

## Trajatória da indústria de curtumes da Paraíba: rumo a extinção ou nascimento de uma nova indústria?

Egídio Luiz Furlanetto (UFCG) [elfurlanetto@terra.com.br](mailto:elfurlanetto@terra.com.br)

### Resumo

*Sucessos e insucessos empresariais são apresentados como consequência de capacidades ou incapacidades de adaptação/readaptação a um ambiente de negócios que se altera. Quando isto ocorre o resultado é visto como um sucesso, caso contrário, temos o fracasso e o eventual desaparecimento de uma empresa ou até mesmo de um setor industrial. É dentro desta lógica que o presente trabalho procura olhar para a indústria de curtumes do Estado da Paraíba, analisando sua trajetória mais recente, objetivando identificar os fatores que têm contribuído para o fracasso de boa parte destas empresas, o qual tem levado esta mesma indústria, outrora próspera e tão importante para o Estado, a uma situação de quase extinção. Para entender este processo, procura observar e analisar o fenômeno sob as perspectivas das abordagens da Teoria da Contingência Estrutural, da Ecologia Organizacional e da que trata da “perspectiva catching-up” levantando e analisando três questões centrais, a saber: i) a indústria paraibana de curtumes encontra-se em processo de extinção? ii) esta mesma indústria constitui-se uma atividade viável economicamente? e, iii) a Paraíba é o local ideal para tal atividade?*

*Palavras chave: Indústria de Curtumes, Trajetória Tecnológica, EPI.*

### 1. Introdução

Estudos organizacionais mostram que as organizações nascem, se desenvolvem, amadurecem, envelhecem e morrem. É a idéia do ciclo de vida, a mesma adotada para explicar o surgimento e a obsolescência de tecnologias, produtos e serviços em geral. Ao analisar-se em detalhe o ciclo de vida das organizações, percebe-se que da mesma forma que ocorre com os seres vivos, muitas são geradas (criadas), algumas conseguem sobreviver, se desenvolver e atingem a maturidade e poucas delas atingem a longevidade.

Segundo pesquisa realizada pelo IBGE no ano de 2000, das 710,3 mil empresas criadas no Brasil, 426,8 mil não completaram um ano, ou seja, 65% do total dos negócios abertos no ano de 2000, mesmo tratando-se de um ano em que a economia cresceu 4,4% (maior taxa de expansão do PIB desde 1995). Mesmo assim, o saldo é positivo, pois entre 1997 e 2000 a taxa média de abertura de empresas alcançou 19,4%, enquanto a taxa média de fechamento atingiu somente 12,9%, isto é, independente da conjuntura econômica, novas empresas continuam surgindo todos os anos, contribuindo para o aumento do montante das mesmas.

Em seu renomado livro “Feitas para Durar”, Collins & Porras(1995) fazem destaque ao fato de que poucas são as empresas que atingem mais de cinquenta anos de atuação, deixando claro que existe uma contínua renovação de empresas que atuam nos mais diferentes mercados, fazendo com que, de forma geral, os números macros se comportem de maneira mais ou menos estável, a não ser em casos extremos. Trata-se, portanto, de um fenômeno normal, onde as mais competitivas sobrevivem, é a “seleção natural”, onde as que conseguem se adaptar às condições impostas pelo ambiente sobrevivem e poucas são as que atingem longevidade.

Entretanto, como explicar a redução acentuada no número de indústrias processadoras de peles – os curtumes – ocorrida no Estado da Paraíba nos últimos anos, contabilizando, entre os anos de 1988 a 2000, uma diminuição de 74% no número de empregos e 50% no número de estabelecimentos, pois de acordo com o Guia Brasileiro do Couro (ABQTIC, 2002), a Paraíba possuía 6 empresas de curtume em 1988, ao passo que em 2000 esse número foi reduzido para 2 unidades.

Este mesmo guia traz que, no geral, o número de curtumes no Brasil manteve-se estável neste mesmo período. Ou seja, enquanto a taxa de crescimento das empresas de curtume no Brasil manteve-se estável, no Estado da Paraíba esta mesma taxa teve uma redução drástica, comprometendo a eficiência do segmento e de certa forma, de toda a cadeia produtiva.

