

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS PRESENTES NO CLUSTER DE CONFECÇÕES DE JOÃO PESSOA NO ESTADO DA PARAÍBA

IDENTIFICATION OF COMPETITIVE FACTORS IN THE GARMENT CLUSTER OF JOÃO PESSOA IN THE STATE OF PARAÍBA

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES COMPETITIVOS PRESENTES EN EL CLUSTER DE CONFECCIONES DE ROPA DE JOÃO PESSOA EN ESTADO DE PARAÍBA

Carlos César de Oliveira Lacerda

Mestrando no programa de pós-graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD-UFPE).

Endereço: Av. dos Economistas, s/n, Cidade Universitária, Recife, PE, Brasil

Telefone: (83) 99913-8787

E-mail: cesarlacerda.adm@hotmail.com

Sandra Maria Araújo de Souza

Doutora em Recursos Naturais pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Endereço: R. Baraúnas, 351 - Universitário, CEP: 58429-500. Campina Grande, PB, Brasil

Telefone: (83) 99666-3895

E-mail: sandra.adm@hotmail.com

Aline Lacerda Lino da Silva

Graduada em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Endereço: R. Baraúnas, n. 351, Universitário, CEP: 58429-500. Campina Grande, PB, Brasil

Telefone: (83) 99802-6509

E-mail: alinelacerda.adm@gmail.com

Artigo recebido em 22/10/2015. Revisado por pares em 25/03/2016. Reformulado em 10/04/2016. Recomendado para publicação em 07/07/2016, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 31/08/2016. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

Este trabalho objetivou identificar quais os fundamentos de competitividade do modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) estão presentes no *cluster* de confecções de João Pessoa-PB. A pesquisa é descritiva e qualitativa, conduzida mediante estudo de caso simples. O modelo utilizado permitiu descrever as características do *cluster* de João Pessoa-PB, onde se podem perceber indícios dos onze fundamentos propostos. Assim, o trabalho contribuiu com a pesquisa em *clusters* a partir da validação do modelo de Zaccarelli *et al.* (2008), além de contribuir na identificação de aspectos passíveis de melhorias no *cluster* para que este possa se tornar mais competitivo e representativo.

Palavras-chave: Competitividade; Cluster; Confecções.

ABSTRACT

This study aimed to identify what foundations of competitiveness of model Zaccarelli *et al.*(2008) are present in the cluster of garment João Pessoa-PB. The research is descriptive and qualitative, and conducted by simple case study. The used model allowed describing the cluster characteristics of João Pessoa-PB, where you can see evidence of the eleven proposed fundamentals. Thereunto, the work has contributed to the research in clusters from the validation of the model Zaccarelli *et al.* (2008), as well as helps identify aspects amenable to improvements in the cluster, then it can become more competitive.

Keywords: Competitiveness; Cluster; Clothing.

RESUMEN

Este trabajo tuvo el objetivo de identificar cuales fundamentos de competitividad del modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) están presentes en el *cluster* de confecciones de ropa de João Pessoa-PB. La investigación es descriptiva y cualitativa, conducida mediante estudio de caso simple. El modelo utilizado ha permitido describir las características del *cluster* de João Pessoa-PB, donde se puede percibir indicios de los once fundamentos propuestos. Así el trabajo contribuye con la investigación en *clusters* desde la validación del modelo de Zaccarelli *et al.* (2008), y también contribuye en la identificación de aspectos pasivos de mejorías en el *cluster* para que pueda se tornar más competitivo.

Palabras-clave: Competitividad; *Cluster*; Confecciones de ropa.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente dos negócios transforma-se devido à concorrência do mundo globalizado e as inovações nos meios tecnológicos. Assim, as organizações precisam adaptar-se 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 em uma estratégia individual, se apresentasse como inadequado, forçando a adoção de uma estratégia coletiva. Em outras palavras, a articulação entre diversos parceiros baseia-se 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). O autor constatou que as vantagens da produção em escala operam de forma mais eficiente a partir da integração de empresas concentradas em espaço geográfico específico. A questão da proximidade geográfica das empresas também é percebida nos estudos de Porter (1986), quando 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, e Arranjos Produtivos Locais (APL). 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.

Essas estratégias mostram-se 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; SOUZA, 2010; PEREIRA; POLO; SARTURI, 2013; JACOMETTI; GONÇALVES; CASTRO, 2014).

A adesão por uma estratégia coletiva parte do entendimento de 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 onze fundamentos, nove deles originados da auto-organização, e os dois últimos através da ação de uma governança. Diante desse contexto, o objetivo do estudo foi identificar quais fundamentos de competitividade do modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) estão presentes no *cluster* de confecções situado no município de João Pessoa, no Estado da Paraíba.

A escolha do caso 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, juntamente com o de Campina Grande, 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 e associações ali inseridas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPETITIVIDADE NOS *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 relacionam a competitividade junto às pequenas empresas, além de que as empresas mudaram seu modelo de organização para se adaptarem às novas exigências.

