

## Análise da Competitividade do *Cluster* de Confeccões no Município de Campina Grande, PB<sub>1</sub>

### *Clothing Cluster Competitiveness Analysis in the City of Campina Grande, PB*

### *Análisis Cluster Competitiveness Ropa en la Ciudad de Campina Grande, PB*

**Carlos César de Oliveira Lacerda**

Mestrando em Administração – UFPE  
Endereço: Universidade Federal de Pernambuco,  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas.  
Cidade Universitária, CEP: 50670901 - Recife, PE  
Brasil, Telefone: (83) 33153300  
e-mail: [cesarlacerda.adm@hotmail.com](mailto:cesarlacerda.adm@hotmail.com)

**Sandra Maria Araújo de Souza, Dr.<sup>a</sup>**

Professora da Universidade Estadual da Paraíba  
Endereço: Universidade Estadual da Paraíba, UEPB -  
Campus Patos.  
Avenida Presidente Getúlio Vargas, Campina Grande,  
PB, CEP: 58.400-052, Brasil, Telefone: (83) 33109739  
e-mail: [sandra.adm@hotmail.com](mailto:sandra.adm@hotmail.com)

**Aline Lacerda Lino da Silva**

Graduanda em Administração – UEPB e Bolsista no  
Programa de Iniciação Científica-PIBIC UEPB/CNPq  
Endereço: Rua Baraúnas, 351 - Bairro Universitário -  
Campina Grande-PB, CEP 58429-500, Brasil, Fone/Fax:  
83 3315.3300, e-mail: [aline.14cg@hotmail.com](mailto:aline.14cg@hotmail.com)

**Willan Breno Souto**

Graduando em Administração – UEPB  
Endereço: Rua Baraúnas, 351 - Bairro Universitário -  
Campina Grande-PB, CEP 58429-500, Brasil, Fone/Fax:  
83 3315.3300, e-mail: [wbsouto@gmail.com](mailto:wbsouto@gmail.com)

#### RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar quais os fundamentos de competitividade estão presentes no *cluster* de confeccões situado no município de Campina Grande-PB, a partir do modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008). Para isso, foi utilizado o modelo do referido autor que apresenta 11 fundamentos para avaliar a competitividade. A pesquisa é exploratória e descritiva, com abordagem quanti-qualitativa conduzida sob a forma de estudo de caso. O resultado demonstra que alguns dos fundamentos foram contemplados, já outros não demonstraram um nível alto de competitividade. No *cluster* existe grande limitação quanto às formas de cooperação, acesso à informação e relação com fornecedores.

Palavras-chave: Competitividade. Cluster. Confeccões.

#### ABSTRACT

*The objective of this work is to identify the fundamentals of competitiveness are present in the confections cluster located in Campina Grande-PB, from the theoretical model Zaccarelli et al. (2008). For this, the model of the author who presents 11 fundamentals to evaluate the competitiveness was used. The research is exploratory and*

---

1 Artigo recebido em 15.04.2014. Revisado pelos pares em 24.07.2014 (*blind review*). Ajustado e Aceito para publicação em 14.07.2015. Recomendado para publicação por José Ribamar Marques de Carvalho (Editor Científico). Publicado em 05.08.2015. Organização responsável UACC/CCJS/UFCG.

*descriptive, with quantitative-qualitative approach conducted in the form of case study. The result shows that some of the fundamentals were contemplated, while others have not shown a high level of competitiveness. Major limitation in the cluster exists as to the forms of cooperation, access to information and relationship with suppliers.*

*Keywords: Competitiveness. Cluster. Confections*

## **RESUMEN**

*El objetivo de este trabajo es identificar los fundamentos de la competitividad que están presentes en el clúster de prendas de vestir ubicado en Campina Grande-PB, a partir del modelo teórico Zaccarelli et al. (2008). Para ello, se utilizó el modelo del autor que presenta 11 fundamentos para evaluar la competitividad. La investigación es exploratoria y descriptiva, con enfoque cuantitativo y cualitativo realizado en forma de estudio de caso. El resultado muestra que algunos de los fundamentos estaban cubiertos, mientras que otros no han demostrado un alto nivel de competitividad. Mayor limitación del clúster existe en cuanto a las formas de cooperación, el acceso a la información y la relación con los proveedores.*

*Palabras-clave: Competitividad. Clúster. Prendas de vestir.*

## **1 INTRODUÇÃO**

O ambiente dos negócios se transforma devido à concorrência do mundo globalizado e as inovações nos meios tecnológicos. Assim, as organizações precisam se adaptar e perceber as novas estruturas para competir e sobreviver no mercado atual. A sobrevivência das pequenas organizações já é um assunto muito abordado pelos pesquisadores, pois muito se especula sobre o desenvolvimento dessas empresas diante das grandes corporações.

O reconhecimento por parte das empresas da incapacidade de contemplarem individualmente todos os recursos e capacidades necessárias para atender as necessidades dos mercados onde atuam, fez com que o enfoque tradicional baseado numa estratégia individual se apresentasse como inadequado forçando a adoção de uma estratégia coletiva, ou seja, a articulação entre diversos parceiros baseada na complementaridade dos recursos, facilitando também a troca de experiências e de informações.

O primeiro a discutir as razões pelas quais certas atividades, em particular, as industriais, tendem a aglomerar-se foi Marshall (1985), este constatou que as vantagens da produção em escala operam de forma mais eficiente a partir da integração de empresas concentradas num espaço geográfico específico. A questão da proximidade geográfica das empresas é também percebido nos estudos de Porter (1986), quando o mesmo identificou que a vantagem seria nessas proximidades e desde então, alguns estudiosos analisaram essas formas de aglomerações em diferentes contextos históricos e geográficos (SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012).

Existem na literatura terminologias diferenciadas quando se trata de aglomerações de empresas: *clusters* (terminologia adotada no presente estudo), Distritos Industriais, Aglomerações Industriais Localizadas, Arranjos Produtivos Locais – APLs. Esses novos formatos organizacionais surgem para viabilizar uma melhor resposta das organizações, principalmente as de pequeno e médio porte, à complexidade do ambiente organizacional. Essas aglomerações podem se configurar como entidades que criam estratégias competitivas como é o caso dos *clusters* de negócios. Estratégias que se mostram relevantes para sua própria sobrevivência no mercado onde as grandes empresas atuam isoladamente. Muitas pesquisas publicadas sobre o tema demonstram que esses aglomerados garantem ganhos de competitividade em relação às empresas isoladas (PORTER, 1993; SCHMITZ, 1992; ZACCARELLI *et al.*, 2008).