Sendo assim, algumas hipóteses de pesquisa surgem à tona, ou seja: A indústria de curtumes no Estado da Paraíba é uma indústria em processo de extinção? A indústria de curtumes no Estado da Paraíba constitui-se uma atividade viável economicamente? Ou ainda, seria este movimento um movimento de realocação das empresas em busca de melhores condições e de vantagens competitivas e a Paraíba não se constitui local ideal para tal?

Pela ótica da literatura acerca de inovação e progresso técnico este fenômeno é passível de ser explicado sob a perspectiva de uma visão evolucionária dos processos de inovação de longo prazo, mais especificamente a abordagem que trata da “perspectiva *catching-up*”, onde os países, empresas e, por analogia as indústrias, são classificados em: “inovadores” – *forging ahead* - , “imitadores” – *catching-up* - e “os que ficam para trás” – *falling behind* (ABRAMOWITZ, 1986).

Tentando encontrar respostas a algumas das questões acima é que o presente trabalho se propõe a entender as razões que têm levado à drástica redução no número de empresas de curtume no Estado da Paraíba.

Assim sendo, o presente estudo procura, como objetivo geral, identificar os fatores que têm contribuído para o fracasso de boa parte das empresas de curtume do Estado da Paraíba, se propondo a analisar as trajetórias das empresas de curtume do da Paraíba que estão em atividade ou que estiveram operando nos últimos 10 anos.

Para tal, faz-se necessário discutir algumas das abordagens desenvolvidas no sentido de procurar entender a evolução das organizações, o que será feito na seção a seguir, com a apresentação da Teoria da Contingência Estrutural, as Abordagens da Ecologia Organizacional e a que trata da “perspectiva *catching-up*”.

Na seqüência o presente artigo apresenta a metodologia utilizada no estudo, os resultados da pesquisa e, a partir do referencial teórico procura analisar a trajetória das empresas de curtume na Paraíba nos últimos anos, destacando suas conclusões e considerações finais.

## **2. Sucesso e fracasso das organizações**

Foi tentando entender sucessos e insucessos das organizações que surgiu a Teoria da Contingência Estrutural, a qual enfatizava a mudança adaptativa nas organizações sempre que o ambiente externo se alterasse. Sob esta teoria o ambiente constitui-se na variável decisiva, ou seja, sucessos e insucessos empresariais são apresentados como consequência de capacidades ou incapacidades de readaptação a um ambiente de negócios que se teria alterado. Quando a readaptação ocorre, o resultado é visto como a recuperação do sucesso, caso contrário, temos o fracasso e o eventual desaparecimento da organização ou sua queda no ranking.

A partir deste mesmo período e de forma paulatina, foi tomando força a abordagem de estudo da mudança organizacional que enfatiza os processos de seleção ambiental, a chamada linha

de pesquisa de perspectiva ecológica da mudança organizacional. Inspirados por questões como: “por que há tantos tipos de organizações?” (HANNAN & FREEMAN, 1977), ecólogos organizacionais procuram explicar como as condições políticas, econômicas e sociais afetam a relativa abundância e diversidade de organizações e tentam justificar sua composição mutante ao longo do tempo. A pesquisa ecológica foi inicialmente orientada por três observações: (1) diversidade é uma propriedade dos agregados de organizações, (2) organizações freqüentemente têm dificuldades para executar e planejar mudanças suficientemente rápidas para responder às demandas de ambientes incertos e mutáveis e (3) a comunidade das organizações é raramente estável – organizações aparecem e desaparecem continuamente.

A partir destas observações ecólogos organizacionais passam a procurar explicações para a diversidade nos níveis da população e da comunidade da organização e focalizam as taxas de fundação e fracasso, criação e morte de populações organizacionais, como fatores-chave para o crescimento e redução da diversidade. Neste sentido procuram enfatizar as causas contextuais ou ambientais – sociais, econômicas e políticas – que produzem variações nas taxas de fundação e fracasso das organizações ao longo do tempo, influenciando estruturas de oportunidades que confrontam fundadores organizacionais potenciais e restrições de recursos com que se deparam as organizações existentes (ALDRICH & WIEDENMAYER, 1993; CAROLL, 1984; ROMANELLI, 1991).

Em linha geral, a teoria e pesquisa ecológicas sobre a criação e fracasso focalizam três temas centrais: (1) processos demográficos, (2) processos ecológicos e (3) processos ambientais.

