



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TATIANE DE OLIVEIRA**

**O CONTEXTO INSTITUCIONAL DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: O  
CASO DO ARRANJO DE COURO E CALÇADOS DE CAMPINA GRANDE - PB**

**CAMPINA GRANDE  
2022**

TATIANE DE OLIVEIRA

**O CONTEXTO INSTITUCIONAL DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: O  
CASO DO ARRANJO DE COURO E CALÇADOS DE CAMPINA GRANDE - PB**

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

**Área de concentração:** Redes Interorganizacionais.

**Orientador:** Profa. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza.

**CAMPINA GRANDE  
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

O48c Oliveira, Tatiane de.

O contexto Institucional de Arranjos Produtivos Locais [manuscrito] : o caso do arranjo de couro e calçados de Campina Grande- PB / Tatiane de Oliveira. - 2022.  
23 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza ,  
Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Arranjos Produtivos Locais- APL. 2. Contexto Institucional. 3. APL de Couro e Calçados. I. Título

21. ed. CDD 338.9

TATIANE DE OLIVEIRA

O CONTEXTO INSTITUCIONAL DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: O CASO DO  
ARRANJO DE COURO E CALÇADOS DE CAMPINA GRANDE - PB

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

**Área de concentração:** Redes  
Interorganizacionais.

Aprovada em: 18/07/2022.

**BANCA EXAMINADORA**

Sandra Maria A. de Souza  
Profa. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Brunno Fernandes da Silva Gaião  
Prof. Dr. Brunno Fernandes da Silva Gaião  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Gêuda Anazile da C. Gonçalves  
Profa. Dra. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, pela dedicação, esforço e  
confiança, DEDICO.

## LISTA DE TABELAS

Gráfico 01	Empresas no Setor Calçadista de Campina Grande .....	15
Gráfico 02	Empregos no Setor Calçadista de Campina Grande .....	15
Gráfico 03	Quociente Locacional do Setor de Couro e Calçados de Campina Grande .	18
Quadro 01	Matriz Institucional do APL de Couro e Calçados de Campina Grande .....	20

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APL	Arranjos Produtivos Locais
FIEP	Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
IEL	Instituto Evaldo Lodi
IST CTCC	Centro de Formação Profissional do Couro e do Calçado Albano Franco
PAQTCPB	Parque Tecnológico da Paraíba
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SESI	Serviço Social da Indústria
SINDICALÇADOS	Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Arranjos Produtivos Locais.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Contexto Institucional.....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1</b>	<b>APL de Couro e Calçados de Campina Grande.....</b>	<b>13</b>
<b>4.2</b>	<b>Contexto Institucional.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2.1</b>	<b><i>Caracterização do Ambiente de Pesquisa.....</i></b>	<b>16</b>
<b>4.2.2</b>	<b><i>Regras Formais e Regras Informais.....</i></b>	<b>16</b>
<b>4.2.3</b>	<b><i>Benefícios Econômicos e Competitividade.....</i></b>	<b>17</b>
<b>4.2.4</b>	<b><i>Situação de Mercado e Políticas Públicas.....</i></b>	<b>18</b>
<b>4.2.5</b>	<b><i>Matriz Institucional do APL.....</i></b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>21</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>22</b>



## **O CONTEXTO INSTITUCIONAL DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: O CASO DO ARRANJO DE COURO E CALÇADOS DE CAMPINA GRANDE – PB**

### **THE INSTITUTIONAL CONTEXT OF LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENTS: THE CASE OF CAMPINA GRANDE'S LEATHER AND SHOES ARRANGEMENT**

Tatiane de Oliveira\*

#### **RESUMO**

Os arranjos produtivos locais proporcionam o desenvolvimento da região na qual estão inseridos e vantagens competitivas para as empresas que fazem parte dele. O ambiente no qual os atores desses arranjos interagem é permeado de regras, normas e convenções que acabam por regular todas as interações do ambiente, assim, o contexto institucional pode impactar o desenvolvimento econômico das sociedades e desempenho das empresas. Tendo isso em vista, o presente trabalho buscou caracterizar o contexto institucional de referência do APL de Couro e Calçados de Campina Grande, dada a sua importância para o Estado. Para alcançar esse objetivo foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter exploratório sob a forma de estudo de caso com uma abordagem qualitativa; para a coleta de dados foram utilizados entrevistas semiestruturada, documentos e estudos realizados anteriormente. Com base na análise podemos concluir que apesar de haver regras formais que regem as relações trabalhistas, nem todas as empresas as seguem e apesar de haver uma situação de mercado favorável, os produtos não são competitivos e não há muita confiança e cooperação entre os atores, visto que as interações são insuficientes para que essas se desenvolvam. Dessa forma, faz-se necessário o estímulo para o desenvolvimento de confiança e cooperação; a governança pode ser um meio para tanto, assim como a implementação de políticas públicas.

**Palavras-chave:** Arranjos Produtivos Locais, Contexto Institucional, APL de Couro e Calçados.

#### **ABSTRACT**

The local productive arrangements provide development in the region in which they are inserted and also provide competitive advantages for the companies that are part of it. The environment in which the actors of these arrangements interact is permeated by rules, norms and conventions that end up regulating all interactions in the environment, thus, the institutional context can impact the economic development of society and the performance of companies. With this in mind, the present paper sought to characterize the institutional context of reference for the Campina Grande's leather and shoes local productive arrangement, given its importance for the State. To achieve this objective, a descriptive exploratory research was conducted in the form of a case study with a qualitative approach, in order to collect data, we used semi-structured interviews, documents and studies carried out previously. Based on the analysis, we can conclude that although there are formal rules that govern labor relations, not

---

\* Aluna de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I.  
E-mail: tatianeoliveira.br.1@gmail.com

all of companies follow them and that despite the favorable market situation, the products are not competitive and there is not much trust and cooperation between the actors, since the interactions are insufficient for them to develop. Thus, it is necessary to stimulate the development of trust and cooperation; governance can be a means for this, as well as the implementation of public policies.

