma de transferir conhecimentos, de otimizar processos e de inovação pode estar associada a indicadores como o nível de formação.

O gráfico 2 contém os dados relativos ao tempo que os indivíduos dirigem a organização em que atua, avaliação sobre o tempo de experiência. As opções variam entre menos de oito anos e mais de trinta e três anos no ramo de atuação.

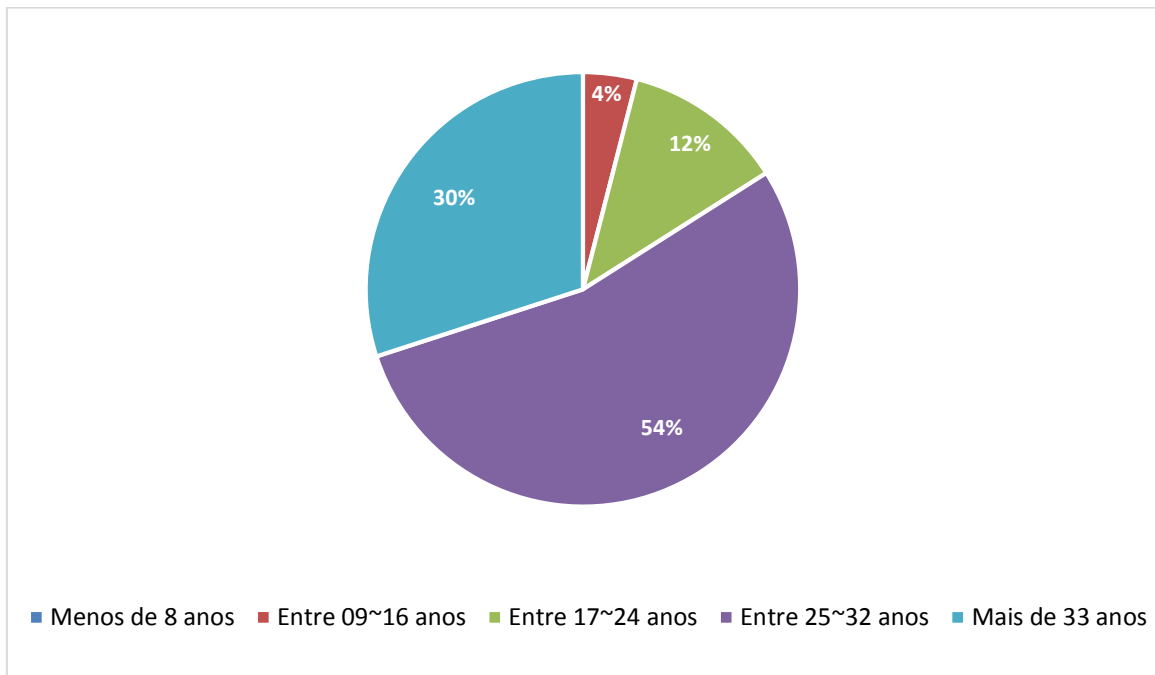


Gráfico 2: Há quanto tempo o entrevistado está no ramo de produção de calçados.

Fonte: Elaboração Própria, (2017).

As empresas são relativamente novas, cerca de 54% foi criada na década de 80 tendo cerca de 30 anos no mercado.

Os empreendimentos em sua maioria surgiram, em outro contexto e conseguiram o que muitas empresas não conseguem que é se manter no mercado. Como aponta os documentos do Sebrae (2006) estes empreendimentos geram milhares de empregos diretos e indiretos. É perceptível conforme os números que os gestores destas APLs acumulam experiência e é possível inferir que compreendem a lógica do mercado em que atuam

O gráfico 4 descreve os dados relativo aos rendimentos dos gestores, resultados de seus negócios frente as empresas. As opções vão de menos de um salário mínimo até um máximo de mais de seis 6 salários mínimos.