Muito embora tenha avançado em relação à Teoria Contingencial, a visão da população-ecologia tem sido muito criticada por subestimar a importância da escolha de uma direção estratégica para uma organização, uma vez que uma determinada organização pode ser capaz de transformar-se de um tipo para outro e até mesmo de alterar o próprio ambiente. É o que acaba acontecendo quando as empresas introduzem inovações ao sistema, alterando incrementalmente, ou de forma radical os paradigmas dominantes.

Portanto, sucessos e fracassos de organizações, indústrias e países pode, muitas vezes ser melhor explicado pela capacidade inovativa dos mesmos, como bem verificado por Abramowitz (1986) ao analisar o crescimento da taxa de produtividade em diversos países. Ao fazer isto o autor criou uma tipologia e de acordo como seu domínio e postura tecnológica, classificou-os em três grupos distintos, a saber: os inovadores, os imitadores (seguidores) e os que “ficam para trás” (no original *forging ahead*, *catching-up* e *falling behind*, respectivamente).

Conforme o autor e fazendo a analogia para empresas, tem-se: no primeiro grupo (*forging ahead*), aquelas empresas que literalmente “pulam na frente”, são inovadoras, se destacam no cenário competitivo e ampliam tanto seus produtos como mercados, dominam a tecnologia e são capazes de gerar conhecimento e produtos inovadores; no segundo grupo (*catching-up*), estão as empresas que procuram acompanhar o processo evolutivo, tanto tecnológico como organizacional das empresas do primeiro grupo, dominam o conhecimento, mas não conseguem gerar novas tecnologias, concentrando-se em adaptar e desenvolver produtos substitutos por meio de engenharia reversa e imitações e; no terceiro grupo (*falling behind*), concentram-se as empresas que não conseguem acompanhar o avanço tecnológico e as exigências do mercado, tanto no tocante a qualidade dos produtos como legislações (ambientais e normas regulamentadoras). Este grupo de empresas compete quase que exclusivamente pelo preço e cada vez mais vê aumentar o fosso tecnológico que o separa dos outros dois grupos. A tendência deste grupo é ir paulatinamente perdendo parcelas do mercado, obrigando-se a explorar pequenos nichos periféricos, ou até mesmo a desaparecer.

Desta forma, para entender o sucesso e o fracasso de determinadas organizações faz-se necessário não somente examinar o ambiente em que estas estão inseridas, mas também, sua história, sua trajetória, sua forma de organização, enfim, sua estratégia para enfrentar as constantes mudanças impostas pelo ambiente externo. Em última análise são estas as variáveis que nortearam o presente estudo, conforme procura destacar-se, a partir das próximas seções.

### **3. Metodologia**

A metodologia empregada consistiu de uma detalhada pesquisa a dados secundários visto que o setor foi estudado por inúmeros pesquisadores e sob diferentes óticas, especialmente nos últimos 5 anos (LEMONS & PALHANO, 2000; KERLY, 2002; SILVA, 2002; SOUTO, 2002; ARAGÃO, 2003; MOUTINHO, 2003; CAVALCANTI FILHO & SILVA, 2003) o que tem gerado vasto material bibliográfico, complementada por uma série de entrevistas semi-estruturadas realizadas junto aos administradores das empresas de curtume, tanto das que ainda operam no Estado como das que já encerraram suas atividades. No total foram entrevistados 4 empresários que continuam operando no mercado e outros 3 que representam empresas que não mais estão em atividade.

Tanto na pesquisa a dados secundários como nas entrevistas procurou-se identificar a trajetória das empresas, suas estratégias, seus principais produtos e mercados, as dificuldades enfrentadas pela indústria, em especial na Paraíba, as formas de organização, os possíveis incentivos recebidos e, segundo a visão dos empresários, as principais causas tanto do sucesso como do insucesso de suas empresas.

### **4. Resultados da pesquisa**

#### **4.1 Origem e evolução da indústria de curtume na Paraíba**

Do período compreendido entre o pós-guerra até o final dos anos 50, houve um expressivo desenvolvimento do setor coureiro no Estado da Paraíba com aumento das exportações, com Campina Grande constituindo-se no principal pólo coureiro do Estado e um dos mais importantes do Nordeste.

Embora este crescimento tenha se reduzido, nos anos 70 Campina Grande continuava sendo de relevante importância para o setor, basta dizer que em 1973, quando o Núcleo de Assistência Industrial da Paraíba – NAI/PB (célula inicial do que viria a ser o atual SEBRAE), ao realizar um diagnóstico da Indústria de Couros e Calçados no estado da Paraíba, identificou que dos cinco curtumes industriais do Estado quatro encontravam-se em Campina Grande e, somente um em João Pessoa.