A existência de um aglomerado desenvolvido dinamiza a cultura de uma localidade que, aliada aos processos de industrialização, proporciona melhora da produtividade, possibilidades da geração de inovação, bem como a aplicação do conhecimento contido nessa região para os fins de produção e desenvolvimento (SARACENI; ANDRADE JÚNIOR; RESENDE, 2013).

A adesão por uma estratégia coletiva parte do entendimento de que a competitividade de uma empresa depende da competitividade de todos aqueles com os quais essa empresa se relaciona. Além disso, para que a vantagem competitiva da empresa seja sustentável e as empresas possam ser superiores à média do mercado, é necessário considerar diversos fatores (CARMO; ZILBER, 2011). Assim, essas estruturas englobam, além dos fatores econômicos, atores sociais que dependem de laços interligados significativamente importantes para a questão da competição, desde os fornecedores de insumos, passando pelas máquinas, serviços, até a infraestrutura. O tema *competitividade* é

discutido a partir do ponto de vista de diversos autores e sob vários enfoques diferentes.

Assim,

[...] a capacidade de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados. Decorre dessa definição que a competitividade é a medida de desempenho das firmas individuais. No entanto, esse desempenho depende de relações sistêmicas, já que as estratégias empresariais podem ser obstadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998).

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; SARTURI, 2013, p.2). Segundo Meyer-Stamer (1995), é praticamente impossível, hoje, que as empresas consigam sobreviver apenas com suas próprias forças, devido à complexidade das novas tecnologias e seu caráter sistêmico.

Dessa forma, tem se buscado modelos e instrumentos que viabilizem o entendimento das estruturas competitivas. Os *clusters* emergem dentro dessa realidade, pois, nessa nova dinâmica empresarial, as empresas que fazem parte do *cluster* cooperam e competem entre si (coopetição). 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, Zaccarelliet 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 de que a concentração espacial é fator determinante para a competitividade das empresas que, nesse meio, não veem outra saída, a não ser cooperarem para competir e sobreviver diante das grandes corporações. Os autores do referido modelo apresentam onze fundamentos e os seus efeitos na competitividade em *clusters*, os quais estão apresentados no tópico a seguir.

2.1 FUNDAMENTOS DE COMPETITIVIDADE EM *CLUSTERS*

Segundo Zaccarelli *et al.* (2008), a competitividade dos *clusters* pode ser avaliada por onze fundamentos. Além disso, eles também oferecem indicação dos efeitos específicos caucionados pelo sistema, como pode ser visto no Quadro 1. Os fundamentos são divididos em dois grupos pela sua forma de aplicação. Os fundamentos, enumerados de um a nove, não dependem de governança para ser aplicados; já para os dois últimos existe essa necessidade.

Quadro 1 - Fundamentos de competitividade em *Clusters*

	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 EVOLUCIONÁRIO 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> .

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 disponibilidade de um produto ou de uma categoria de produtos. Dessa forma, é de grande relevância que se mantenha o fluxo de produção 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 pólos 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 elas 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, em seu interior, 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 à sustentabilidade do *cluster*, este fundamento propõe o reaproveitamento de produtos não utilizados no processo produtivo, ou melhor, das *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, por não exigir liberação dos executivos, surtiria efeitos positivos ao *cluster*. Com várias empresas competindo em um espaço relativamente pequeno, é quase improvável que essa cooperação não aconteça naturalmente.

- Fundamento 7 – Substituição seletiva de negócios

Às vezes, por falta de bom gerenciamento ou 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 necessária 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, e 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-se a necessidade de ter a cultura do agrupamento inserido na comunidade que o mesmo se encontra. Com isso se constrói uma Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

compatibilidade de valores, normas e condutas entre o *cluster* e a comunidade. Portanto, atinge os trabalhadores do agrupamento e suas famílias, deixando-os motivados e, conseqüentemente, satisfeitos.

- Fundamento 10 – Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias

Este fundamento não se aplica em processos de auto-organização, demanda a presença efetiva de governança. É a “condição ou, mais propriamente, competência orientada para o desenvolvimento, identificação, adequação e adoção de novas tecnologias pelo agrupamento” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 80). 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, faz-se necessária 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.

Por se tratar de um tema que contém elementos estratégicos, a análise da competitividade dos *clusters* pode ser viabilizada a partir de diversos modelos existentes na literatura (CHANDLER, 1962; PORTER, 1998, MARSHALL, 1985; SHIMITZ, 1995; UK DEPARTMENT, 1999; ZACCARELLI, *et al.*, 2008; KAMATH, AGRAWAL e CHASE, 2012). O modelo *Diamante de Porter* (1998) é, geralmente, o mais utilizado para a análise dos efeitos resultantes da atuação em *clusters*, por contemplar quatro fatores determinantes para sua competitividade. São eles: condições de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

No entanto, o modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) contempla um maior conjunto de atributos, denominados pelos autores de fundamentos (apresentados anteriormente), que permitem uma análise mais abrangente dos efeitos caucionados pelo sistema, partindo de uma visão estratégica sobre a competitividade dos *clusters*. Em decorrência desses fatores é que se selecionou esse modelo para a operacionalização desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa, quanto aos objetivos, pode ser entendida como descritiva, por relata as características competitivas do *cluster* de confecções de João Pessoa - PB a partir das categorias preconizadas no modelo de análise da competitividade em *clusters*, desenvolvido pelos autores Zaccarelli *et al.* (2008).