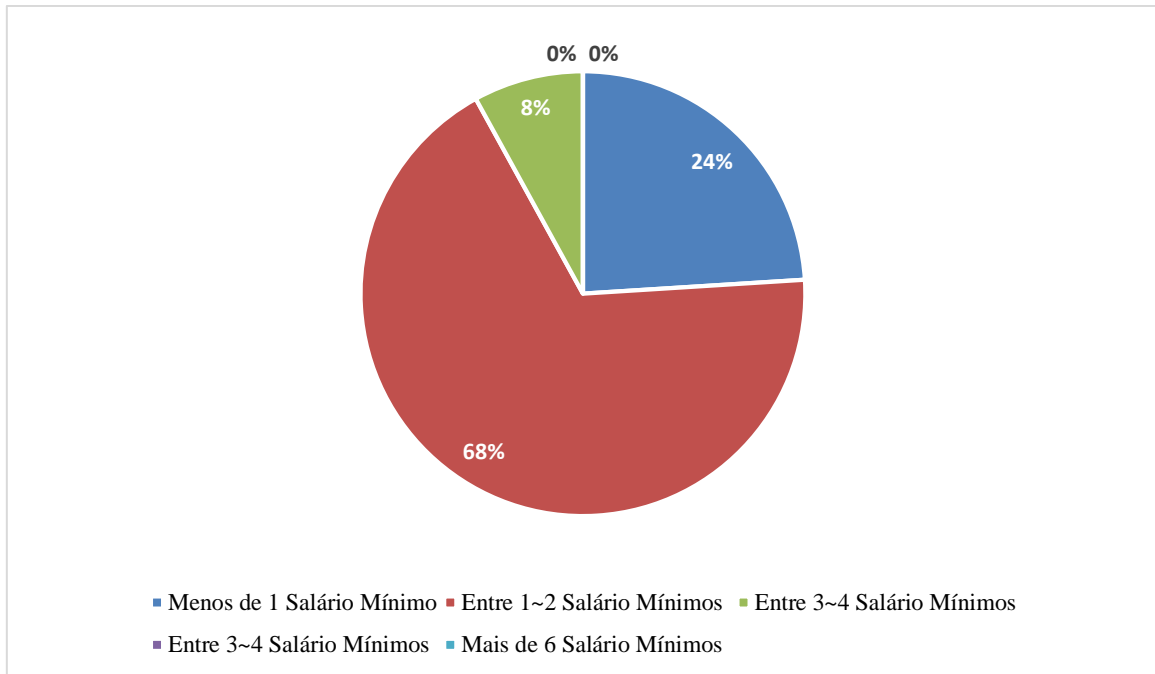


Gráfico 3: Qual a renda mensal dos entrevistados.

Fonte: Elaboração Própria, (2017).

A renda mensal estimada é que 68% ganham até 2 salários mínimos. Os rendimentos dos trabalhadores são baixos, muito em razão da baixa qualificação profissional e ausência de processos de treinamento.

Os rendimentos dos gestores compreendem um indicador importante para mensurar, pois estes servem para sua subsistência, como também um capital que a depender do seu montante pode ser investido para ampliação dos negócios. Segundo a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Patos (2015) grande parte das empresas que compõem a APL de Patos está na informalidade, a informalidade para estes traz prejuízos de ordem social e também muitas vezes obrigações trabalhistas e previdenciárias o que pode representar consequências negativas no futuro dos trabalhadores que muitas vezes são parentes.

O gráfico 4 descreve o número de dependentes financeiros que estes gestores possuem as opções são: Não e sim (distribuídos entre 1 até o máximo de mais de 14).