Campina Grande e, por consequência o estado, viu diminuir sua importância como importante pólo coureiro a partir dos anos 80, efeito este que fez com que entrasse no século XXI com reduzido grau de importância no setor, mantendo em atividade somente algumas pequenas e médias unidades que operam muito mais em função de um outro segmento, o qual, diga-se de passagem, vem crescendo de importância dentro do arranjo – o da indústria de equipamentos de proteção individual, tais como luvas, botas, aventais e perneiras, todos produzidos a partir do sub-produto do couro bovino denominado de “raspa” ou *crust*.

#### **4.2 Principais fatores responsáveis pela redução da indústria de curtume na Paraíba**

A partir da pesquisa aos dados secundários e com base em informações colhidas junto aos empresários do setor é possível elencar alguns dos principais fatores responsáveis pelo forte declínio da indústria de curtumes no Estado da Paraíba e em especial de Campina Grande, considerada o principal locus de produção desta atividade no estado, ou seja:

1- Num primeiro momento, a forte concorrência de alguns grandes curtumes nacionais que passaram a modernizar seus processos produtivos e a aumentar suas capacidades de produção, com isso, estenderam suas redes de compra de matéria-prima até o Nordeste, tornando o processo mais oneroso às empresas locais, as quais não tiveram competências para acompanhar a evolução tecnológica por que passou o setor, permanecendo a margem desta mudança;

2- Redução acentuada do rebanho bovino no Estado, em decorrência dos longos períodos de estiagem. A Paraíba, que sempre ocupou índices históricos em torno de 1% do total geral do rebanho bovino brasileiro, que é da ordem de 160 milhões de cabeças, nos últimos anos vem diminuindo sua participação, ou seja, em uma década a contribuição do rebanho bovino paraibano passou de aproximadamente 1% para cerca de 0,58%, apresentando uma redução próxima a 40%. Esta redução tem feito com que a quantidade de couros recebida pelos curtumes, com procedência da Paraíba, diminuísse acentuadamente (ABQTIC, 2002);

3- A adoção, por parte das grandes empresas varejistas (supermercados) e redes especializadas em carnes, da prática de abater os animais fora do estado, passando a abatê-los próximo aos centros produtores (centro-oeste preferencialmente) e, a partir de então, transportando para o estado somente a carne, reduzindo custos com o frete dos animais vivos, se comparado com a prática anterior;

4- Fechamento do principal matadouro existente no Estado (matadouro municipal de Campina Grande), por estar em desacordo com a vigilância sanitária, reduzindo a oferta de matéria-prima local;

5- A elevação do preço do couro no mercado internacional, fazendo com que boa parte da produção fosse orientada para o mercado externo e, assim, os grandes curtumes passassem a adotar estratégias agressivas de compra de peles, diminuindo as possibilidades dos curtumes locais;

6- Problemas gerenciais, uma vez que boa parte das empresas locais passou por dificuldades no momento da renovação de suas administrações, todas elas empresas familiares que não conseguiram fazer, com sucesso, a transição de uma administração familiar para profissional. Qualidade total, just-in-time, ISO séries 9000 e 14000, produção enxuta etc, são conceitos praticamente desconhecidos pela maioria das empresas;

7- Mais recentemente, em função da necessidade que os atuais curtumes têm de atuar com alto volume de produção (em escala) para poder competir internacionalmente, vem ocorrendo uma concentração no setor. Para isto têm contribuído a forte entrada de capital externo, destacando-se o italiano, responsável pelos maiores e mais recentes empreendimentos de vulto realizados na região Nordeste e, via de regra, recebendo altos incentivos dos governos locais (caso da Bahia e do Ceará, recentemente).

### **4.3 A atual indústria paraibana de curtumes**

Assim sendo, o que fora uma pujante indústria foi se transformando, aos poucos, numa atividade associada à produção de equipamentos de proteção individual (EPI's), pois nenhuma daquelas importantes unidades, existentes na década de 80, encontram-se em atividade.

Atualmente, não existe nenhuma unidade significativa que processe couros da forma completa em Campina Grande, isto é, que adquira peles “in natura” ou conservadas e as processe.