**Keywords:** Local Productive Arrangements, Institutional Context, Leather and Shoes Local Productive Arrangements.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente de negócios altamente competitivo como o observado atualmente, as empresas, em especial as micro, pequenas e médias, têm dificuldades de se manter e desenvolver vantagens competitivas. Os aglomerados surgem como uma alternativa para tal situação, na qual, através da cooperação essas empresas conseguem desempenhos melhores do que atuando de forma isolada. Segundo Lastres e Cassiolato (2003), a atuação conjunta melhora as chances de sobrevivência e de crescimento das empresas, além de ser fonte de vantagens competitivas duradouras.

Os arranjos produtivos locais ou APLs que são um tipo de aglomerado, trazem benefícios não só para as empresas participantes, mas também para as regiões nas quais estão inseridos, promovendo a atividade econômica e contribuindo para o desenvolvimento econômico dessas localidades (VAHL, 2009).

Podemos entender os arranjos como um aglomerado de agentes econômicos, políticos e sociais, em uma determinada região e com o foco em uma determinada atividade econômica, esses agentes interagem entre si e mantém certo grau de vínculo (LASTRES; CASSIOLATO, 2003), ou seja, as empresas participantes do arranjo interagem e cooperam entre si e com outros atores como associações empresariais, instituições de crédito, de ensino e pesquisa, o governo, entre outros (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

As interações se desenvolvem em um contexto institucional, que acaba por influenciar essas relações e conseqüentemente impactar no desenvolvimento e desempenho das empresas. De acordo com North (1990), as dinâmicas institucionais podem resultar no desempenho econômico de uma sociedade.

Segundo Jacometti *et al.* (2016), o contexto institucional é formado pelos ambientes institucionais e técnicos, nos quais as organizações estão inseridas, são as regras formais e informais que guiam, restringem e moldam as interações na sociedade (NORTH, 1990).

Tendo em vista a importância do contexto institucional para o desenvolvimento econômico das sociedades e o desempenho das empresas, a questão central que orienta a pesquisa é “qual o contexto institucional de referência do APL de Couro e Calçados de Campina Grande?”. Para buscar a resposta, o presente trabalho tem como objetivo geral caracterizar o contexto institucional de referência do arranjo produtivo local de Couro e Calçados de Campina Grande, visto que este APL tem relevante importância para o Estado da Paraíba, e como objetivos específicos, identificar o ambiente institucional do arranjo e levantar aspectos do ambiente técnico.

Para facilitar a compreensão da pesquisa, esse trabalho foi estruturado da seguinte forma: uma primeira sessão introdutória; na segunda seção temos o referencial teórico utilizado, que discorre sobre Arranjos Produtivos Locais e Contexto Institucional; a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados; na quarta seção temos a análise e discussão dos resultados da pesquisa; e por fim, apresentamos na quinta seção, a conclusão, seguida das referências bibliográficas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Arranjos Produtivos Locais

Os aglomerados de empresas surgem como uma alternativa encontrada pelas pequenas e médias empresas para lidar com as transformações no mercado, que passa a ser globalizado

e altamente competitivo (COSTA, 2010), assim a aglomeração é vista como uma possibilidade de sobrevivência e até de desenvolvimento de vantagens competitivas.

Um dos tipos desses aglomerados de empresas é o arranjo produtivo local ou APL, que pode ser definido como:

aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p.3).

Assim, um APL é um conjunto de atores, como empresas e outras organizações, sejam elas públicas ou privadas, que se encontram localizadas em uma mesma região, que desenvolvam atividades produtivas especializadas em um mesmo setor e que interajam e apresentem vínculos de produção, cooperação e aprendizagem (FIESP/MDIC, 2014).

A cooperação, que é uma das características dos APLs, além de envolver relações coordenadas, envolve também a confiança mútua para que as atividades em comum possam ser desenvolvidas (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014), é através da cooperação que os diferenciais competitivos significativos são criados (SOUZA, 2010).

Segundo Cassiolato e Lastres (2003), a presença de diversos atores numa mesma região gera vantagens, pois permite um melhor acesso a mão de obra, matéria-prima, equipamentos, entre outros. A atuação conjunta dessas empresas é bastante benéfica, pois possibilita o desenvolvimento de cooperação, o que é importante para a articulação dos atores envolvidos, assim é atribuído à governança um relevante papel na competitividade dessas empresas (SOUZA, 2010).

A presença de arranjos produtivos traz vantagens, não só para as empresas participantes, a região na qual ele está inserido também é beneficiada com o aumento da atividade econômica, visto que há a instalação de novas empresas e a geração de emprego e renda (VAHL, 2009). Por essas razões, os arranjos produtivos têm sido foco de políticas públicas, como uma maneira de alavancar o desenvolvimento regional.

Nesse contexto, não se pode ignorar a importância dos aspectos institucionais, visto que esses afetam o comportamento dos atores do arranjo (SCOTT, 2008 *apud* CASTRO; GONÇALVES, 2014) podendo afetar também o desempenho de empresas e sociedades (NORTH, 1990).

## **2.2. Contexto Institucional**

As organizações e o ambiente estão em constante interação, e esse ambiente é constituído de regras, crenças e valores, que são decorrentes da interação social e que permeiam e regulam essas mesmas interações (CASTRO, 2013).

O contexto institucional é composto por elementos do ambiente institucional e do ambiente técnico, as empresas e organizações estão inseridas e interagindo nesse ambiente, que é formado por esses diversos elementos, (JACOMETTI *et al.*, 2016). O contexto pode apresentar-se nos níveis local/regional, nacional e internacional configurando assim o contexto de referência da organização (CASTRO, 2013).

De acordo com North (1990), a matriz institucional é composta pelas regras formais e informais (instituições) e pelas organizações; ele usa uma analogia com o esporte para

explicar que regras, normas e convenções, enfim, as instituições, são as regras do jogo, e as organizações são os jogadores, que interagem uns com os outros e com as instituições.