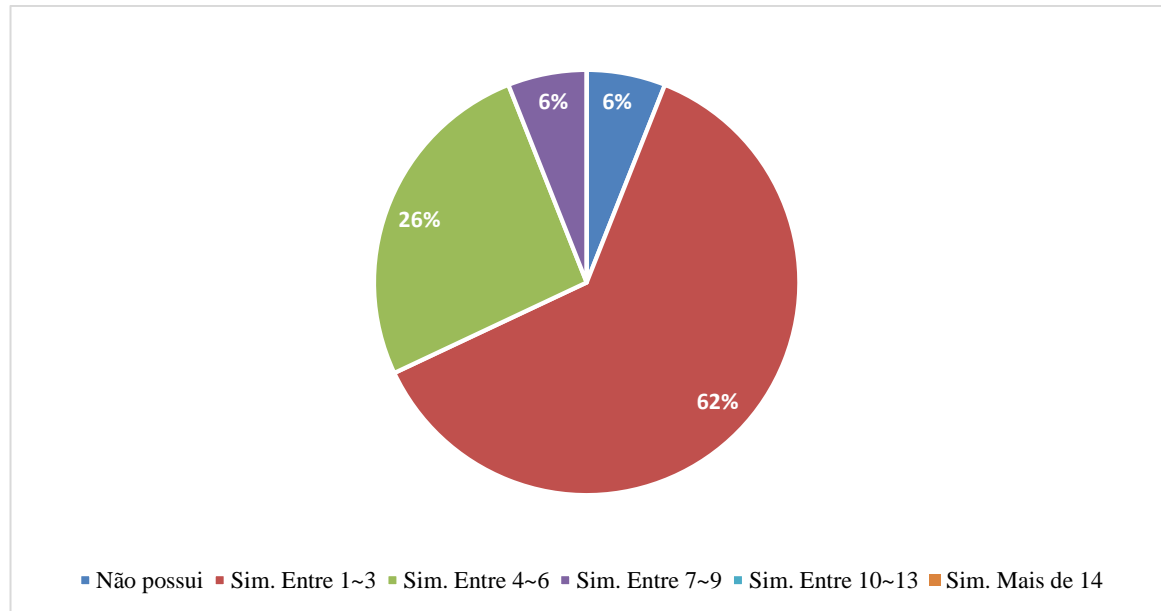


Gráfico 4: Os entrevistados possuem dependentes financeiros.

Fonte: Elaboração Própria, (2017).

Podemos identificar que 62%, grande maioria dos produtores, possuem de 1 (um) até 3 (três) dependentes financeiros e 26% possuem de 4 à 6. Nesse grupo de dependentes, encontra-se principalmente esposas e filhos. Demonstrando que a produção de calçado é a principal atividade financeira e responsável pelo sustento da família.

O gráfico 5 descreve em termos percentuais a produtividade mensal dos empreendimentos, as questões dizem respeito a um total entre menos de 1000 unidades e mais de 4000.

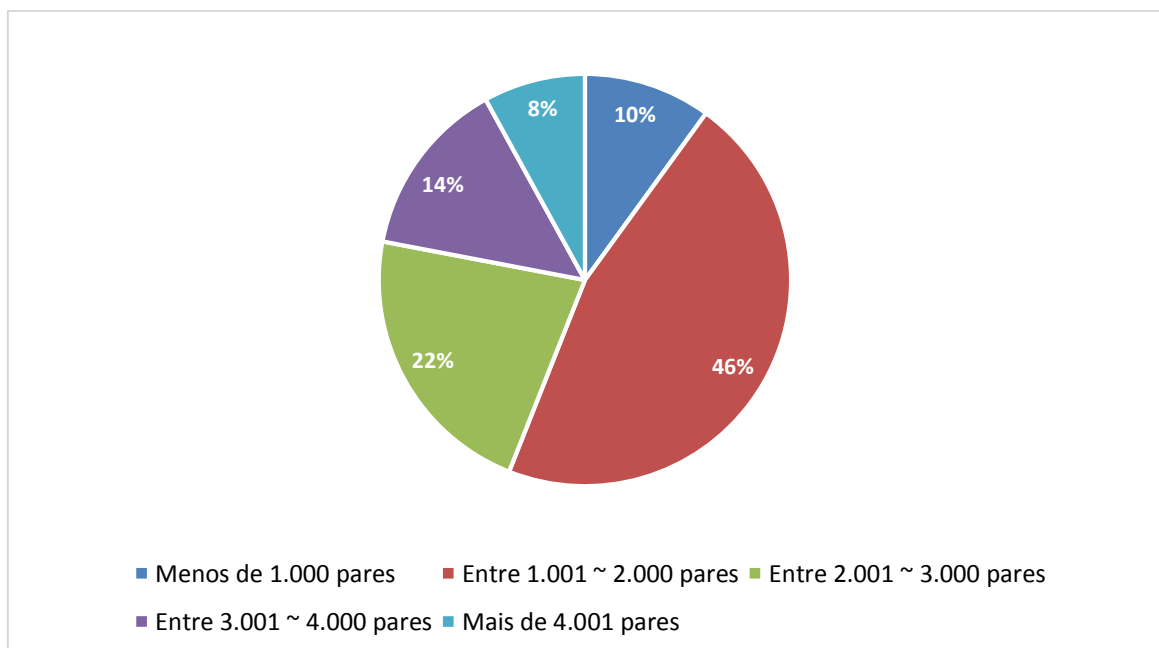


Gráfico 5: Quantidade de produtos fabricados por mês.

Foi identificado que 46% dos produtores possuem uma produtividade mensal estimada foi de 2.000 pares de calçados fabricados, 22% atingem a média de 3.000 pares e apenas 8% conseguem atingir a produtividade de mais de 4.000 pares por mês. Assim, conseguimos identificar que a grande maioria dos produtores possuem pequenas fábricas, não conseguindo expandir sua produção.

Por último analisando as características acima descritas com os tipos de gestores propostos no referencial teórico (ROBBINS, 1999). O tipo de gestor que se encaixa de maneira mais predominante é o autocrático, em razão da menor complexidade, do perfil mais tradicional de perfil familiar. O autocrático pouco delega, possui uma estrutura mais simples como podemos inferir por meio dos dados.