Todas as 4 indústrias que podem ser caracterizadas como indústrias de curtumes, nasceram muito mais para servir de suporte à fabricação de equipamentos de proteção individual (EPI's), indústria que surgiu em função das iniciativas pioneiras de uma importante empresa, hoje desativada, que produzia uma gama expressiva de EPI's e das "janelas de oportunidades" que se abriram em função da desativação das indústrias tradicionais de curtume, o que acabou disponibilizando equipamentos e mão-de-obra especializada.

Portanto, se por um lado constata-se a quase extinção de um importante setor da economia, por outro se vislumbra o nascimento de uma nova indústria no estado da Paraíba – a indústria de EPI's, a qual poderá fazer com que o setor consiga "renascer das cinzas".

## **5. Conclusões e considerações finais**

Com base nos resultados obtidos, analisar-se-á, a seguir, as proposições consideradas ao longo deste estudo, bem como a trajetória da indústria de curtumes da Paraíba sob a "perspectiva *catching-up*", obedecendo a tipologia desenvolvida por Abramowitz (1986).

### **P1. "A indústria de curtumes no Estado da Paraíba é uma indústria em processo de extinção."**

Embora tenha ocorrido uma forte redução da atividade, com o fechamento das tradicionais e mais expressivas empresas, a indústria de curtumes continua presente no Estado, mesmo que de forma mais tímida e atuando como um apêndice da indústria de equipamentos de proteção individual. Por outro lado, a Paraíba apresenta forte potencial para a exploração de caprinos e ovinos, o qual vem recebendo apoio das instituições locais podendo, no futuro, alavancar a indústria como um todo. Assim sendo, esta proposição não foi confirmada totalmente.

### **P2. "A indústria de curtumes no Estado da Paraíba constitui-se uma atividade viável economicamente."**

A presente proposição somente foi confirmada parcialmente, visto que os problemas identificados, principalmente os relacionados com a redução da oferta da matéria-prima, acabam elevando os custos de produção e agregam risco a atividade, mesmo considerando-se a presença de alguns incentivos governamentais e o baixo custo da mão-de-obra, características comuns a maioria dos estados nordestinos.

### **P3. "Trata-se de um movimento de realocação das empresas em busca de melhores condições e de vantagens competitivas e a Paraíba não se constitui local ideal para tal."**

Esta proposição foi confirmada tomando-se por base as dificuldades na aquisição de matéria-prima e a inexistência, no Estado, de um número expressivo de clientes dos curtumes - as indústrias de manufatura de couro – visto que as que existem operam mais com produtos sintéticos ou, por serem filiais de empresas do sul-sudeste, acabam adquirindo o couro naquelas regiões. Com isso, a cadeia de valor das empresas apresenta problemas tanto a montante como a jusante, ou seja, na aquisição da principal matéria-prima (couro bovino) e no momento da comercialização de seus produtos (couros curtidos e acabados), contribuindo para que os mais recentes investimentos sejam direcionados a outros estados. Deve-se destacar, também, que os investimentos para a instalação de novos empreendimentos são elevados e cada vez mais concentrados, e isto acaba dificultando estados com menor "poder de barganha".

Ao analisar-se a trajetória das empresas com base no referencial teórico aqui mencionado, mas especificamente na Teoria da Contingência Estrutural, é possível afirmar que a indústria de curtumes do estado da Paraíba não teve capacidade de readaptação a um ambiente que veio se alterando nos últimos anos, ficando a margem da evolução por que passou o setor como um todo.

Sob a “perspectiva *catching-up*”, é possível enquadrar as trajetórias das indústrias de curtume da Paraíba no terceiro grupo, ou seja, naquele composto por empresas que estão “ficando para trás” e que cada vez mais estão perdendo seu poder competitivo nos mercados em decorrência de suas incapacidades em acompanhar as mudanças tecnológicas e organizacionais enfrentadas pelo setor, seguindo numa tendência de destruição, com enormes dificuldades em reverter esta tendência.

Por outro lado, as informações levantadas permitem concluir, ainda, que se pode estar diante de uma “destruição criativa”, visto vislumbrar-se, a partir da indústria de curtumes e das “janelas de oportunidades” abertas com a quase extinção da mesma, o nascimento de uma nova e potencialmente importante indústria para o estado – a indústria de equipamentos de proteção individual (EPI’s).