Ainda segundo North (1990), as instituições servem como restrições para moldar as relações políticas, econômicas e sociais, e por servirem de guia para essas interações humanas, diminuem as incertezas e fornecem certa estrutura pra vida. As instituições causam um impacto na economia, pois diminuindo as incertezas elas acabam por reduzir os custos de transação; o desenvolvimento econômico de uma sociedade é resultado das dinâmicas institucionais dela.

As regras informais têm origem cultural e são desenvolvidas a partir das informações transmitidas socialmente, são as convenções, normas de comportamento e conduta. As regras formais são as que foram escritas e formalizadas, e se tornaram leis, constituições e contratos, essas podem complementar as regras informais ou até mesmo alterá-las (NORTH, 1990).

O ambiente técnico é onde as trocas de bens e serviço acontecem, os produtos são fabricados e os serviços prestados, é o espaço de competição na ótica econômica, e sua dinâmica de funcionamento decorre dessas relações; aqui as organizações “são avaliadas pelo trabalho realizado de maneira tecnicamente eficiente.” (CASTRO, 2013, p.40).

No ambiente institucional temos as regras, valores, crenças, e coerções que são socialmente elaborados e que guiam a ação (JACOMETTI *et al.*, 2016), a “elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam legitimidade e suporte contextual às organizações” é o que caracteriza esse ambiente (CASTRO; GONÇALVES, 2014, p.1286).

Outro aspecto relevante é o contexto relacional, no qual é importante observar o histórico das relações, ou seja, o “conjunto de fatores que se perpetuam ao longo do tempo para preservar e fortalecer o comportamento reciprocamente referido” (GRANOVETTER, 1985; WEBER, 1994 *apud* JACOMETTI; GONCALVES; CASTRO; 2014, p.27), podemos observar esse histórico através das:

- Atitudes de coalizão dos atores – essa coalizão é formada por atores que são indutores de governança, que podem ser os empresários líderes, representantes de entidades, que por meio da confiança, funcionam como estimuladores de cooperação.
- Desenvolvimento de relações sociais - cuja consequência é o aumento da confiança e o surgimento da cooperação.
- As relações de dependência e poder que são estabelecidas entre os atores – essas decorrem do diferente posicionamento dos atores na rede, os atores mais periféricos podem sentir-se mais dependentes daqueles com maior influência e maior poder decisório, dependência essa em relação a acesso a recursos e conhecimento. Tem-se envolvido aqui aspectos como legitimidade e pertencimento (JACOMETTI; GONCALVES; CASTRO; 2014).

#### De acordo com Child e Rodrigues

Quando os membros de uma coalizão se identificam com o padrão dado como certo, eles provavelmente preferirão imitá-lo, adotando as práticas utilizadas por seus pares. De modo inverso, se não houver identificação, o padrão será ignorado e surgirão resistências à sua adoção. (1996, *apud* JACOMETTI; GONCALVES; CASTRO; 2014, p.29)

Desse modo, os atores do arranjo podem partilhar das crenças e valores imbuídos nas ações, ações essas determinadas pela governança (JACOMETTI; GONCALVES; CASTRO; 2014).

Tendo isso em vista, num contexto de empresas aglomeradas, como num APL, o comportamento dos atores é afetado por todos esses aspectos institucionais, que impactam o crescimento e desempenho econômico dessas empresas.

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo teve como objetivo geral caracterizar o contexto institucional de referência do APL de Couro e Calçados de Campina Grande e como objetivos específicos, identificar o ambiente institucional do arranjo e levantar aspectos do ambiente técnico. Para tanto foi realizado uma pesquisa descritiva de caráter exploratório sob a forma de estudo de caso. A pesquisa descritiva visa a descrição de determinada população, fenômeno ou ainda estabelecer relações entre variáveis. O estudo de caso, por sua vez, é o estudo profundo de um ou alguns poucos objetos, visando o conhecimento amplo e detalhado sobre o mesmo (GIL, 2002).

Os dados primários foram levantados através da realização de entrevistas semiestruturadas, com a consultora do SEBRAE, que é a responsável pelo APL de Couro e Calçados, e com o representante do Sindicato, o SINDICALÇADOS.

A proposta era entrevistar mais atores do APL, mas não foi possível, pois os empresários contatados não quiseram participar da pesquisa ou não podiam por motivo de saúde ou tempo.

Os dados secundários foram levantados através de estudos realizados anteriormente e documentos, como o relatório de um mapeamento feito pelo SEBRAE sobre as empresas do setor calçadista do Estado e o mais recente relatório da ABICALÇADOS.

A análise de dados se deu sob uma abordagem qualitativa, foi utilizada análise de conteúdo que é um conjunto de técnicas para analisar comunicações e/ou conteúdo de mensagens, com procedimentos sistemáticos e objetivos para que seja possível permitir a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção e recepção das mensagens (BARDIN, 1994).

A análise de conteúdo pode seguir as fases:

- Pré-análise – realiza-se a organização do material e preparação para a análise. Define-se, com base nos objetivos, as unidades de registro, unidade de contexto, trechos significativos e categorias;
- Exploração do material – nessa fase é aplicado o que foi definido anteriormente, podendo haver a necessidade de sucessivas leituras de um mesmo material;
- Tratamento dos resultados obtidos e interpretação – busca-se desvendar o conteúdo subjacente ao que está sendo manifesto. A busca deve voltar-se, por exemplo, para as ideologias, tendências e outras determinações dos fenômenos estudados (MINAYO, 1994).

As categorias utilizadas para o ambiente institucional foram: regras formais, regras informais e organizações. Já para o ambiente técnico as categorias foram: benefícios econômicos (externalidades positivas resultantes da aglomeração), competitividade do setor, situação do mercado (taxa de crescimento, amplitude, padronização dos produtos e quantidade de contratos de trabalho) e políticas públicas (medidas que impactam no APL). Essas categorias foram definidas previamente e escolhidas por serem as mais significativas de cada ambiente e usando como base os estudos de Jacometti, Gonçalves e Castro (2014).