No que se refere à abordagem, trate-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa. Segundo Gomes e Araújo (2005), na pesquisa qualitativa não há preocupação em produzir dados numéricos desenvolvidos em fórmulas matemáticas e destinados à construção de gráficos e tabelas que retratam, de forma reducionista, os achados de pesquisa. O que se pretende é aprofundar os conhecimentos de determinado fenômeno a partir da relação causa e efeito. A metodologia qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação, método e análise dos dados. Baseia-se em dados de textos, entrevistas e imagens, é fundamentalmente interpretativa e permite, ao pesquisador, ter uma visão do fenômeno (CRESWELL, 2010).

A partir do viés qualitativo utilizou-se, como estratégia de análise, o estudo de caso simples, pois o *cluster* escolhido é a própria unidade de análise. 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. O estudo de caso único é decisivo, ao se testar a teoria existente, e torna-se holístico com apenas uma unidade de análise. Neste caso, a unidade de análise é o próprio *cluster* estudado.

A fase da coleta de dados ocorreu por meio de fontes secundárias, que foram provenientes 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 do *cluster* e de pesquisas de campo realizadas anteriormente no setor estudado.

Os critérios utilizados para delimitação dos participantes da amostra foram: (1) fazerem parte do cadastro da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP), caracterizando empresas formais; e (2) atuarem no ramo de confecções e vestuário na

atividade de industrialização. Desse modo, foram pesquisadas empresas de pequeno e médio porte situadas no município estudado.

O modelo utilizado na pesquisa permite a adoção de métricas que sejam mais específicas para o segmento adotado. Sendo assim, o primeiro passo foi a definição das métricas que foram utilizadas, considerando o setor de confecções.

3.1 MÉTRICAS UTILIZADAS

Para a operacionalização do trabalho foram utilizadas métricas já usadas nos estudos de Sarturi *et al.* (2013), Pereira, Polo e Sarturi (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 João Pessoa-PB, as quais estão explicadas no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Explicação das métricas utilizadas

FUNDAMENTO	MÉTRICA DO MODELO DE ZACCARELLI <i>et al.</i> (2008)	MÉTRICAS UTILIZADAS
1. Concentração geográfica	Distância dos principais concorrentes (Km).	- Quociente Locacional.
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> , porte das empresas e número 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).	- Mudanças no <i>cluster</i> que possam representar potenciais substituições de empresas; - Número de abertura de novas 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 <i>cluster</i> em relação ao número total de famílias da região (%).	- Investigação histórica das origens do <i>cluster</i> , relacionando-a à 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 <i>cluster</i>	Taxa de aumento do lucro agregado (%); Taxa de ampliação da área abastecida (%).	- Associações e instituições voltadas ao <i>cluster</i> ; - Realizações de eventos coletivos; - Ações voltadas para a estratégia do <i>cluster</i> .

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

Dos onze fundamentos, nove são originados da auto-organização, e os dois últimos demandam governança (Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias; Estratégia de resultado orientado para o *cluster*), conforme explicitado anteriormente.

Na análise dos dados, as categorias definidas na pesquisa são representadas pelos fundamentos propostos por Zaccarelli *et al.* (2008). Desta forma, os dados foram analisados levando-se em consideração as métricas propostas no Quadro 02 e, a partir das fontes de pesquisa, os resultados serão agrupados em cada um dos fundamentos descritos do modelo utilizado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