Embora possua enormes dificuldades estruturais, tais como, baixa qualificação, poucos empreendimentos expressivos, produtos de baixo valor e alto grau de informalidade, bem como apresentar escassos recursos para investir na produção, a indústria de equipamentos de proteção individual poderá vir a ser um dos setores mais importantes dentro do setor coureiro-calçadista da Paraíba, tendo em vista que apresenta a menor dependência externa de insumos e de concorrentes (uma das principais causas do insucesso da atual indústria de curtumes, conforme ficou aqui comprovado).

Com base nesta constatação, existe a possibilidade de tornar Campina Grande um dos mais importantes pólos produtores de Equipamentos de Proteção Individual dentro do Brasil, visto que já o é em relação ao Norte e Nordeste.

Entretanto, é necessário que as “competências” do setor sejam ampliadas e isto passa por uma melhor formação de seus próprios agentes, os proprietários das empresas, assim como, pela renovação de máquinas e equipamentos utilizados nas mais diferentes empresas e, principalmente, por uma conscientização de que a atividade necessita incorporar técnicas de produção mais modernas e enquadrar-se as exigências legais e normativas (por exemplo, que as empresas procurem obter os Certificados de Aprovação, elemento importante e patamar mínimo para a comercialização de EPI’s, já que atualmente o número de empresas certificadas é mínimo e inexpressivo, pois boa parte do setor opera na informalidade) .

Faz-se necessário, ainda, que práticas de gestão mais modernas e eficientes sejam introduzidas, para que o segmento passe por uma renovação que lhe permitirá competir de forma igual com outros centros produtores de EPI’s, pois, não obstante operar com produtos de reduzido valor de revenda, o que deve ser considerado é o seu expressivo volume de comercialização, o qual permite importantes ganhos, se produzido em escala maior.

## Referências

- ABQTIC. (2002) - Guia *Brasileiro do Couro*. Estância Velha: ABQTIC.
- ABRAMOWITZ, M. (1986) - Catching up, forging ahead and falling behind. *Journal of Economic History*, Vol. 46, n.2, p.385-406.
- ALDRICH, H.E. & Wiedemayer, G. (1993) – From traits to rates: an ecological perspective on organizational foundings. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, vol. 1, p.145-195. Greenwich, CT: JAI Press.
- ARAGÃO, P.O.R.D. (2003) - *Arranjo Produtivo de Couros e Calçados de Campina Grande/PB*. Relatório de pesquisa do Projeto PROMOS/SEBRAE. João Pessoa.
- CAROLL, G.R. (1984) – Organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, vol. 10, p. 71-93. Palo Alto, CA.

- CARVALHO, M.L.G.D. (2001) - *Demanda do Setor de Calçados e Afins por Tecnologias Industriais Básicas no Estado da Paraíba*. João Pessoa: SICCT/COMPET/CNPq.
- CAVALCANTI FILHO, P.F.D.M.B. & SILVA, J.A.R.D. (2003) - *Arranjo Produtivo de couro e calçados da Paraíba Sub-área: Grande João Pessoa (João Pessoa, Bayeux e Santa Rita)*. Relatório de pesquisa do Projeto PROMOS/SEBRAE. João Pessoa.
- COLLINS, J.C. & PORRAS, J.I. (1995) - *Feitas Para Durar*. São Paulo: Rocco.
- HANNAN, M.T. & FREEMAN, J.H. (1977) – The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, vol. 83, p.929-984.
- KEHRLE, L.R. (2002) - *A Indústria Calçadista de Campina Grande - um estudo do setor industrial local*. Relatório Final. Recife: IPSA.
- LEMOS, C. & PALHANO, (2000) - *A. Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB*. Nota Técnica 22. Rio de Janeiro: IE/UFRJ.
- MOUTINHO, L.M.G. (2003) - *A Atividade Industrial de Couro e Calçados na Paraíba fora dos arranjos produtivos de Campina Grande/Patos/João Pessoa*. Relatório de pesquisa do Projeto PROMOS/SEBRAE. João Pessoa.
- ROMANELLI, E. (1991) – The evolution of new organizational forms. *Annual Review of Sociology*, vol.17, p. 79-103. Palo Alto, CA.
- SILVA, J.A.R. (2002) - *Da Globalização aos Novos Espaços Industriais: o caso da indústria de calçados da Paraíba*. Tese de Doutorado. Recife: UFPE/PIMES.
- SOUTO, C.S. (2002) - *Arranjo Produtivo de Couro e Calçados da Paraíba Sub-área: Patos*. Relatório de pesquisa do Projeto PROMOS/SEBRAE. João Pessoa.