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. APL de Couro e Calçados de Campina Grande**

A atividade coureira em Campina Grande teve início na década de 1920, a partir da criação do primeiro curtume na cidade, visando atender as necessidades da atividade rural com a fabricação de artigos de montaria como selas, rédeas, entre outros. Devido ao grande número de criações de animais da região, o acesso ao couro era facilitado (SANTOS, 2009).

Segundo Kehrle e Moutinho (2005) a indústria de couro faz parte da história econômica e social da cidade, visto que, foi um importante elemento na economia da mesma, que no século passado era o polo econômico mais importante do estado.

A atividade coureira evoluiu para a fabricação de calçados, nas décadas seguintes as empresas produziam e vendiam bastante, chegando a exportar e gerando um considerável número de empregos. A queda da atividade dos curtumes na cidade se deu a partir da década de 80, devido à retirada de incentivos fiscais do governo e o deslocamento das criações de gado para o centro-oeste (OLIVEIRA; SILVA; SILVA, 2019) com isso, muitos curtumes encerraram suas atividades (FURLANETTO, 2004).

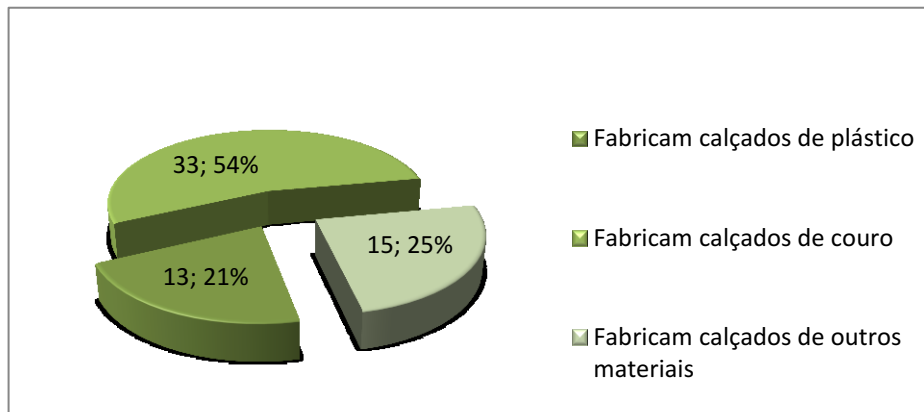
Desde então, a indústria calçadista da cidade cresceu e atualmente tem uma produção expressiva e extremamente relevante não só para o Estado, como para o país.

Segundo relatório da ABICALÇADOS (2021) o Brasil em 2020, com o reflexo das restrições impostas pela pandemia, apresentou uma queda de 18,4% na produção. Em 2021, a indústria apresentou um crescimento de 9,8%, foi um total 806,3 milhões de pares de calçados produzidos no país. O couro foi o terceiro material mais utilizado, sendo empregado na produção de 137,2 milhões de pares (17%), ficando atrás do plástico e da borracha e dos materiais sintéticos.

O Nordeste tem uma participação bastante significativa nos resultados do Brasil, concentrando 54,3% do total de calçados produzidos no país em 2021, sendo a Paraíba o terceiro estado que mais produziu nesse mesmo ano, foram 148,5 milhões de pares, o que representa 18,4% da produção do Brasil, ficando atrás apenas do Ceará e do Rio Grande do Sul. Dessa produção do estado, Campina Grande é responsável por 97,2% do total, com isso, o polo de Campina Grande passou do segundo lugar, que ocupava em 2020, ultrapassando a produção de Sobral, no Ceará, para ocupar o posto de maior polo produtor de calçados do país, com uma produção estimada de 144 milhões de pares (ABICALÇADOS, 2021).

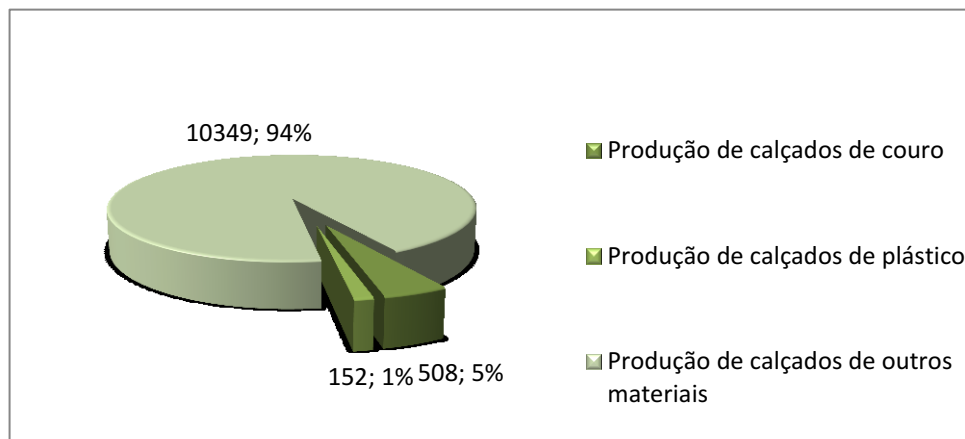
Os dados mais atuais da Relação Anual de Informações Sociais apontam o número de 61 empresas na cidade e um número de 11.009 postos de empregos (RAIS, 2020), vale salientar que esses números não incluem as relações informais e empresas não formalizadas; sendo assim, esses números podem ser consideravelmente superiores, segundo informações dos entrevistados. Segundo dados do SEBRAE, obtidos através de um levantamento realizado nos últimos meses de 2020, eram 97 empresas da cidade (SEBRAE, não publicado).