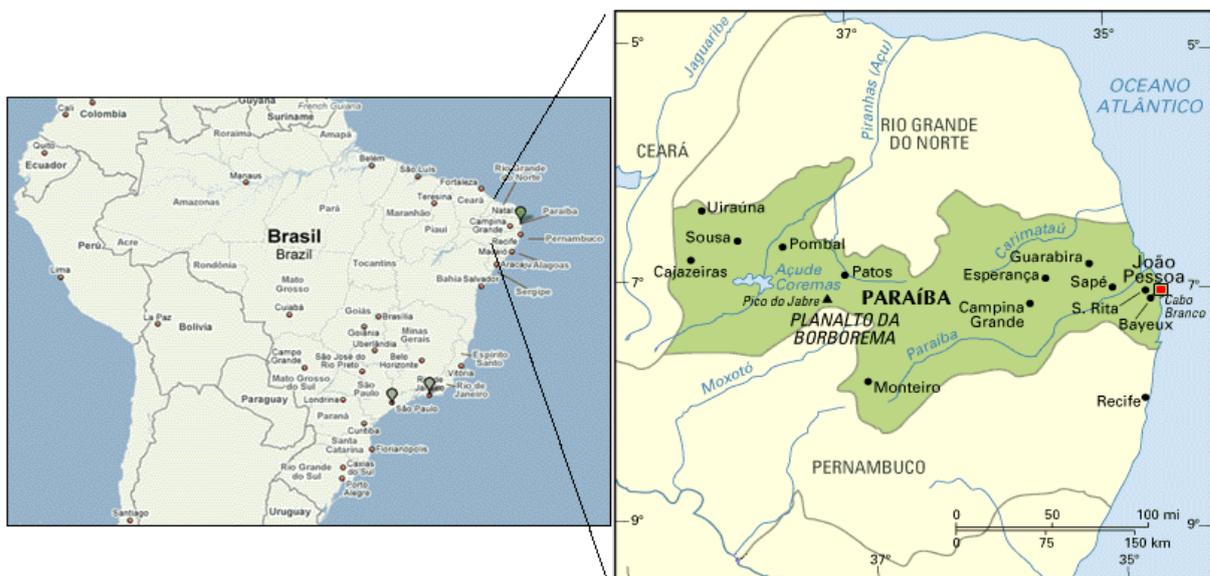
Esta sessão está dividida em duas etapas complementares. A etapa I corresponde à caracterização do *cluster* objeto de estudo deste trabalho, e a etapa II é a análise dos fatores competitivos a partir do modelo.

4.1 ETAPA I: CARACTERIZAÇÃO DO *CLUSTER* DE CONFECÇÕES DE JOÃO PESSOA - PB

João Pessoa é um município brasileiro, capital e principal centro financeiro e econômico do Estado da Paraíba. Com 791.438 habitantes, é a oitava cidade mais populosa Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

da Região Nordeste e a 24ª do Brasil. Sua região metropolitana, formada por João Pessoa e mais onze municípios, tem uma população de 1.253.929 pessoas (IBGE,2015),a sexta maior do Nordeste brasileiro (ver Figura 1).No que diz respeito ao *cluster* de confecções de João Pessoa, na década de 1980 foi construído o *shopping* Sebrae de João Pessoa, voltado prioritariamente para a comercialização de confecções, cuja administração foi assumida pelo Sebrae. Surgiu nos anos 1960 com as alfaiatarias, consolidando-se nos anos 1990, com um crescimento no número de empresas consequentes do *cluster* de Campina Grande.

Figura 1 - Município de João Pessoa, Estado da Paraíba



Fonte: IBGE/CIDADES (2014).

Apesar da significativa redução no número de estabelecimentos no setor de confecções no município de João Pessoa, o referido *cluster* preserva sua relevância no contexto da economia paraibana por vários motivos, entre eles destacam-se: a capacidade de geração de emprego e renda; coexistência espacial de outros *clusters*, o que facilita o compartilhamento de informações, bem como a implementação de políticas públicas que corroborem com o crescimento das micro e pequenas empresas (MPE); e a existência de um amplo conjunto de agentes não empresariais atuantes no município (sindicatos, federação da indústria, órgãos de apoio e fomento, universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, grupos políticos de significativa atuação no município e no estado, etc.), que acontecem de forma desarticulada, mas focalizada.

As empresas do *cluster* atuam com diversidade de produtos e de segmentos de mercado. As principais linhas de produto são moda feminina, masculina, infantil, fardamento, moda praia e camisetas promocionais. O principal diferencial competitivo entre as MPE é o preço e, como forma de reduzi-los, os empresários do setor buscam a diminuição de despesas com mão de obra, mesmo que isto implique na contratação de funcionários com pouca especialização e conseqüente redução da qualidade do produto final. As empresas de confecção de João Pessoa estão disseminadas nos diversos bairros, havendo uma tendência de concentração no centro da cidade.

4.2 ETAPA II: ANÁLISE DOS FATORES COMPETITIVOS

4.2.1 Concentração geográfica

Para a análise deste fundamento foi utilizado o Quociente Locacional (QL), que é um indicador de concentração espacial. Esta metodologia é utilizada pelo Sebrae (2002) para a identificação de *clusters* potenciais. Diferentemente da REDESIST, que utiliza o número de empregos, o Sebrae toma, como parâmetro, o número de estabelecimentos. O QL determina a importância de um setor em determinada região. Se o QL for igual ou maior que 1, esta região pode ser considerada um *cluster*:

$$QL = \frac{E_{is}/N_s}{E_{inat}/N_{nat}} \quad (1)$$

Na equação (1), E_{is} é o número de estabelecimentos na indústria i , na localização s ; N_s é o número total de estabelecimentos em todas as indústrias no local s ; E_{inat} é o número de estabelecimentos na indústria i , no país em que está inserido; e N_{nat} é o número total de estabelecimentos em todas as indústrias neste país. Se o QL for igual ou maior que uma unidade, então esta área será classificada como um *cluster* (BOASSON *et al.*, *apud* PEREIRA; POLO; SARTURI, 2013). Para este estudo utilizou-se o número de estabelecimentos no Estado para determinar a relevância do setor de confecções dentro da região.