A adesão por uma estratégia coletiva parte do entendimento que a competitividade de uma empresa depende da competitividade de todos aqueles com os quais essa empresa se relaciona. Nesse sentido, o presente trabalho foca sua análise na necessidade de utilização de métricas de avaliação da competitividade nos *clusters*. Partindo do princípio que essa avaliação pode contribuir para identificação e otimização da capacidade competitiva das empresas inseridas nesse formato organizacional, o presente estudo utilizará o modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) que propõe a análise da competitividade dos clusters baseado no conceito de supra empresa.

Segundo os autores do referido modelo, a competitividade dos *clusters* pode ser analisada em função de 11 Fundamentos, sendo 09 deles originados da auto-organização e os 02 últimos através da ação de uma governança. Diante desse contexto, o objetivo do estudo foi identificar quais os fundamentos de competitividade estão presentes no *cluster* de confecções situado no município de Campina Grande-PB, a partir do modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008).

O objeto de estudo desse trabalho foi o *cluster* de Confecções de Campina Grande-PB. A escolha deveu-se primeiro pela relevância do setor de confecções, que apesar da significativa redução do número de estabelecimentos, ainda preserva sua importância na economia do município; e, segundo pela importância desse município para a economia do Estado da Paraíba. Diante dessas motivações, torna-se oportuno analisar a competitividade desse *cluster*, contribuindo para a elaboração de estratégias individuais e coletivas por parte das empresas ali inseridas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir são apresentados os fundamentos teóricos que apoiaram a realização do estudo.

## 2.1 CLUSTERS DE NEGÓCIOS

As primeiras observações sobre os *clusters* foram percebidas a partir de estudos que demonstravam a capacidade competitiva de pequenas aglomerações. Esses estudos tiveram origem nos trabalhos de Marshal (1890), porém o interesse pelo tema aumentou nos últimos anos devido à capacidade de competição desses aglomerados. Os trabalhos de Marshal demonstram as vantagens que as pequenas e médias empresas obtiveram provenientes da proximidade geográfica.

Provavelmente a concepção de Porter (1993) seja a mais considerada em relação a *cluster*. Segundo o autor, um *cluster* pode ser definido como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares” (PORTER, 1999, p. 211). Dessa forma, o tema ganhou destaque tendo em vista a proposição de estudos que relacionem a competitividade junto às pequenas empresas, além de que as empresas mudaram seu modelo de organização para se adaptarem as novas exigências.

Cândido (2001) enfatiza que essas mudanças implicaram numa profunda transformação intraorganizacional caracterizada pela substituição da burocracia vertical para a empresa horizontal, tornando difícil o reconhecimento das fronteiras empresariais, dado ao número das interações existentes, não somente ao nível interno de uma empresa em particular, mas no que diz respeito a sua relação associativa com fornecedores e clientes. Assim, as empresas estão cada vez mais abertas atuando em novos formatos a fim de garantir vantagem competitiva.

Existem muitas teorias e pesquisas que abordam o tema *clusters*. O conceito defendido por Zaccarelli *et al* (2008) aborda a proximidade geográfica, a e interrelação dos negócios. Esses novos formatos organizacionais surgem para viabilizar uma melhor resposta das organizações, principalmente as de pequeno e médio porte, à complexidade do ambiente organizacional. A adesão por uma estratégia coletiva parte do entendimento que a competitividade de uma empresa depende da competitividade de todos aqueles com os quais essa empresa se relaciona. Assim, essas estruturas englobam vários atores sociais que dependem de laços interligados significativamente importantes para a questão da competição, desde fornecedores de insumos, passando pelas máquinas, serviços e até a infraestrutura.

## 2.2 COMPETITIVIDADE

No presente cenário mundial onde a tecnologia, o comércio e o mercado financeiro se desenvolvem com grande rapidez e um grande número de organizações opera em todos os setores, não é tarefa simples para as empresas permanecerem firmes no mercado. A globalização e a grande concorrência exigem que as empresas se aprimorem na busca por produtividade, qualidade, o máximo de eficiência e as diferenças de práticas administrativas, parâmetros estes que traduzem a competitividade de uma empresa.

Porter (1993) afirma que quando os conhecimentos adquiridos se traduzem em destreza para se manter no mercado tendo em conta a ampla concorrência, fala-se de competitividade. Também segundo o autor, a competitividade também pode ser vista como:

A produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídos, e aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar fatias do mercado (NUNES FILHO, 2006, p. 132).

Na busca por essa vantagem competitiva, como uma saída estratégica para a grande quantidade de informações e de concorrentes, e com a finalidade de alcançar objetivos comuns, “essas entidades formam um sistema composto com estratégia e vantagem competitiva própria, e podem configurar diversos tipos de relações interfirmas, em forma de alianças, redes ou aglomerações geográficas como os *clusters* de negócios.” (PEREIRA, POLO e SARTURI, 2013, p.02).

Os *clusters* emergem dentro dessa realidade, pois nessa nova dinâmica empresarial, as empresas que fazem parte do *cluster* cooperam e competem entre si. O que explica a formação desses aglomerados é os consumidores que em meio as suas necessidades e desejos, procuram um local onde haja uma grande variedade de produtos e de preços, então a saída para as empresas é se agruparem. Essa aglomeração pode trazer grandes benefícios para as empresas, como também contribui para o desenvolvimento local. Isso faz com que não haja apenas relações comerciais, mas que surjam relações de confiança, que é característica do *cluster*.

O aglomerado de empresas, possui uma grande capacidade competitiva em relação às empresas isoladas que não terão que competir com uma empresa apenas do agrupamento, mas com todo o *cluster*. Sobre isso Zaccarelli *et al* (2008, p.69) afirmam que “cada empresa isolada ao perder mercado (e, eventualmente, encerrar sua atividade) reforça a competitividade do agrupamento”. Isso fortalece a premissa que a concentração espacial é fator determinante para a competitividade das empresas, que nesse meio não veem outra saída a não ser cooperarem.

### 2.3 FUNDAMENTOS DE COMPETITIVIDADE EM CLUSTERS

Segundo Zaccarelli *et al* (2008) os *clusters* são compostos por onze fundamentos, como pode ser visto no quadro a seguir. Estes, além de oferecer indicação dos efeitos específicos caucionados pelo sistema, sinalizam a vantagem competitiva do *cluster*. Os fundamentos são divididos em dois grupos pela sua forma de aplicação. Alguns, enumerados de um a nove, não dependem de governança para serem aplicados, já os outros dois existe essa necessidade.