Dessas 61 empresas, somente 13 (21%) fabricam calçados de couro, 33 (54%) fabricam calçados de plástico e 15 (25%) produzem calçados de outros materiais (RAIS, 2020), como mostra o Gráfico 01 a seguir:

**Gráfico 01:** Empresas no setor calçadista de Campina Grande

Fonte: Elaboração própria

Podemos observar no Gráfico 02, que dos empregos gerados no setor na cidade, 508 ou 5% dos empregos são na produção de calçados de couro, 152 ou 1% são na produção de calçados de plástico e a grande maioria, 94% dos postos de trabalho ou 10.349 empregos é na produção de calçados de outros materiais (RAIS, 2020).

**Gráfico 02:** Empregos no setor calçadista de Campina Grande

Fonte: Elaboração própria

Existem diversas organizações de apoio no APL, como a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba (SINDICALÇADOS), Serviço Social da Indústria (SESI), Centro de Formação Profissional do Couro e do Calçado Albano Franco (IST CTCC) um das unidades do SENAI, Instituto Euvaldo Lodi (IEL), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Parque Tecnológico da Paraíba (PqTcPB) e Banco Do Nordeste. O apoio oferecido por essas instituições são diversos, desde a difusão do conhecimento, qualificação e formação, pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, inovação e suporte financeiro (ABRANTES, 2020).

De acordo com Cassiolato e Lastres (2003), essa diversidade de instituições facilita o desenvolvimento de vantagens competitivas. A interação entre os diversos atores do arranjo (empresas e organizações) desencadeia a aprendizagem e melhora a habilidade desses



mesmos atores em gerar mudanças comportamentais e buscar soluções para as mudanças nesse ambiente competitivo (PORTER; SOLVELL, 1998 apud SUZIGAN, 2006).

## **4.2. Contexto Institucional**

### **4.2.1. Caracterização do Ambiente de Pesquisa**

A maioria das empresas do APL são micro e pequenas, predomina-se a gestão familiar, pois são empresas que estão na família há várias décadas, passando de geração em geração. Há no APL apenas uma empresa de grande porte. O grande número de organizações de apoio no APL também é interessante, pois além de diversidade dos apoios ofertados, segundo Cassiolato e Lastres (2003), facilita o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Dentre as instituições do arranjo, as mais citadas pelos entrevistados como as mais atuantes foram o SEBRAE, o CTCC, que é uma unidade do SENAI, e segundo o representante do sindicato, o próprio SINDICALÇADOS.

Os apoios oferecidos por essas organizações são diversos; o SEBRAE oferece cursos na área de gestão e atende as demandas pontuais dos empresários, na linha de treinamento e qualificação na parte de gestão, além de subsidiar a participação em feiras de negócio. O SENAI oferece cursos de qualificação e treinamento na parte de produção. O sindicato oferece suporte dos mais variados e faz a ponte, quando necessário, entre essas organizações e as empresas.

Segundo o representante do sindicato, entre as empresas associadas, aproximadamente 20 ou 25 na cidade, não há competição; segundo ele, esses empresários são bem unidos e trocam experiências, conhecimento e cooperam mutuamente, há ainda a prática de compras conjuntas e aquisição de stands coletivos em feiras de negócios. Em suas palavras, eles são aliados.

Entretanto, numa visão mais macro fornecida pela representante do SEBRAE, não há muita confiança entre os atores, “eles (os empresários) são muito desconfiados, não confiam nos outros participantes”, há pouca cooperação e a participação nas atividades do Sindicato tem pouca adesão, ficando restrita aos associados.

Essa discrepância dos entrevistados na percepção da confiança e cooperação, se justifica pela relação do sindicato com um pequeno grupo de empresários, os associados; e no caso do SEBRAE, a entrevistada participou do mapeamento do APL realizado no final de 2020, o que permitiu contato com um maior número de empresários e suas realidades.

De acordo com a representante do SEBRAE, uma exceção são os casos de empresas de uma mesma família, pois há confiança e cooperação, observa-se a troca de conhecimento, informação, insumos, etc.

Assim, apesar do grande número de atores, podemos observar que a cooperação e interação entre os empresários é pequena, ficando restrita aos associados do sindicato e os proprietários de empresas da mesma família.

A cooperação e a confiança são bastante importantes nesse contexto, pois melhoram a disseminação e o compartilhamento de informações, permitindo assim, que novas tecnologias venham a ser desenvolvidas (SANTOS; CÂNDIDO, 2013).

### **4.2.2. Regras Formais e Regras Informais**

De acordo com os entrevistados, há muita informalidade, tanto de empregos, como de empresas e contratos. Assim, podemos concluir que as regras formais, como as leis trabalhistas e as de formalização das empresas, não são totalmente seguidas, apesar de existirem.

O fato de terem muito trabalhadores informais dentro de algumas empresas causa medo de fiscalização do Ministério do Trabalho, por parte dos empresários, e contribui para a pouca confiança, assim como oportunismo entre as empresas, como relatado pela representante do SEBRAE, que menciona que casos de cópias de modelagem das outras empresas é bastante comum. Essas situações, ao prejudicarem o desenvolvimento da confiança, impedem também que haja cooperação.

Segundo estudo realizado por Santos e Cândido (2013), o oportunismo e o individualismo dos empresários desse mesmo APL já eram observados, esses comportamentos prejudicam o desenvolvimento do arranjo.

Quanto à solução de conflitos, não há nenhum tipo de direcionamento sobre; para os associados do sindicato, segundo o seu representante, os conflitos entre eles são resolvidos com conversa:

É mais em reuniões mesmo, reuniões dos presidentes, dos diretores, a gente senta conversa e sempre se resolveu as coisas, nunca teve nenhum desacordo não (representante do SINDICALÇADOS).

Não há também nenhum estatuto ou normas formalizadas de comportamento para os participantes do APL, não são utilizadas sanções ou punições para o mau comportamento.