Os dados da FIEP sobre o setor de confecções revelam que, no estado da Paraíba, existem 214 empresas formalmente cadastradas, sendo 58 na cidade de João Pessoa. No que se refere ao total de empresas, segundo o IBGE, o estado conta com 76.731 mil empresas; 17.731 mil delas situadas na cidade de João Pessoa. Sendo assim, chega-se a um

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

QL de **1,19**, evidenciando a concentração geográfica. Embora estando no limite dos padrões aceitáveis, o aglomerado de empresas de confecções na cidade de João Pessoa-PB, segundo este parâmetro, pode ser considerado um *cluster*.

4.2.2 Abrangência de negócios viáveis e relevantes

O parâmetro utilizado para analisar esta variável foi a variedade de negócios que contemplem as fases da cadeia produtiva têxtil. Quanto mais ampla for a variedade de negócios no *cluster*, mais competitivo ele tender a ser. A cadeia têxtil/confecções 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.

Segundo a pesquisa realizada por Souza (2010), 75% dos fornecedores de tecidos, matéria-prima utilizada no setor de confecções, aviamentos e equipamentos, e 91,67% dos fornecedores de componentes e acessórios estão localizados no próprio município. Os demais estão em cidades como Caruaru, São Paulo, Recife e Belo Horizonte. As empresas do *cluster* são de médio e pequeno porte e, por isso, a produção é pequena, o que justifica a opção por fornecedores locais. Quando há compras em maior quantidade, a opção é por fornecedores de fora, por disporem de preços mais acessíveis.

Quanto ao mercado a que são destinados, a maior parte da produção é o comércio local/estadual, responsável pelo consumo de parte do que é produzido. O preço alto é um obstáculo para o desenvolvimento, porém, pode-se perceber que o *cluster* contém uma

variedade de negócios que contemplam a cadeia produtiva têxtil e isto, de certa forma, fortalece a competitividade do aglomerado.

4.2.3 Especialização das empresas

Para analisar esta variável utilizaram-se as etapas da cadeia produtiva realizadas pelas empresas. “Especialização de negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário” (ZACARELLI *et al.*, 2008, p.24). 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 destas etapas são transferidas para outras empresas a partir dos processos de terceirização.

No *cluster* de João Pessoa não foi diagnosticado um único caso de empresa que facionasse alguma etapa do processo produtivo. As lojas do setor possuem confecções próprias e toda a produção é destinada ao mercado local. A prática de utilização das terceirizações e subcontratações é pouco utilizada. Terceirizam apenas atividades que 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, em geral, essas empresas não utilizarem essas etapas nos seus produtos. Neste caso, evidencia-se pouca especialização das empresas, pois a maior parte delas realiza o processo desde a compra de matéria-prima até a expedição.

4.2.4 Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas

Para analisar esta 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. A competição interna 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).

No *cluster* predominam pequenas e médias empresas, excetuando-se uma grande empresa que não determina as estratégias do setor. Em João Pessoa, dados da RAIS de 2010 indicaram a existência de 96 empresas formais, empregando 1296 pessoas. Segundo dados do cadastro da FIEP (2009), o número de empresas no ramo de confecções no município de João Pessoa somava 58 (cinquenta e oito) negócios formais e, segundo Aguiar (1999), absorve cerca de 50% da mão de obra do estado, devido às empresas de médio e grande porte. 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.

Os números revelam uma porcentagem significativa de empresas da mesma atividade (confecções), mesmo com significativa redução, que ainda têm sua relevância na economia do município, representando ganhos positivos em relação à competitividade.

4.2.5 Complementaridade por utilização de subprodutos

O parâmetro utilizado para analisar este fundamento foi o levantamento de informações sobre leis, projetos e ações no que se refere ao reaproveitamento de subprodutos que as empresas utilizam. Os principais resíduos gerados no setor de confecções são: resíduos têxteis, retalhos e aparas de tecido; resíduos de plástico, de papel e papelão, de linhas e fios, de vidro e sobras de botões. No Quadro 3 é possível observar o levantamento dessas informações.

Quadro 3 - Leis, projetos e ações referentes ao reaproveitamento de subprodutos

NOME	DESCRIÇÃO
Associação de Catadores de Resíduos Sólidos de João Pessoa (ASCARE-JP)	Constitui-se em uma ação de cidadãos e cidadãs de João Pessoa, especificamente do bairro do Roger. Reúne pessoas interessadas em melhorar a vida da comunidade em relação ao meio ambiente.
Associação dos catadores e catadoras de materiais recicláveis (ACAMPAR)	Formada por famílias no bairro Paritive. A coleta é pesada e armazenada para ser vendida no final de semana.
Associação dos Trabalhadores de Material Reciclável (Astramare)	É composta por 21 catadores cadastrados no estilo de autogestão ou cooperativismo. O projeto procura garantir trabalho e renda pela comercialização, que é garantida através de convênios da EMLUR, firmados com indústrias recicladoras de várias partes do Brasil.