	FUNDAMENTOS	EFEITOS NA COMPETITIVIDADE
1	CONCENTRAÇÃO geográfica	Percepção dos clientes de variedade superior, ampliação da escolha de fornecedor e garantia em preços.
2	ABRANGÊNCIA de negócios viáveis e relevantes	Custo de busca/acesso inferiores; redução da necessidade de estoques ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).
3	ESPECIALIZAÇÃO das empresas	Especialização de negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
4	EQUILÍBRIO com ausência de posições privilegiadas	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios.
5	COMPLEMENTARIDADE por utilização de subprodutos	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
6	COOPERAÇÃO entre empresas do <i>cluster</i>	Aumento da competitividade devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.
7	SUBSTITUIÇÃO seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
8	UNIFORMIDADE do nível tecnológico	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, pela proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios.
9	CULTURA da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho.
10	CARÁTER EVOLUCIO-NÁRIO por introdução de (novas) tecnologias	Diferencial competitivo resultante de inovação (redução de custos, ampliação de mercado, etc.).
11	ESTRATÉGIA DE RESULTADO orientada para <i>cluster</i>	Gestão baseada em ampliação da capacidade de competir versus resultado/lucro agregado do <i>cluster</i> .

**Quadro 01: Fundamentos de Clusters**

Fonte: Adaptado de Zaccarelli, *et al.* (2008).

- *Fundamento 1 – Concentração Geográfica em área reduzida*

Este fundamento é a base para existência de um *cluster*. Inexiste, neste caso, uma concentração ideal, pois quanto maior for o espaço, melhor será para o desenvolvimento do *cluster*. Segundo Zaccarelli *et al.* (2008, p. 74), “[...] a proximidade geográfica de empresas e instituições componentes se constitui em

fator-chave". Com isso, aumenta a possibilidade de atração de clientes, amplia a variedade de fornecedores e garante preços.

- *Fundamento 2 – Abrangência de negócios viáveis e relevantes*

Neste fundamento, observa-se o grau de incorporação de atividades e operações das empresas, que componham um grupo de transformações integradas, de linha de apoio, até a disponibilidades de um produto ou de uma categoria de produtos. Dessa forma, é de grande relevância que se mantenha o fluxo de produção se passando por todas as etapas. Segundo o referido autor as instituições de suporte, como núcleos de desenvolvimento de tecnologia de processo e de produto, centros de exposições e feiras, negócios ligados à armazenagem e ao transporte especializado e institutos ou polos educacionais voltados para a produção local, são importantes para o *cluster*.

- *Fundamento 3 – Especialização das empresas*

Para deixar as empresas eficientes e qualitativamente superiores, é necessário que as mesmas aumentem o nível de focalização em seus produtos e suas soluções. Esta é a característica principal deste fundamento. Os *clusters* são constituídos por empresas especializadas e dedicadas a poucas operações, mas, em alguns casos, são dedicadas a uma única atividade. É por isso que os *clusters* são formados por diferentes tipos de empresas que se cooperam ao mesmo tempo em que competem.

- *Fundamento 4 – Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas*

Este indica a existência de competição no *cluster*, o que acarreta, no interior do mesmo, disputas acirradas e em nível elevado de competência típica para o mercado. Ainda segundo Zaccarelli *et al.* (2008, p. 76, 77), mesmo estando sujeitas às possíveis falências, “a instalação de novas empresas em ritmo igual ao ambiente, somada ao grau de competição interna, garantem a continuidade do processo”. Por isso, não é imposto ao *cluster* que ele domine as parcelas deste processo, podendo ser facilitada monopolizando alguma operação.

- *Fundamento 5 – Complementaridade por utilização de subprodutos*

Voltado para o meio ambiente e a sustentabilidade do *cluster*, este fundamento propõe o reaproveitamento de produtos não utilizados no processo produtivo. Ou melhor, as “sobras” de produtos desgastados na produção que não podem ser reutilizados no mesmo processo. Essa alternativa é particular ao *cluster* de negócio e economicamente proveitoso. Entretanto, seria inviável ser feito somente por uma empresa do agrupamento, pois se tornaria uma atividade economicamente impossível.

- *Fundamento 6 – Cooperação entre empresas*

É o nível de colaboração entre as empresas do agrupamento. Sendo feito de forma espontânea e voluntária, o que, por não exigir liberação dos executivos, surtiria efeitos positivos ao cluster. Com várias empresas competindo num espaço relativamente pequeno, é quase improvável que essa cooperação não aconteça naturalmente.

- *Fundamento 7 – Substituição seletiva de negócios*

Às vezes por falta de um bom gerenciamento, falta de capital, é natural que empresas não se sustentem no mercado que, com seu crescimento, se torna cada vez mais competitivo. Este fundamento direciona para a substituição dessas empresas por outras que devam surgir. No *cluster*, é necessário que as empresas trabalhem mais ou, pelo menos, no mesmo nível de suas concorrentes. Por isso, a disputa dentro do agrupamento é bastante intensa.

- *Fundamento 8 – Uniformidade de nível tecnológico*

Dentro do *cluster* é necessário a adaptação das empresas à modernidade tecnológica. Todavia, o grau de homogeneidade tecnológica das empresas não pode ser convergente. Com isso, se obtém igualdade nas operações produtivas e administrativas das empresas do agrupamento, como também, estimula o desenvolvimento tecnológico e a cooperação de produtos tecnológicos entre os negócios do *cluster*.

- *Fundamento 9 – Cultura da comunidade adaptada ao cluster*

Neste fundamento, confere a necessidade de ter a cultura do agrupamento inserido na comunidade que o mesmo se encontra. Com isso, se constrói uma compatibilidade de valores, normas e condutas entre o cluster e a comunidade. Portanto, atinge aos trabalhadores do agrupamento e suas famílias, deixando-os motivados e, conseqüentemente, satisfeitos.

- *Fundamento 10 – Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias*

“Condição ou, mais propriamente, competência orientada para o desenvolvimento, identificação, adequação e adoção de novas tecnologias pelo agrupamento” (Zaccarelli *et al.*, 2008, p. 80). Este fundamento, não aplica em processos de auto-organização, demanda a presença efetiva de governança. Neste caso, a introdução de novas tecnologias impede que o *cluster* se torne obsoleto, ultrapassado.

- *Fundamento 11 – Estratégia de resultado orientada para o cluster*



Como os nove primeiros fundamentos tornam o *cluster* cada vez mais competitivo, se faz necessário a presença efetiva e deliberada de orientação para ação e decisão das empresas participantes do agrupamento, segundo o modelo aplicado. Além disso, ampliar a capacidade de competição dessas empresas é a característica deste último fundamento.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo de identificar quais os fundamentos de competitividade estão presentes no *cluster* de confecções situado no município de Campina Grande-PB, a partir do modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008), o presente estudo pode ser entendido como uma pesquisa exploratória e descritiva, onde foi empregada uma abordagem predominantemente quanti-qualitativa conduzidas sob a forma de estudo de caso. Para Yin (2001) o estudo de caso é definido como a investigação empírica de um fenômeno que dificilmente pode ser isolado ou dissociado do seu contexto.