#### **4.2.3. Benefícios Econômicos e Competitividade**

Quanto às atividades coletivas, os entrevistados citam feiras, eventos e alguns cursos, mas a participação é pequena, pois não são todos os empresários do APL que participam. Quanto às compras coletivas para barganhar preço, são comuns nas empresas da mesma família, como relata o representante do Sindicalçados; segundo ele, o sindicato já tentou formar um grupo maior pra realizar essas compras, mas não deu certo: “A gente já tentou fazer uma rede entre todos, pra gente poder... pra ganhar na compra de insumos, mas aí, um sim, outro não, e aí a gente acabou desistindo”.

Ambos os entrevistados concordam ao mencionar que não é costume realizar reuniões; quando acontecem, elas são feitas esporadicamente pelo Sindicato e são realizadas em demandas maiores, de mais difícil decisão, que exige a participação dos empresários. Entretanto, apenas uma pequena parcela de empresários participa, os associados do sindicato, ou seja, as reuniões restringem-se ao sindicato.

No que tange a tomada de decisão, podemos concluir pelas falas dos entrevistados que há centralização, mas em alguns pontos, como o Sindicato, o SEBRAE e o CTCC, ou seja, muitas decisões são tomadas pela própria organização, mas isoladamente, sem a participação dos empresários do APL, contudo, muitas dessas decisões vêm de demandas percebidas ou comunicadas pelos próprios empresários. Poucas decisões são coletivas, e apenas envolvem o sindicato e seus associados. Também não há nenhum tipo de monitoramento das atividades ou ações coletivas.

Tudo é muito decidido pelas cabeças, tanto pelo presidente do sindicato, como o gerente do CTCC, como o diretor regional do SEBRAE, né, a gente recebe a necessidade do fabricante e leva pra eles, e lá é tudo decidido [...] quando é algo muito, muito grande, uma demanda que demanda uma reunião, que precisa de mais alguma coisa, aí a gente convida os participantes, os empresários, para poder vê o que é que se pode fazer melhor. (representante do SEBRAE).

Apesar do volume expressivo de produção, os produtos não são muito competitivos, há pouca diferenciação e possuem os mesmos níveis de preço. Há também pouca inovação nas empresas do APL, “as empresas, elas trabalham com pouco grau de inovação ou nenhum, a maioria ainda trabalha totalmente arcaica” (representante do SEBRAE).

A maioria dessas empresas pequenas possui uma gestão familiar, elas são gerenciadas pelo próprio proprietário; segundo representante do SEBRAE, muitos desses têm pouco grau de instrução formal e pouco conhecimento sobre gestão. Entretanto, algumas empresas já estão sendo assumidas pelos filhos dos donos, esses filhos já possuem um grau de educação formal maior do que o dos pais e muitos possuem nível superior completo:

Muitos deles (os filhos) [...] já tem uma graduação, já tem um nível superior, e aí a gestão, ela vem melhorando um pouco, é esse pessoal, eles são esses filhos dos donos, né, que permanecem dentro da empresa dos pais, que estão trazendo um pouco de informação, pouco de inovação, né (representante do SEBRAE)

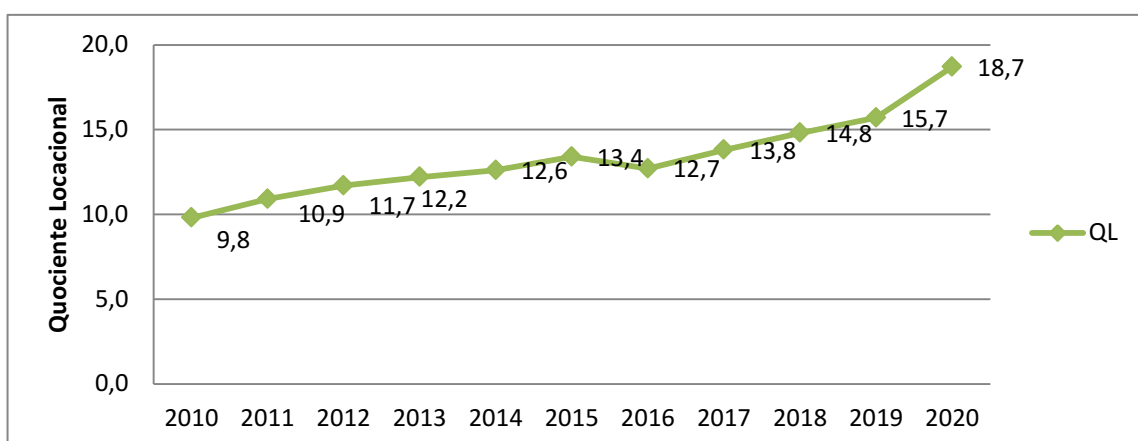
Segundo a entrevistada, essa renovação na gestão da empresa acarreta em melhorias para a mesma.

#### 4.2.4. Situação de Mercado e Políticas Públicas

O contexto de referência do APL é o contexto regional, a produção é basicamente escoada para outros estados da região nordeste. Não há destaque em termos de gestão ou desenvolvimento de tecnologia ou produtos, a maior contribuição do APL, pela qual é reconhecido, é o desenvolvimento regional, pelo expressivo número de empresas e geração de emprego que proporciona para a região.

No gráfico 03, podemos ver o quociente locacional (QL) e observar o grau de especialização produtiva da região, que revela também que o APL é bastante relevante para a mesma. No cálculo do QL compara-se a proporção dos negócios de um mercado com a totalidade dos negócios da região (VAHL, 2009), sendo assim, temos:  $QL = (\text{n}^\circ \text{ de trabalhadores de um setor da região} / \text{n}^\circ \text{ total de trabalhadores da região}) / (\text{n}^\circ \text{ de trabalhadores de um setor em território maior} / \text{n}^\circ \text{ de trabalhadores em território maior})$ . Sendo os dados de Campina Grande para “região” e os dados de empregabilidade do Brasil para “território maior”. Todos os dados utilizados são da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2020).