5. CONCLUSÃO

O objetivo que orientou os esforços desta pesquisa foi o de caracterizar o perfil sócio econômico dos gestores das APLs de couro e calçados de Patos Paraíba.

A produção de calçado é uma atividade tradicional em Patos. As empresas trabalham de forma artesanal. Embora ainda haja investimentos, é cada vez mais difícil à sobrevivência dessas empresas, um dos maiores problemas enfrentados é a insuficiência de cadeia produtiva. Para a sobrevivência destas organizações é preciso mais interação e coordenação das empresas envolvidas a fim de se tornarem mais fortes e com um maior poder de influenciar na atração investimento em infraestrutura, concessão de crédito e ampliar a otimização dos métodos e processos de produção por meio de assessorias técnicas.

Foi possível identificar que a grande maioria dos empresários deste segmento é de baixa renda e dependem da atividade para sustentar suas famílias, a formação escolar é baixa, o que pode impedir uma maior expansão dos negócios em função de uma série de fatores. A produtividade da APL se mostra significativa e com potencial de crescimento.

Dentre os tipos de gestores ou empreendedores descritos na pesquisa foi possível chegar um tipo predominante os gestores, de modo geral, apresentam compatibilidade com um perfil autocrático, este é um estilo propício a lidar com organizações menos complexas, sem muitos níveis hierárquicos e com uma centralização das decisões. Empreendimentos familiares e com estas características tendem a seguir esta perspectiva. Enfatizando que as práticas administrativas e os estilos de gestão podem variar conforme o contexto.

O estilo de gestão adotado influencia a dinâmica com as outras organizações e este tipo de empreendimento, em razão das características mais centralizadoras, pode ser prejudicial a cooperação entre os agentes envolvidos.

A pesquisa atingiu seus objetivos ao descrever uma série de fatores que caracterizam o perfil socioeconômico dos gestores da APL de Patos, bem como consegue atribuir de forma predominante um perfil autocrático de forma predominante aos gestores.

REFERÊNCIAS

ALBURQUERQUE, F. **Desenvolvimento Local e distribuição do progresso técnico, uma resposta às exigências do ajuste estrutural**. Fortaleza: Ed. Bando do Nordeste, 1998.

AMARAL FILHO, J. A **Endogeneização no desenvolvimento Regional e Local**. In: Encontro Nacional de Economia, 27. Belém; Anais... Belém: Anpec, p 1291 – 1300, 1999.

BALLOU, R. **Revenue estimation for logistics customer service offerings**. The International Journal of Logistics Management. V. 17, nº 1, pp. 21-37, 2006.

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

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

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 4ed, Elsevie. 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KEHRLE, Luiz; MOUTINHO, Lúcia. Competitividade presente e esperada de arranjos produtivos de calçados na Paraíba. **Rev. econ. contemp.[online]**, v. 9, n. 3, p. 671-697, 2005.

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

LUECKE, R. **Ferramentas para empreendedores**: ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MARQUES, J. R. **8 características de um gestor**. Instituto Brasileiro de Coaching. Acessado em 04/08/2015 disponível em :<<http://www.ibccoaching.com.br/portal/8-tipos-de-gestores-e-suas-principais-caracteristicas/>>

MEYER-Stamer, J. **Clustering and the creation of an innovation-oriented environment for industrial competitiveness: beware of overly optimistic expectations.** International Small Business Journal, v. 20, nº3, 2002.

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

NUNES, Alexandre. **Paraíba se mantém em segundo lugar no País em exportação de calçados.** Blog Josélio Carneiro, Disponível em:

<http://joseliocarneiro.blogspot.com.br/2014/04/paraiba-se-mantem-em-segundo-lugar-no.html>>. Acesso em 12 de janeiro de 2017.

OLIVARES, G. L.; DALCOL, P. R. T. **Proposta de um sistema de indicadores para medir o grau de contribuição dos aglomerados produtivos para o desenvolvimento local e regional.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. v.6, n.2, p.188-218, maio/ago/2010, Taubaté, SP, Brasil, 2010.

PB Hoje, **Maior feira de couro e calçados do Nordeste deve movimentar mais de R\$ 6 milhões.** Disponível em:<<http://www.pbhoje.com.br/noticias/345/maior-feira-de-couro-e-calçados-do-nordeste-deve-movimentar-mais-de-r-6-milhoes.html>>. Acesso em 20 de fevereiro de 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PATOS. **Produção Calçadista em Patos.** 2015. Disponível em; <http://patos.pb.gov.br/noticias/setor-coureiro-calçadista-a8413.html>. Acesso em 20 de julho de 2017.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** Oitava edição. Livros técnicos e científicos editora S/A. Rio de Janeiro. 1999.