A coleta de dados ocorreu por meio de fontes secundárias onde os dados provenientes foram de *sites* governamentais, institutos de pesquisa, Cadastro Industrial da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba - FIEP, artigos científicos, *site* das empresas que fazem parte dos *clusters* e de pesquisas de campo realizadas anteriormente no setor estudado.

Os critérios utilizados para delimitação dos participantes da amostra foram: fazerem parte do cadastro da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP), desse modo, trabalhou-se com empresas formais; e, atuarem no ramo de confecções e vestuário na atividade de industrialização. Desse modo, foram pesquisadas empresas de pequeno e médio porte situadas nos municípios estudados. Os dados foram analisados levando-se em consideração as métricas propostas pelo modelo utilizado no presente estudo. A partir das fontes de pesquisa os resultados foram agrupados em cada um dos fundamentos descritos no Quadro 02.

#### 3.1 Métricas Utilizadas

Para cada fundamento são propostas métricas de avaliação, no entanto, o modelo permite a proposição de novas métricas que atendam as peculiaridades dos objetos de estudo. Nesse sentido, uma das etapas desse estudo será a proposição de métricas relacionadas ao segmento de confecções. Para operacionalização do trabalho foram utilizadas métricas já usadas nos estudos de Sarturi *et al.* (2013), Pereira *et al.*

(2013) e Siqueira *et al.* (2011). Essas métricas são complementares ao modelo adotado para atender as peculiaridades e subjetividades do objeto de estudo, o *cluster* de confecções de Campina Grande-PB, as quais estão explicadas no Quadro 02a seguir:

FUNDAMENTO	MÉTRICA DO MODELO DE ZACCARELLI ET AL. (2008)	MÉTRICAS UTILIZADAS
1. Concentração geográfica	Distância dos principais concorrentes (Km).	- Nº de empresas do cluster dividido pela área urbana da cidade.
2. Abrangência de negócios viáveis e relevantes	Complementar do percentual de negócios de importância externos ao cluster (%).	- Variedade de negócios que contemplem as fases da cadeia produtiva têxtil.
3. Especialização das empresas	Número máximo de negócios presentes em uma empresa potencialmente passíveis de terceirização	- Etapas da cadeia produtiva realizadas pelas empresas.
4. Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	Número de negócios da mesma indústria ou setor.	- Levantamento do nº total de empresas de cada atividade do <i>cluster</i> e nº de empregos gerados.
5. Complementaridade por utilização de subprodutos	Número de empresas operando com reciclagem.	- Levantamento de informações sobre leis, projetos e ações no que se refere ao reaproveitamento de subprodutos.
6. Cooperação entre empresas do <i>cluster</i>	Médias de níveis de colaboração atribuídos por amostra de executivos do <i>cluster</i> .	- Compartilhamento de informações; - Presença de instituições de apoio.
7. Substituição seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Índices estatísticos de encerramento de empresas e de empresas novas (%/ano).	- Análise da data de abertura das empresas; - Mudanças no <i>cluster</i> que possam representar potenciais substituições de empresas.
8. Uniformidade do nível tecnológico	Presença de tecnologias inferiores (%).	- Presença de diferenças de nível tecnológico; questões de treinamento e aperfeiçoamento.
9. Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	Porcentual de famílias com um trabalhador do cluster em relação ao número total de famílias da região (%)	- Investigação histórica das origens do <i>cluster</i> , relacionando-a a cultura das pessoas que o constituem.
10. Caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias	Indicador qualitativo baseado em opinião de tecnólogos (posição <i>versus</i> situação mais avançada)	- Formas de introdução de novas tecnologias no <i>cluster</i> .

11. Estratégia de resultado orientada para o cluster	Taxa de aumento do lucro agregado (%). Taxa de ampliação da área abastecida (%).	- Associações e instituições voltadas ao cluster; Realizações de eventos coletivos. - Ações voltadas para a estratégia do cluster.
--	---	---

Quadro 02: Explicação das métricas utilizadas

Fonte: Adaptado de Sarturi *et al* (2013).

Dos 11 fundamentos, 09 são originados da auto-organização e os 02 últimos demandam governança (Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias; Estratégia de resultado orientado para o *cluster*).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados estão divididas em duas partes, no primeiro momento foi feita a caracterização do *cluster* de confecções de Campina Grande e no segundo momento foi feita a análise dos fatores competitivos a partir da aplicação do modelo teórico de Zaccarelli *et al* (2008).

##### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CLUSTER DE CONFECÇÕES DE CAMPINA GRANDE

No *cluster* de confecções de Campina Grande há a presença de um significativo e diversificado conjunto de agentes empresariais e não empresariais. Foi criado em 1981 formado por onze costureiras, “senhoras” de classe média, em geral, que pretendiam evoluir de um trabalho doméstico, iniciado cerca de um ano antes, para uma atividade de natureza empresarial. O perfil de mercado desejado por este grupo era distinto daquele característico de Santa Cruz do Capibaribe, município de Pernambuco, o qual havia se especializado na produção de “sulanca” para um público de baixa renda. Campina Grande buscava ser um “Pólo de Moda” para segmentos de renda média. Em 1982, já havia um pequeno aglomerado de MPes de confecções, resultado de cursos do SENAI e SENAC que incentivaram a criação e desenvolvimento da atividade de confecções de “fundo de quintal”. A evolução do *cluster* de Confecções em Campina Grande enquadra-se com muita propriedade a esta dinâmica político-econômica, pois, em uma perspectiva histórica, mostra-se uma trajetória cíclica vinculada aos períodos de hegemonia de diferentes grupos político-econômicos nos governos da Paraíba e municipal de Campina Grande.

##### 4.2 ANÁLISE DOS FATORES COMPETITIVOS

A análise dos fatores competitivos foi baseada no modelo do referido autor, baseado nos 11 fundamentos da competitividade.

#### 4.2.1 Concentração Geográfica

Para análise desse fundamento foi utilizado o parâmetro do número de empresas do *cluster* dividido pela área urbana da cidade (Tabela 1). O número de empresas do *cluster* foi fornecido pela FIEP-PB no ano de 2006. Estes dados foram utilizados em virtude de que a atualização do cadastro das empresas está sendo realizada neste ano de 2014.

Nº de empresas do cluster	Área urbana (km2)	Nª de empresas/Área urbana (km2)
93	59.989	1,55

**Tabela 01: Concentração Geográfica**

Fonte: Os autores, 2014.

De acordo com o parâmetro utilizado nos estudos de Siqueira *et al.* (2011) a competitividade estaria pautada no maior número de empresas por metro quadrado. Seguindo este raciocínio:

Maior Nª de empresas/Área urbana (km2) > Competitividade

**Quadro 03: Parâmetro utilizado**

Fonte: Os autores, 2014.