**Gráfico 03:** Quociente Locacional do Setor de Couro e Calçados de Campina Grande



**Fonte:** Elaboração própria

Em se tratando das políticas públicas, a maioria das ações realizadas pelo governo teve uma abordagem ampla, segundo Elola *et al.* (2017) essas medidas são as mais sistêmicas e que acabam por influenciar o APL indiretamente, como as relacionadas a infraestrutura.

A questão da grande informalidade no arranjo é bastante prejudicial, como observado, as políticas públicas trabalhistas não são seguidas e isso é danoso para o desenvolvimento e sustentabilidade do APL.

Temos também algumas ações das outras organizações como SEBRAE, SENAI, o próprio SINDICALÇADOS, que foram elaboradas pensando no arranjo, como as feiras “Gira Calçados” e “Calce Nordeste”, consultorias para empresários, cursos, oficinas e palestras (OLIVEIRA *et al.*, 2022). Entretanto, a participação nessas ações ainda é pequena, não atingindo o APL como um todo.

#### **4.2.5. Matriz Institucional do APL Benefícios Econômicos e Competitividade**

De modo a melhorar a visualização e facilitar a compreensão dos dados apresentamos esses de forma compilada no Quadro 01 abaixo, essa Matriz Institucional foi montada com base nas informações coletadas e discutidas ao longo desse trabalho e que mostram os aspectos relevantes de cada ambiente resumidamente.

**Quadro 01:** Matriz Institucional do APL de Couro e Calçados de Campina Grande

Ambiente Institucional	Regras formais	Regras informais	Organizações	
	<p><b>Leis trabalhista :</b>            CLT - nº 5.452/1943            aviso prévio - Lei nº 12.506/2011            gratificação anual 13º salário - nº 4.090/1962            salário família - Lei nº 4.266/1963            13º adiantamento - nº 4.749/1965</p> <p>Lei da terceirização - Lei nº 13.429/2017            Lei nº 11.211/ 2005 - identificação do couro e das matérias-primas sucedâneas,</p> <p>Lei das Micro e Peq. Empresas - nº123/2006            Lei de Registros Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins nº8934/1994</p>	<p>Não há nenhuma específica dentro do APL a não ser as que já são comuns na sociedade como regras de cordialidade, entretanto não há muita interação entre os participantes, nem confiança</p>	<p>61 empresas</p> <p>SEBRAE            CTCC - SENAI            SINDICALÇADOS            FIEP            SESI            IEL            UFCG            PaqTcPB            Banco do Nordeste</p> <p>Governo Estadual e Municipal</p>	
Ambiente Técnico	Benefícios econômicos (externalidades positivas)	Competitividade (qualidade produtividade eficiência e desempenho)	Situação de mercado (amplitude, taxa de crescimento, padronização de produtos ou serviços quantidade de contrato de trabalho - eficiência)	Políticas públicas
	<p>Há benefícios econômicos; pelo alto número de empresas há oferta de mão de obra treinada, fornecedor e empresas para terceirização da produção. Os empresários podem ainda se juntar para fazer compra coletivas e dividir o valor do frete, entretanto práticas assim são comuns em empresas da mesma família.</p>	<p>Os produtos não são muito competitivos, há pouca diferenciação e possuem os mesmos níveis de preço. Há pouca inovação nas empresas do APL</p>	<p>A situação do mercado é bastante positiva; o polo é o maior do país, com maior produtividade, grande número de empregos formais. O com crescimento ascendente a cada ano.</p>	<p>Poucas política e que não alcançam todo o APL. As políticas públicas trabalhistas não são seguidas.</p>

Fonte: Elaboração própria

O APL tem grande potencial de competitividade, entretanto, esse potencial não é aproveitado, pois apesar de muitos atores no arranjo, sendo um número considerável de organizações de apoio, a interação entre esses atores não é suficiente para desenvolver confiança e cooperação significativas para alavancar o desenvolvimento.

A forma de governança pode contribuir nesse sentido, visto que a governança da rede busca “influenciar os gestores das organizações, enquanto autoridades de decisão dentro das organizações, a se comportar de forma que sustentem os propósitos coletivos” (DOZ; HAMEL, 1998 *apud* CASTRO; GONÇALVES, 2014, p.1287).

A criação e implementação de políticas públicas voltadas para o APL também podem ajudar a resolver essa situação de falta de confiança e cooperação, e conseqüentemente competitividade do arranjo, já que, segundo Suzigan, Furtado e Garcia, uma política que estimule o desenvolvimento de arranjos “deveria apoiar toda e qualquer ação criadora de novas capacidades coletivamente aproveitáveis” voltando-se para uma melhora na qualidade (2002, p.25), tendo em vista que os arranjos produtivos são uma importante maneira de estimular o desenvolvimento regional. De acordo com Abrantes, é “necessário o estabelecimento de vínculos com a esfera pública, de forma a propiciar um ambiente mais favorável ao desenvolvimento do APL” (2020, p.27).

É necessário também a adesão às políticas públicas trabalhistas, pois com a diminuição da informalidade pode-se ter uma melhora na interação e confiança entre os empresários, além de estar em consonância com a ideia de desenvolvimento que pressupõe sustentabilidade.

## 5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral caracterizar o contexto institucional de referência do APL de Couro e Calçados de Campina Grande, e como objetivos específicos, identificar o ambiente institucional do arranjo e levantar aspectos do ambiente técnico; para tanto, foram realizadas entrevistas com dois representantes de instituições de apoio do APL, o SEBRAE e o SINDICALÇADOS.

Com base na análise dos dados, podemos concluir que apesar de haver regras formais que regem as relações, nem todos os empresários as seguem, visto que há empresas e empregos não formalizados. Não há também nenhum estatuto para reger as relações dentro do APL; quanto às regras informais, também não há normas de comportamento ou convenções específicas.