Associação Acordo Verde	Junção dos agentes ambientais e população para a coleta e separação dos resíduos. Atualmente, 19 bairros são atendidos em João Pessoa.
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. O setor de confecções produz resíduos considerados perigosos: lubrificantes e solventes. Não Inertes (propriedades como biodegradabilidade, combustibilidade ou solubilidade em água): resíduos têxteis, de linhas e fios. Inertes (quaisquer resíduos que, submetidos a um contato dinâmico e estático com água destilada ou deionizada à temperatura ambiente, não tiverem nenhum de seus constituintes solubilizados a concentrações superiores aos padrões de potabilidade de água, excetuando-se aspecto, cor, turbidez, dureza e sabor): resíduos de vidro e sobras de botões.
LICENCIAMENTO	O licenciamento é um dos instrumentos de gestão ambiental estabelecido pela lei Federal n.º 6938, de 31/08/81, também conhecida como Lei da Política Nacional do Meio Ambiente. Em 1997, a Resolução nº 237 do Conselho Nacional do Meio Ambiente – CONAMA definiu as competências da União, Estados e Municípios, e determinou que o licenciamento deveria ser feito em um único nível de competência. A Indústria de Confecção que fabrica tecido e artigos de malha – fabricação de meias, tecidos de malha e outros artigos do vestuário que contenham materiais além de tecido – é considerada fonte poluidora e requer o Licenciamento Ambiental.

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2014).

4.2.6 Cooperação entre empresas

Para analisar esta 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 transferindo com eficácia aos seus concorrentes (HOLANDA; SILVA, 2007).

A 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 e, por isso, a maioria adota posturas individualistas, não conseguindo, ainda, perceber vantagens nessas parcerias. No que diz respeito a compartilhamento de equipamentos, algumas instituições presentes no arranjo podem propiciar o aparato tecnológico para as empresas, tais como Sebrae e Senai; 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, o Laboratório do Vestuário (LABVEST), 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 este fundamento baseou-se 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, 8,33% foram fundadas até o ano de 1990; 50,00% fundadas entre o ano de 1991 a 2000; e 41,67% entre 2001 e 2007. Este resultado revela que as empresas do *cluster* são relativamente *jovens*. No entanto, os empresários já possuíam vasta experiência no ramo, antes de formalizarem o negócio (Quadro 4).

Quadro 4 - Fundação das empresas do *cluster*

Ano de Fundação	Até 1990	8,33%
	De 1991 a 2000	50,00%
	Após 2001	41,67%

Fonte: Adaptado de Souza (2010).

No que diz respeito às possíveis mudanças no *cluster* foi observado que a década de 1990 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

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

informações, inexperiências administrativas, dificuldades na aquisição de máquinas, na divulgação dos produtos, custos elevados e alta inadimplência.

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. Assim, percebem-se alguns fatores pertinentes que diminuíram as empresas do *cluster*.

4.2.8 Uniformidade do nível tecnológico

Para analisar este fundamento foi necessário observar a presença de diferenças de nível tecnológico, além de questões no treinamento e aperfeiçoamento no *cluster*. No *cluster* de João Pessoa, o sistema de produção é composto por subsistemas de produção manual e subsistemas de produção mecânica. Nenhum subsistema informatizado foi encontrado.

As empresas do *cluster* utilizam tecnologias obsoletas e possuem, no seu quadro de funcionários, em sua maioria, colaboradores com baixa qualificação profissional. Encontram-se, também, deficiências relacionadas aos métodos gerenciais adotados, principalmente no que diz respeito à produção e à 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 MPE nas áreas de modernização tecnológica e desenvolvimento de inovações, chamado SEBRAETEC, em parceria com o Senai, repassando tecnologia para melhoria da qualidade dos processos.

A maioria dos funcionários opta pelos processos de treinamento na própria empresa, relacionados apenas à operacionalização das funções para as quais os colaboradores foram contratados. Isto acaba dificultando a flexibilidade da organização, quando da necessidade de mudanças para atender demandas externas. 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. Com relação a treinamentos, mostram-se resistentes a esse tipo de atividade. Dessa forma, a uniformidade é presente no *cluster*, e isso, de alguma maneira, fortalece o aglomerado. “Grandes diferenças tecnológicas não fortaleceriam a competitividade de um *cluster*” (ZACCARELLI *et al.* 2008, p. 37).

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 à cultura das pessoas que o constituem. Apesar da significativa redução no número de estabelecimentos no setor de confecções no município de João Pessoa, o referido *cluster* preserva sua relevância no contexto da economia paraibana por vários motivos. Entre eles destacam-se a capacidade de geração de emprego e renda; coexistência espacial de outros *clusters*, o que facilita o compartilhamento de informações, bem como a implementação de políticas públicas que corroborem com o crescimento das micro e pequenas empresas; e a existência de um amplo conjunto de agentes não empresariais atuantes no município.