No caso do *cluster* da cidade de Campina Grande o número de empresas por metro quadrado ainda é pouca, denotando assim, pouca competitividade, pois mostra que existe pouca concentração geográfica entre as empresas. A forma de mensuração desta variável também já havia sido empregada por Hori e Boaventura (2006).

#### 4.2.2 Abrangência de Negócios Viáveis e Relevantes

O parâmetro utilizado para analisar essa variável foi à variedade de negócios que contemplem as fases da cadeia produtiva têxtil. Quanto mais ampla for à variedade de negócios no *cluster*, mais competitivo ele tender a ser. A cadeia têxtil/confeções do *cluster* é formada por seis importantes elos:

- Beneficiamento de fibras têxteis naturais.
- Fiação e tecelagem de fibras têxteis naturais.
- Fiação e tecelagem de têxteis químicos.
- Outras indústrias de tecelagem.

- Malharia e
- Vestuário

Nesse caso, existem empresas fornecedoras de insumos, aviamentos e equipamentos de manutenção, mas não se percebe a existência de uma cadeia produtiva completa e uma variedade de negócios integrada capaz de caracterizar economicamente o município, a semelhança dos calçados. Percebe-se que as empresas, quando têm condições financeiras, preferem comprar seus insumos em outros Estados, tendo como alternativas regionais fornecedores de Pernambuco e da própria capital paraibana e, quando suas compras são em pequena quantidade, o custo de transporte inviabiliza essa opção, restando o mercado alternativo da própria cidade. Essa situação também ocorre com os equipamentos, aviamentos, componentes e acessórios. As microempresas funcionam em espaços na maioria das vezes na própria residência do proprietário. Sua competitividade baseia-se no baixo preço dos produtos, uma vez que as vendas de suas rivais são impulsionadas pela capacidade em *design* e o acesso à informação sobre as tendências da moda, bem como a força das marcas sudestinas. Isso sinaliza um ponto negativo no *cluster*, pois mais negócios que contemplassem as etapas da cadeia e do processo produtivo fortaleceriam a competitividade do aglomerado.

#### 4.2.3 Especialização das Empresas

Para analisar essa variável utilizaram-se as etapas da cadeia produtiva realizadas pelas empresas. O processo produtivo verificado no *cluster* é composto pelas fases de compra de matéria-prima, criação ou *design*, modelagem, corte, serigrafia ou bordado, costura, tingimento ou clareamento, acabamento, embalagem e expedição, porém, apenas algumas dessas etapas são transferidas para outras empresas a partir dos processos de terceirização. As empresas geralmente facionam partes do processo produtivo, sendo verificado que 41,47% das empresas não contratam facção, 14,63% contratam para a realização dos serviços de serigrafias/bordados, 9,76% no acabamento, 9,76% na costura, 4,88% nas fases de criação/design, modelagem, corte e tingimento/clareamento, e 2,43% nas fases de expedição e embalagem (SOUZA, 2010).

Existe uma concentração de atividades no *cluster*, pois as empresas terceirizam e subcontratam poucas das atividades do processo produtivo. Apenas parte dessas atividades é terceirizada e essas não estão diretamente relacionadas aos seus processos produtivos, como por exemplo, limpeza e segurança. Quanto às subcontratações as empresas optam pela estratégia de subcontratação em relação às etapas de tingimento e clareamento das peças, pelo fato de que em geral essas empresas não utilizarem essas etapas nos seus produtos. Evidencia-se pouca

especialização das empresas, pois a maior parte das empresas realiza o processo desde a compra de matéria-prima até a expedição.

#### 4.2.4 Equilíbrio com Ausência de Posições Privilegiadas

Para analisar essa variável foi necessário fazer o levantamento do nº total de empresas de cada atividade do *cluster* e nº de empregos gerados para compreender se existem empresas de maior porte que determinam as estratégias do setor. As empresas do cluster são classificadas como médias e pequenas empresas, ou seja, não se percebe uma empresa maior determinando as estratégias. Isso evita o monopólio que seria negativo para os demais negócios do aglomerado. Quanto maior o número de empresas iguais, maior o reflexo na competitividade do *cluster* (ZACCARELLI et al. 2008).

Segundo dados do cadastro da FIEP para o ano de 1992, o município de Campina Grande registrava a presença de 142 empresas formais, decrescendo significativamente este número no cadastro de 1997, com 98 empresas registradas, as quais representavam 59% do total de empresas no setor de confecções, de um total de 166 empresas formais, permanecendo o mesmo número nos dados da RAIS para o ano de 2001 (mas reduzindo seu percentual para 39% do total). O cadastro mostra que em 2006, o número de empresas atuantes no segmento estudado somava 93 (noventa e três) empresas, das quais 31 (trinta e uma) foram localizadas (32%), as demais ou encontravam-se fechadas ou seu endereço atual e telefones eram desconhecidos.

A pesquisa foi realizada com as empresas formais com cadastro na FIEP, porém observa-se que além dessas empresas cadastradas, existem as que fazem parte do mercado informal. As empresas que estão cadastradas geram 915 empregos formais. Já as empresas informais geram em torno de 2.000 empregos. Existe ainda a predominância de médias e pequenas empresas excetuando-se uma grande empresa, que mesmo com seu grande porte não determina as estratégias do setor. Os números revelam uma porcentagem significativa de empresas da mesma atividade (confecções), que nesse caso, representa ganhos positivos em relação à competitividade.

#### 4.2.5 Complementariedade por Utilização de Subprodutos

O parâmetro utilizado para analisar esse fundamento foi o levantamento de informações sobre leis, projetos e ações no que se refere ao reaproveitamento de subprodutos que as empresas utilizam. No Quadro 04 é possível observar o levantamento dessas informações.

NOME	DESCRIÇÃO
ARENDA	Associação de Catadores de Materiais Recicláveis da Comunidade Nossa Senhora Aparecida. Possui uma produção média mensal de 5 toneladas de material reciclável.
CATAMAIS	A Catamais é a Cooperativa de Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis de Campina Grande. Esse trabalho da Cata Mais permite a retirada de uma média de 7 toneladas/mês de resíduos sólidos da cidade, abrangendo seis bairros, o que representa a quantidade ínfima de 0,07 % do total mensal de resíduos sólidos gerados em Campina Grande no setor.
COTRAMARE	A Cooperativa de Trabalhadores de Materiais Recicláveis (COTRAMARE). Trabalha coletando, separando, prensando, enfardando e comercializando os resíduos recicláveis.
COOPFUTURA	Atualmente a cooperativa é legalizada junto à Prefeitura Municipal de Campina Grande, ao Corpo de Bombeiros da Paraíba e à Secretaria da Receita Federal, e está em funcionamento com suas atividades de coleta e separação de resíduos para reciclagem.
LEI DOS RESÍDUOS SÓLIDOS (LEI Nº 14.973/09, 2009)	Grandes geradores (acima de 200 litros de resíduos por dia) são obrigados a ter coleta própria.