Não existe muita confiança e cooperação entre os empresários do arranjo, ficando essas mais restritas às empresas da mesma família; há oportunismo e práticas desleais, como a cópia de modelagens; os empresários são desconfiados e fechados.

A situação do mercado é favorável, tendo em vista que a produção e o número de empregos gerados são grandes; o polo da cidade é o maior produtor do país; e apesar de ser reconhecido pelo desenvolvimento regional, não o é em competitividade ou inovação e tecnologia.

Não há interação suficiente entre os atores para que a confiança e a cooperação sejam desenvolvidas, entretanto, a adoção de uma forma de governança mais adequada para a configuração do APL pode vir a contribuir para a melhoria da situação, assim como, a criação e implementação de políticas públicas voltadas para o aglomerado. As políticas públicas trabalhistas devem ser seguidas integralmente, para combater a informalidade que prejudica o desenvolvimento do arranjo.

A principal limitação do trabalho está relacionada ao pequeno número de atores entrevistados, pois os empresários não aceitaram participar, ou não podiam por motivo de

doença ou falta de tempo; tendo isso em vista, deixamos como sugestão para possíveis trabalhos futuros a realização de novos estudos com mais atores participando.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil**. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2022.

ABRANTES, D. K. S. **Estágio de desenvolvimento e ciclo de vida de Arranjos Produtivos Locais**: o caso do arranjo de couro e calçados de Campina Grande - PB. 2020. 28f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, E. R. Q. **APL - Arranjos Produtivos Locais**: série de empreendimentos coletivos. Brasília: SEBRAE, 2014.

CASTRO, M. **Contexto institucional de referência, governança de redes e processos de cooperação e competição**: estudo em arranjos produtivos locais do estado Paraná. 2013. 291 p. (Tese de Doutorado). Doutorado em Administração. UFPR, Curitiba, 2013.

CASTRO, M.; GONÇALVES, S. A. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 48, n.5, p.1281-1304. 2014.

COSTA, E. J. M. da. **Arranjos Produtivos Locais, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional**. Brasília: Mais Gráfica, 2010.

ELOLA, A.; VALDALISO, J. M.; FRANCO, S.; LOPEZ, S. M. Public Policies and Cluster Life Cycle: insights from Basque Country experience. **European Planning Studies**, v. 25, n. 3, p.539-556, 2017.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP); MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMERCIO (MDIC). **Manual de atuação em arranjos produtivos locais**. FIESP/MDIC, 2014.

FURLANETTO, E. L. Trajetória da indústria de curtumes da Paraíba: rumo a extinção ou nascimento de uma nova indústria? **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção** - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov. 2004. Disponível em: <[https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0704\\_0808.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0704_0808.pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2022.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2002.

JACOMETTI, M.; CASTRO, M.; GONCALVES, S. A.; COSTA, M. C. Análise de efetividade das políticas públicas de Arranjo Produtivo Local para o desenvolvimento local a partir da teoria institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n.3, p.425-454, 2016.

JACOMETTI, M.; GONCALVES, S. A.; CASTRO, M. Institutional work e conhecimento em redes interorganizacionais: uma proposta para investigar APLs. **Revista de Administração da Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 16, n.6, p. 17-47, nov./dez. 2014.

KEHRLE, L; MOUTINHO, L. Competitividade Presente e Esperada de Arranjos Produtivos de Calçados na Paraíba. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.671-697, 2005.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de Arranjos de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Rede de Pesquisa em Sistemas Inovativos Locais – RedeSist, 2003.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

NORTH, Douglass. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, G.; SILVA, S. M.; SILVA, K. Q. Do curtume São José ao Parque da Criança em Campina Grande-PB: um breve resgate histórico. In: **VII Colóquio Brasileiro de Educação na Sociedade Contemporânea (COBESC)**, 2019, Campina Grande - PB. Colóquio Brasileiro Educação na Sociedade Brasileira, 2019.

OLIVEIRA, T.; SANTOS, E. G.; SOUZA, S. M. A.; ABRANTES, D. K. S. Políticas Públicas e sua relação com fase do Ciclo de Vida em Arranjos Produtivos Locais In: BARBOSA, F. C. (org.). **Ciências sociais aplicadas: contextualizando e compreendendo as necessidades sociais**. v.3, 3ªed. Piracanjuba: Editora Conhecimento Livre. 2022. p.35-63.

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais. **Ministério da Economia**. 2020. Disponível em: < <http://pdet.mte.gov.br/aceso-online-as-bases-de-dados/> > Data de acesso em: 16 de maio 2022.

SANTOS, F. M. S. **Arranjo produtivo local sustentável**: o caso do setor de calçados de Campina Grande/PB 2009. 184p. Dissertação (Mestrado em Recursos Naturais) - Programa de Pós-graduação em Recursos Naturais. Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2009.

SANTOS, J. E. A. dos; CÂNDIDO, G. A. Estruturas de Governança em Arranjos Produtivos Locais: uma aplicação no arranjo calçadista no município de Campina Grande-PB. In: **VI Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD**. Anais... Bento Gonçalves, 2013.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS -. Resultado Mapeamento do Setor Calçadista, não publicado.

SOUZA, S. M. A. **Relações entre as formas de governança de arranjos produtivos locais com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável**: um estudo exploratório no setor de confecções em Campina Grande – PB. 2010. 272 p. Tese (Doutorado em Recursos Naturais) - Programa de Pós-Graduação Recursos Naturais. Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2010.



SUZIGAN, W; FURTADO, J; GARCIA, R. Clusters ou sistemas locais de produção e inovação: identificação, caracterização e medidas de apoio. **Instituto de Estudos para o Desenvolvimento das Políticas Industrial e Tecnológica**. Maio de 2002.

SUZIGAN, W. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**. Campinas: IPEA/DISET, 2006.

VAHL, F. P. Ciclo de Vida e Estágios de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: o caso do APL de turismo de Florianópolis. **IJIE - Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 1, n.2, p.101-118, 2009.