4.2.10 Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias

Para analisar este fundamento foi necessário observar as formas de introdução de novas tecnologias no *cluster*. A vitalidade de um *cluster* de negócios em estágio desenvolvido relaciona-se à capacidade de introdução de novas tecnologias por todas as empresas do agrupamento. Porém, este fundamento não é natural, sendo necessário haver movimentos de intervenção e governança (ZACCARELLI *et al.*, *apud* PEREIRA; POLO; SARTURI, 2013).

O setor têxtil/confecções vem passando por profundas modificações que estão relacionadas, também, às inovações tecnológicas que podem propiciar melhor gerenciamento dos recursos e otimização dos processos produtivos. As empresas do setor ainda se utilizam de tecnologias obsoletas, não tem havido atualização dos sistemas de produção nessas empresas, prevalecendo a utilização dos sistemas manual e mecânico.

A capacitação e o treinamento aparecem quase unanimemente como a principal forma de reduzir os problemas produtivos. Uma alternativa para essas empresas que, muitas
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

vezes, não investem em novas tecnologias por falta de recursos financeiros, seria a articulação com outros atores sociais presentes no arranjo, de modo que se pudesse compartilhar informações e, até mesmo, máquinas e equipamentos. Parcerias com instituições presentes no arranjo que podem viabilizar o acesso a essas informações e tecnologias também poderiam representar diminuição dos custos (SOUZA, 2010).

4.2.11 Estratégias de resultado orientada para o *cluster*

Para contemplar esta 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 referido *cluster*. Conforme o mapeamento das instituições presentes nos arranjos produtivos locais estudados, algumas das organizações capazes de fornecer a infraestrutura tecnológica necessária seriam: Senai; Sebrae; Centro da Moda; Parque Tecnológico; Embrapa; universidades locais; entre outras.

João Pessoa conta, ainda, com a Estação da Moda da Prefeitura; a Escola Técnica de Ensino e Criação de Moda; e o curso de *Design* de Moda oferecido pelo Centro Universitário de João Pessoa – Unipê. Estas 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 tais investimentos como desnecessários.

Muitos projetos e políticas são desenvolvidos por instituições no referido *cluster*, tais como o Projeto de Desenvolvimento da Cadeia Produtiva Têxtil/Confecções da Paraíba (SEBRAE), financiamento para a aquisição e restauração de galpões e outras edificações para construir um Pólo Têxtil e de Confecções (CINEP e SEBRAE).

Dentre essas instituições, o SEBRAE possui maior visibilidade quanto ao conhecimento das ações que são desenvolvidas especificamente para o *cluster*, por atuarem de forma mais próxima dos empresários locais. Além de ações desarticuladas, outro problema identificado diz respeito à avaliação: os empresários afirmaram haver dificuldades na avaliação da eficácia dos efeitos causados por tais políticas e programas, bem como sua

efetividade. O Quadro 5 mostra as associações, sindicatos e instituições orientados ao *cluster*.

Quadro 5 - Associações, sindicatos e instituições orientados ao *cluster*

ATORES	IDENTIFICAÇÃO	FORMAS DE INTERAÇÃO
Sindicatos, Cooperativas, Associações e Federações.	Sindicato dos Trabalhadores, FIEP, Associação dos MPE de Campina Grande, Sindicato das Empresas de Confecções da Paraíba, Coop natural, Instituto Casaco de Couro.	Difusão de informações tecnológicas e mercadológicas; apoio legal e institucional, promoção de cursos e eventos técnicos e comerciais, feiras, articulação política e planejamento estratégico, etc.
Centros de Pesquisa Tecnológica	Centro Nacional de Pesquisa do Algodão/EMBRAPA –Campina Grande; Centro da Moda (CT moda) e 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 <i>design</i> , 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.

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa (2014).

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.

Identificou-se que existe uma quantidade significativa de instituições que desenvolvem ações para o setor e podem contribuir com a melhoria da eficiência competitiva das empresas ali inseridas; entretanto, com ações desarticuladas e, muitas vezes, desconhecidas por partes dos empresários. Some-se a isso a falta de confiança nessas instituições por parte do empresariado local.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como propósito identificar quais fundamentos de competitividade presentes no modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) estão presentes no *cluster* de confecções de João Pessoa-PB. A literatura dispõe de diversos modelos para análise da competitividade dos *clusters*. O modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) possui maior abrangência e possibilita a adoção de novas métricas que o complementam. Ele é composto por onze fundamentos, nove deles originados da auto-organização, e os dois últimos demandando governança.