**Quadro 04: Leis, projetos e ações referentes ao reaproveitamento de subprodutos.**

Fonte: Os autores, 2014.

As empresas que fazem parte do *cluster* ainda têm a preocupação de utilizar seus retalhos e subprodutos e doar para as cooperativas e associações para reaproveitar no sentido de fazer produtos artesanais como bonecas de pano, bijuterias e etc. Esses produtos são comercializados na vila do artesão que hoje conta com 280 artesãos e na época do São João é muito visitado devido à chegada de turistas de todas as partes do Brasil.

#### 4.2.6 Cooperação entre Empresas

Para analisar essa variável foi necessário compreender o processo de compartilhamento de informações e a presença de instituições de apoio ao *cluster*. O conhecimento é difundido, havendo facilidade de imitação ou substituição (acontece de maneira informal). Já em relação à transferência de conhecimento de maneira formalizada, as empresas tendem a resistir, não conseguindo transferir com eficácia aos seus concorrentes (HOLANDA; SILVA, 2007).

A grande maioria dos empresários não interage com outras empresas no sentido de compartilhar ideias e informações. Para as empresas trocar informações

com os concorrentes significa perder competitividade, por isso a maioria adota posturas individualistas não conseguindo ainda perceber vantagens nessas parcerias. No que diz respeito ao compartilhamento de equipamentos, algumas instituições presentes nos arranjos podem propiciar o aparato tecnológico para as empresas, tais como: o SEBRAE, o SENAI, e o Centro da Moda, no entanto, essas possibilidades são pouco utilizadas.

No que diz respeito à presença de instituições de apoio e cooperação ao *cluster* observa-se que o estado da Paraíba possui diversas instituições de promoção e apoio a essas atividades: a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba/FIEP, o Sindicato das Indústrias de Vestuário do Estado da Paraíba/SINDVEST, o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Vestuário, a Associação dos Micro e Pequenos Empresários de Campina Grande, o Laboratório do Vestuário/LABVEST e o Centro Tecnológico do Couro e do Calçado/CTCC que integra a estrutura de apoio do Serviço Nacional da Indústria/SENAI, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/EMBRAPA, dentre outros.

#### 4.2.7 Substituição Seletiva de Negócios do *Cluster*

A métrica utilizada para apreciar esse fundamento se baseou na análise da data de abertura das empresas e nas mudanças no *cluster* que possam representar potenciais substituições de empresas. De acordo com a pesquisa de Souza (2010) observou-se que das empresas pesquisadas 29,63% foram fundadas até o ano de 1990, 59,26% fundadas entre o ano de 1991 a 2000, e 11,11% entre 2001 e 2007. Esse resultado revela que a maioria das empresas de confecções está no mercado a mais de 08 anos, revelando assim, a maturidade desses empreendimentos (Tabela 02).

Ano de Fundação	Até 1990	29,63%
	De 1991 a 2000	59,26%
	Após 2001	11,11%

Tabela 02: Fundação das empresas do *cluster*

Fonte: (SOUZA, 2010).

No que diz respeito às possíveis mudanças no *cluster* foi observado que a década de 90, foi um período de modificações no cenário industrial brasileiro e foi o período do surgimento do setor de confecções na Paraíba com a abertura de muitas empresas, apresentando, no entanto, no final da mesma década a diminuição de algumas atividades e fechamento de muitas. Segundo Aguiar (1999), as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas no Estado, podem ser caracterizadas como: limitação de capital de giro, falta de incentivos fiscais, dificuldades de acesso a



créditos, exigência de garantias, falta de financiamentos para o setor, juros elevados, concorrência, excesso de impostos, escassez de mão de obra qualificada, falta de apoio governamental, dificuldades na comercialização, falta de informações, inexperiências administrativas, dificuldades na aquisição de máquinas, na divulgação dos produtos, custos elevados e alta inadimplência, além da entrada das grifes do sudeste no *shopping* Luiza Motta e a concorrência de outro *Shopping* ao redor do *cluster*.

Desde sua origem, o *cluster* de Campina Grande está relacionado e tem sua dinâmica dependente de um grande e diversificado aporte político-institucional. O *cluster* está sujeito à mudança de governo tendo como consequência as elevadas cargas tributárias e os encargos sociais incidentes são fatores que comprometem o desenvolvimento das empresas, contribuindo para os elevados níveis de informalidade entre as empresas de pequeno e médio porte.

#### 4.2.8 Uniformidade do Nível Tecnológico

Para analisar esse fundamento foi necessário observar a presença de diferenças de nível tecnológico, além de questões no treinamento e aperfeiçoamento no *cluster*. “Quanto às inovações na gestão os dados relacionados ao arranjo de Campina Grande apontaram que pouco mais da metade dos entrevistados (58,82%) não utiliza nenhuma tecnologia de gestão” (SOUZA, 2010, p. 200). As empresas do *cluster* utilizam tecnologias obsoletas e possuem no seu quadro de funcionários, em sua grande maioria, colaboradores com baixa qualificação profissional. Encontram-se também deficiências relacionadas aos métodos gerenciais adotados, principalmente no que diz respeito à produção e a gestão da qualidade.

Algumas instituições presentes nos arranjos podem propiciar o aparato tecnológico para as empresas, tais como: o SEBRAE que possui um programa de financiamento e capacitação de MPes nas áreas de modernização tecnológica e desenvolvimento de inovações, chamado SEBRAETEC, em parceria com o SENAI, repassando tecnologia para melhoria da qualidade dos processos. O Centro da Moda, que disponibiliza além dos cursos de capacitação serviços especializados, tais como: criação e desenvolvimento de produtos; planejamento e desenvolvimento de coleções; serviços de modelagem e graduação computadorizada; pesquisa para indicações de fornecedores; encaixes e riscos computadorizados, entre outros. Além de um conjunto de equipamentos com tecnologias avançadas que estão à disposição dos empresários do setor de confecções.

A maioria dos empresários opta pelos processos de treinamento na própria empresa, relacionados apenas a operacionalização das funções para as quais os colaboradores foram contratados, o que acaba dificultando a flexibilidade da organização, quando da necessidade de mudanças para atender demandas externas.

E mesmo naquelas que oferecem treinamentos pode-se perceber que isso não acontece de forma contínua.

Assim, existe certa uniformidade tecnológica, pois a maioria das empresas utilizam tecnologias obsoletas. E com relação a treinamentos os mesmos se mostram resistentes a esse tipo de atividade. Dessa forma, a uniformidade é presente no *cluster* e isso de alguma forma fortalece o aglomerado. “Grandes diferenças tecnológicas não fortaleceriam a competitividade de um *cluster*” (ZACCARELLI et al. 2008).