SANTANA, A. C.; SANTANA, A. L. **Mapeamento e análise de arranjos produtivos locais na Amazônia.** Teoria e Evidencia Econômica. Passo Fundo, v. 12, n. 22, p. 9-34, maio 2004.

SANTOS, A. M. M. M.; GUARNERI, L. S. **Características Gerais do Apoio a Arranjos Produtivos Locais.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, p. 195-204, set. 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **APL de Couro e Calçada da Paraíba.** Revista SEBRAE Agronegócios. N.3, maio de 2016.

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

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DO ESTADO DA PARAÍBA (SINDICALÇADOS/PB). Disponível em: <<http://www.sindicatodaindustria.com.br/sindcalçadospb/>>. Acesso em 28 de julho de 2017.

SILVA, J. A. R. **A globalização e os distritos industriais: a indústria de calçados da Paraíba.** In: CAMPOS, F. L. S.; NOGUEIRA, I. T.; MOUTINHO, L. M. G. (Orgs.) A

Economia Paraibana: estratégias competitivas e políticas públicas. João Pessoa: Ed. Universitária da UFPB, 2006.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R; FURTADO, J. **Governança de sistemas de MPMEs em clusters industriais**. Semiário Internacional: Políticas para sistemas produtivos locais de MPMEs, Rio de Janeiro, 2002.

SCHMITZ, H. **Collective efficiency and increasing returns**. IDS Working Paper, Brighton, n. 50, 1997.

VARGAS, M. A. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação**: Um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos locais. Tese de Doutorado. UFRJ. Rio de Janeiro, 2002.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed Porto Alegre- Bookman. 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
ORIENTADOR: PROFº MSC. ODILON AVELINO DA CUNHA

ALUNO: TÁSSIO TORRES MEDEIROS DE FIGUEIRÊDO

LEVANTAMENTO DA IMPORTÂNCIA DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE COURO E CALÇADO NA GERAÇÃO DE OCUPAÇÃO E RENDA NA CIDADE PATOS/PB

QUESTIONÁRIO

- | | |
|---|---|
| <p>Idade:</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 18 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 18~29 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 29~40 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 41~50 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 51 anos</p> | <p>Quanto tempo está no ramo?</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 5 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 06~10 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 11~15 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 16~20 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 25 anos</p> |
| <p>Estado Civil:</p> <p><input type="checkbox"/> Solteiro</p> <p><input type="checkbox"/> Casado</p> <p><input type="checkbox"/> Viúvo</p> | <p>Tem membros da família que trabalha na sua empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p> <p>Se sim, quantos?</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 1~3</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 4~6</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 7~9</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 10~13</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 14</p> |
| <p>Formação escola?</p> <p><input type="checkbox"/> Analfabeto</p> <p><input type="checkbox"/> Alfabetizado</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Fundamental</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Médio</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Superior</p> | <p>Qual a média de produtos fabricados por mês?</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 1.000 pares</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 1.001 ~ 2.000 pares</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 2.001 ~ 3.000 pares</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 3.001 ~ 4.000 pares</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 4.001 pares</p> |
| <p>Renda mensal:</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 1 Salário Mínimo</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 1~2 Salário Mínimos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 3~4 Salário Mínimos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 5~6 Salário Mínimos</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 6 Salário Mínimos</p> | <p>Qual a média de produtos vendidos por mês?</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 1.000 pares</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 1.001 ~ 2.000 pares</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 2.001 ~ 3.000 pares</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 3.001 ~ 4.000 pares</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 4.001 pares</p> |
| <p>Possui dependentes financeiros?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p> <p>Se sim, quantos?</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 1~3</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 4~6</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 7~9</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 10~13</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 14</p> | <p>Qual o mês do ano que mais vende?</p> <p><input type="checkbox"/> Janeiro <input type="checkbox"/> Maio <input type="checkbox"/> Setembro</p> <p><input type="checkbox"/> Fevereiro <input type="checkbox"/> Junho <input type="checkbox"/> Outubro</p> <p><input type="checkbox"/> Março <input type="checkbox"/> Julho <input type="checkbox"/> Novembro</p> <p><input type="checkbox"/> Abril <input type="checkbox"/> Agosto <input type="checkbox"/> Dezembro</p> |