A competitividade é um aspecto evidente quando há aglomerações de empresas, e esta deve partir de uma estratégia coletiva onde haja relações de confiança e a presença efetiva de instituições de apoio e correlatas, que incentivem o desenvolvimento. A análise da competitividade do *cluster* de confecções da cidade de João Pessoa possui indícios dos 11 fundamentos. Conforme foi visto na análise dos resultados, existe grande diversidade de agentes que podem disponibilizar aparato tecnológico ao setor, como o SEBRAE e SENAI.

Há um ambiente propício às relações de cooperação, que são de grande importância para redução dos custos, implicam em troca de informações e compartilhamento de equipamentos. Como pode ser visto no fundamento 2, grande parte dos fornecedores está localizada no próprio município, e poderiam ser formadas relações de parcerias e trocas de informações com clientes.

Não se percebe estímulo por parte dos empresários, e a cultura predominante é do individualismo e da competição. Os empresários não conseguem sequer enxergar aspectos positivos em unirem forças com outros membros da rede. Outro empecilho ao desenvolvimento são as elevadas cargas tributárias, a falta de investimentos e de interação com os agentes.

A maior limitação do presente estudo deve-se à 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 às instituições estavam desatualizados. Este trabalho contribuiu com a pesquisa em *clusters*, apresentando os resultados de João Pessoa, município relevante para a economia do estado da Paraíba. Ainda contribuiu para identificar aspectos passíveis de melhorias no *cluster*.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que, no *cluster*, há grande limitação quanto às formas de cooperação e acesso à informação. 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. Desta forma, é possível apontar soluções para o desenvolvimento e fortalecimento da competitividade do aglomerado.

REFERÊNCIAS

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.

BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA). **Resolução nº 237, de 19 de dezembro de 1997**. Dispõe sobre a efetivação da utilização do sistema de licenciamento como instrumento de gestão ambiental, instituído pela Política Nacional do Meio Ambiente. Brasília, 1997.

BRASIL. **Lei nº 14793, de 11 de setembro de 2009**. Dispõe sobre a organização de sistemas de coleta seletiva nos Grandes Geradores de Resíduos Sólidos do Município de São Paulo e dá outras providências. São Paulo, 2009.

BRASIL. **Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981**. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Brasília, 2010.

CARMO, G. G. A.; ZILBER, M. A. Estratégias de crescimento e vantagem competitiva: um estudo qualitativo sobre franchising, na ótica do franqueado. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 3, n. 2, p. 159-179, 2011.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: M.I.T. Press, 463p., 1962.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no agrobusiness brasileiro São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USO**, 1998. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/PENSA>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

FIEP. **Federação das Indústrias do Estado da Paraíba**. Catálogo Industrial. 2009.

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.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Atlas do Censo Demográfico**. Rio de Janeiro, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Coordenação de População e Indicadores Sociais**. Rio de Janeiro, 2015.

JACOMETTI, M.; GONÇALVES, S. A.; CASTRO, M. Institutional *work* e conhecimento em Redes Interorganizacionais: uma proposta para investigar APLS. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 15, n.6. Edição Especial. p.17-47 São Paulo, 2014. ISSN 1678-6971.

KAMATH, Shyam; AGRAWAL, Jagdish; CHASE, Kris. **Explaining geographic cluster Success – The GEMS model**. American Journal of Economics and Sociology, v. 71, n. 1, p. 184-214, 2012.

MARSHALL, A. (1890). **Principles of Economics Book Four: The Agents of Production: Land, Labour, and Capital and Organization** [Electronic version]. Disponível em: <<http://www.marxists.org/reference/subject/economics/marshall/bk4ch10.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

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

MEYER-STAMER, J. **Micro-level innovation sand competitiveness**. World Development, Vol. 23. No. 1, Jan. 1995.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relatório Anual de Informações sociais – RAIS**. 2010.

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...São Paulo, 2013.

PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations**. Macmillan, London, 1998.

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

PORTER, M. (1993) – **A vantagem competitiva das nações**. Campus. Rio de Janeiro.

PORTER, M. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SARTURI, G.; VARGAS, C. A. F.; BOAVENTURA, J. M. G.; SANTOS, S. A. **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. **Estruturasde governança em arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo**. Revista de Administração Pública, 46(4), 1131–1156, 2012.

SARACENI, A. V.; ANDRADE JÚNIOR, P. P.; RESENDE, L. M. Gestão de conhecimento em aglomerados de empresas: rede de valor como instrumento para fortalecer o intercâmbio de conhecimento. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.6, n.1, p. 89-107, jan./abr. 2013.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **Journal of Development Studies**, 31 (4), 529-566, 1995.

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

SEBRAE. **Subsídios para a identificação de clusters no Brasil**. Dez. 2002.

SIQUEIRA, J. P. L. D.; GERTH, F. M.; BOAVENTURA, J.; MAURÍCIO, G. Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de Franca e Birigui. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, p. 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.

UK Department of Trade and Industry. **Biotechnology Clusters**: report of a Team Led by Lord Sainsbury, Minister for Science, 1999. Disponível em: <<http://www.dti.gov.uk/biotechclusters>>. Acesso em: 8abr. 2016.

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.