#### 4.2.9 Cultura da Comunidade Adaptada ao Cluster

Para atender a este fundamento foi necessário fazer uma investigação histórica das origens do *cluster*, relacionando-a a cultura das pessoas que o constituem. O *cluster* tem suas origens em uma associação de confeccionistas, em 1981. Essa associação teve como pioneiras 11 costureiras que pretendiam evoluir de um trabalho doméstico para uma atividade comercial. O Sebrae trabalhou com esse grupo de costureiras oferecendo treinamento no Senai-RN (Natal). Assim, formou-se na FIEP o Sindicato da Indústria e Comércio do Estado da Paraíba/Sindvest. Em 1982 já era perceptível um pequeno aglomerado de empresas, “as chamadas fundo de quintal”, no entanto não havia estratégia e mecanismos adequados para fazer a comercialização da produção. É nesse período que foi criado o centro de comercialização Luiza Motta.

Em 1984, entra no contexto o Centro Comercial de Ação Luiza Motta, em Campina Grande – PB, reunindo empresas de confecções e calçados num mesmo espaço. Esse espaço significou uma mudança radical em termos de comercialização na história da cidade, uma vez que em 1981 existiam 11 empresas e nesse período da inauguração do centro Luiza Motta chegou a 142, de acordo com o cadastro da FIEP. Em 1997 o Centro Comercial Luiza Motta deixa de ser administrado pelo Sebrae, passando por uma drástica mudança, e transforma-se em *shopping*, atraindo estabelecimentos de fora da indústria de vestuário e calçados de Campina Grande.

Em 2003, após cinco anos, observam-se mudanças na dinâmica dos agentes institucionais (governo federal e prefeitura municipal, SEBRAE, CTCC, Cinep) para com o *cluster* de confecções de Campina Grande, gerando projetos de melhorias em infraestrutura – pólo têxtil-confecção, reestruturação do escritório do Sebrae-CG e a produção de roupas com algodão colorido (HOLANDAe SILVA, 2007). Dessa forma, percebe-se que a iniciativa das 11 costureiras em 1981 ajudou a fundar o *cluster* criando uma cultura adaptada nas confecções, e ainda contribuíram para a formação da identidade do *cluster*.

#### 4.2.10 Caráter Evolucionário por Introdução de (Novas) Tecnologias

Para analisar esse fundamento foi necessário observar as formas de introdução de novas tecnologias no *cluster*. Holanda e Silva (2007) afirmam ter encontrado apenas um fornecedor (revendedor) de máquinas e equipamentos. Isso pode dificultar a introdução de novas tecnologias de produção. A falta de investimentos em novas tecnologias pode representar um fator limitador na busca de melhorias no nível de competitividade no segmento têxtil, tendo em vista que se trata de uma tendência mundial a busca por melhorias tecnológicas que possibilitem inovações na estrutura produtiva e no desenvolvimento de novos tipos de tecidos, fatores esses que podem ampliar a capacidade das empresas em competirem em mercados externos (SOUZA, 2010, p. 181).

#### 4.2.11 Estratégia de Resultado Orientada para o *Cluster*

Para contemplar essa variável foi necessário listar as associações e instituições voltadas ao *cluster* e a Realizações de eventos coletivos, além de ações voltadas para a estratégia do *cluster*. Existem no Estado da Paraíba diversas instituições de promoção e apoio às atividades industriais, tais como: a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba/FIEP, o Sindicato das Indústrias de Vestuário do Estado da Paraíba/SINDVEST, o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Vestuário, a Coopnatural, o Centro da Moda, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/EMBRAPA, o Instituto Casaco de Couro/ICC, a Universidade Federal de Campina Grande/UFCCG, a Universidade Estadual da Paraíba/UEPB, a Agência Municipal de Desenvolvimento/AMDE e a Secretaria de Desenvolvimento Local (ambas vinculadas à prefeitura).

Outras instituições também possuem forte atuação no município, tais como: o SEBRAE-PB, a Companhia de Desenvolvimento da Paraíba/CINEP (órgão da Secretaria da Indústria e Comércio do Governo estadual), agências locais do Banco do Brasil e Banco do Nordeste e outros agentes financeiros, como o Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos no Estado da Paraíba/CEAPE-PB (CASSIOLATO e LASTRES, 2003). Essas instituições prestam serviços de assistência em treinamento de recursos humanos e serviços técnicos especializados. No entanto, muitas vezes os empresários desconhecem a disponibilidade desses serviços, ou até mesmo, consideram esses investimentos como desnecessários. O Quadro 05 mostra as associações, sindicatos e instituições orientados ao *cluster*.

ATORES	IDENTIFICAÇÃO	FORMAS DE INTERAÇÃO
Sindicatos, Cooperativas, Associações e Federações.	Sindicato dos Trabalhadores, FIEP, Associação dos MPE's de Campina Grande, Sindicato das Empresas de Confecções da	Difusão de informações tecnológicas e mercadológicas; apoio legal e institucional, promoção de cursos e eventos técnicos e comerciais, feiras, articulação política e

	Paraíba, Coopnatural, Instituto Casaco de Couro.	planejamento estratégico, etc.
Centros de Pesquisa Tecnológica	Centro Nacional de Pesquisa do Algodão/EMBRAPA – Campina Grande Centro da Moda (CT moda) Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado (CTCC).	Pesquisa e Desenvolvimento de tecnologia para o algodão colorido/projeto cultivar BRS 200. Pesquisa aspectos ligados a “design”, modelagem, produção e qualidade, concentrando-se em produtos do algodão colorido, englobando roupas, acessórios e decoração.
Órgãos Públicos	CINEP, SEBRAE, SENAI, SINE, SESI, IEL, Secretaria Municipal da Indústria e Comércio.	Financiamento de cursos para treinamento empresarial e de mão de obra, apoio ao desenvolvimento de capacitação tecnológica, projetos inovativos, treinamento de mão de obra etc.
Atores Políticos	Governos estadual e municipal, agrupamentos políticos locais.	Elaboração e implementação de programas e Políticas Públicas, articulação interinstitucional entre esferas de poder, mobilização de recursos humanos, econômicos e financeiros.
Universidades	UFPB, UFCG, UEPB.	Formação de recursos humanos qualificados, pesquisas e atividades de extensão.
Agentes Financeiros	Banco do Brasil, Banco do Nordeste, CEAPE-PB.	Financiamento de capital de giro, empréstimos para investimentos em capital físico, microcrédito.

**Quadro 05: Associações, sindicatos e instituições orientados ao *cluster*.**

Fonte: Adaptado de Cavalcanti Filho e Moutinho (2004).

Além desses atores, existem os eventos e ações de melhoria orientadas ao *cluster*. Como por exemplo, o SEBRAE que realiza o que eles chamam de “Missões Técnicas” que são visitas a outros arranjos, Ações semelhantes são desenvolvidas pelo Centro da Moda que lança duas vezes por ano seu caderno de tendências, quando o caderno fica pronto os empresários e outros parceiros são convidados a participarem do desfile de lançamento.

No que diz respeito à questão da governança, as indagações devem se pautar ao ambiente que estão inseridos. A pesquisa de Souza, 2010 conclui que “não apresentam um tecido institucional denso e coeso, e que existem fragilidades relacionadas ao contexto social, cultural e político”, pois não valorizam as práticas de cooperação e lideranças locais. Assim, denota-se uma governança tímida, pois se observa a necessidade de gerar estratégias coletivas orientadas ao *cluster*.

Nesta seção foram abordados e analisados os fatores competitivos das empresas que fazem parte do *cluster* de Campina Grande. O setor ainda é muito forte na cidade, porém, se fragiliza devido à concorrência e o pouco poder de mercado. A

forma de relacionamento entre as empresas e as elevadas cargas tributárias e encargos sociais são desfavoráveis e dificultam sua sobrevivência. As elevadas cargas tributárias prejudicam que as empresas possam competir em níveis de igualdade com as empresas informais, tendo em vista que a estratégia de preço é um aspecto dominante neste setor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como propósito identificar quais os fundamentos de competitividade estão presentes no *cluster* de confecções situado no município de Campina Grande-PB, a partir do modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008). Embora o modelo seja o mais abrangente, as métricas sugeridas pelos autores são de difícil aproveitamento, fazendo assim com que haja a necessidade de novas métricas para facilitar o acesso às informações. Esse modelo é composto por 11 fundamentos, sendo 09 deles originados da auto-organização e os 02 últimos demandando governança.

Pode-se observar que no setor de confecções de Campina Grande foi constatado indícios dos 11 fundamentos. Alguns dos fundamentos foram totalmente contemplados, como o fundamento 4, onde se pode perceber a equidade em relação ao porte das empresas; o fundamento 8, demonstra que há de certa forma um equilíbrio em relação às tecnologias que ainda são obsoletas e o fundamento 11, no que se refere à presença de instituições que apoiem as atividades industriais.

Em contrapartida, o fundamento 3 e o 6 demonstraram pouca competitividade, pois a questão da especialização e da cooperação ainda precisa ser trabalhada estrategicamente no *cluster*. No que diz respeito ao fundamento 1 “Concentração Geográfica”, percebe-se baixa competitividade desfavorecendo esse fundamento. A maior limitação do presente estudo se deve ao fato da dificuldade de se obter informações precisas e atualizadas, já que a coleta de dados foi de origem secundária e grande parte dos dados coletados juntos as instituições estavam desatualizados.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que no *cluster* há uma grande limitação quanto às formas de cooperação, acesso à informação e relação com fornecedores. É preciso que haja a adoção de estratégias por parte das empresas, mas, principalmente articulações, investimentos e programas de incentivo das instituições e agentes que estão envolvidos no processo, estabelecendo estratégias e estreitando os laços com as empresas, apontando assim soluções para o desenvolvimento e fortalecimento da competitividade do *cluster*. Este trabalho contribuiu com a pesquisa em *clusters*, apresentando os resultados da cidade de Campina Grande-PB e ainda contribuiu para identificar aspectos passíveis de melhorias no *cluster*.

## REFERENCIAS

AGUIAR, V. S.M. **Propostas de estatísticas de competitividade para o setor de confecções no Estado da Paraíba**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Sociedade) – Pós-Graduação em Ciências da Sociedade, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 1999.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interorganizacionais do tipo Agrupamentos Industriais Pês: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H.M.M. O foco em arranjos produtivos locais e inovativos de micro e pequenas empresas. **In: LASTRES, H.M.M.et al(org.) Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relum e Dumará; UFRJ, 2003.

CAVALCANTI FILHO, P. F. M. B.; MOUTINHO, L. M. G. **Arranjo produtivo de micro e pequenas empresas de confecções em Campina Grande**. Relatório de Atividades da Expansão da RedeSist. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, 2004.

FIEP. **Relação do Cadastro das empresas de confecções de artigos do vestuário e acessórios**. Cadastro Industrial, 2006.

HOLANDA, L. M. C. de; SILVA, R. J. A. Estratégia e Criação do Conhecimento: um Estudo Exploratório no Setor de Confecções em Campina Grande – PB. **Revista Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, ano 5, n. 10, jul./dez. 2007.

HORI, H.; BOAVENTURA, J. M. G. Método para avaliar competitividade em clusters: o caso de joias folheadas da cidade de Limeira - SP. **In: BOAVENTURA, J. M. G.(org.) Rede de Negócios - Tópicos em Estratégia**. 1 ed. São Paulo: Editora Saint Paul, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Atlas do Censo Demográfico**. Rio de Janeiro, 2010.

MARSHALL, A. Principles of economics book four: the agents of production: land, labour, and capital and organization. 1890. Disponível em:<http://www.marxists.org/reference/subject/economics/marshall/bk4ch10.htm>. Acesso em: 10 de janeiro de 2014.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

NUNES FILHO, Paulo de Souza. **Vantagem competitiva**: precedentes teóricos da análise do diamante nacional de Porter. Dissertação. Universidade Federal da Bahia, 2006.

PEREIRA, C. E. C.; POLO, E. F.; SARTURI, G. Proposição de métricas para avaliação da competitividade em clusters: uma aplicação no grupamento têxtil e de confecções do Brás. ANPAD/2013, **Anais**.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_, **A vantagem competitiva das nações**. Campus. Rio de Janeiro, 1993.

\_\_\_\_\_, **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SARTURI, Greici; VARGAS, Carlos Augusto França; BOAVENTURA, João Maurício Gama; SANTOS, Silvio Aparecido dos. Análise da Competitividade do Cluster da Serra Gaúcha (Brasil) em Relação ao Cluster Valle del Maule (Chile) através do Modelo Teórico de Zaccarelli et al. (2008). ANPAD. Maio de 2013; **Anais**.

SACOMANO NETO, M., PAULILLO, L.F.D.O.E. Estruturas de governança em arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, 46(4), 1131–1156, 2012.

SCHMITZ, H. On the clustering of small firms. **IDS Bulletin**, v.23, n.3, July, 1992.

SIQUEIRA, J. P. L. D., GERTH, F. M., BOAVENTURA, J., MAURÍCIO, G. (2011). Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de Franca e Birigui. **Revista Gestão Organizacional**, 4(2), 102-112, 2011.

SOUZA, Sandra Maria Araújo de. **Relações entre as formas de governança de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável**. Tese. Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S.B., TELLES, R., SIQUEIRA, J.P.L., BOAVENTURA, J.M.G., DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.