



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ – REITORIA DE GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ARTIGO**

**PRISCILA GOMES COSTA**

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO *CLUSTER* DE CALÇADOS NO  
MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE - PB: APLICAÇÃO DO MODELO  
TEÓRICO DE ZACCARELLI *ET AL* (2008)**

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2016**

**PRISCILA GOMES COSTA**

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO *CLUSTER* DE CALÇADOS NO  
MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE - PB: APLICAÇÃO DO MODELO  
TEÓRICO DE ZACCARELLI *ET AL* (2008)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sandra Maria Araújo de Souza

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2016**

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

C837a Costa, Priscila Gomes  
Análise da competitividade do Cluster de calçados no Município de Campina Grande - PB [manuscrito] : aplicação do modelo teórico de Zaccarelli et al. (2008) / Priscila Gomes Costa. - 2016.  
28 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2016.  
"Orientação: Profa. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza, Administração e Economia".

1. Competitividade. 2. Cluster. 3. Modelo de Zaccarelli. 4. Modelo de competitividade. I. Título.

21. ed. CDD 658.401

PRISCILA GOMES COSTA

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO *CLUSTER* DE CALÇADOS NO  
MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE – PB: APLICAÇÃO DO MODELO  
TEÓRICO DE ZACARELLI *ET AL* (2008)

Aprovada em 10 de maio de 2016.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de  
Graduação em Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA



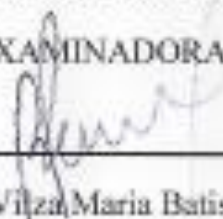
Professora: Sandra Maria Araújo de Souza (UEPB)

ORIENTADORA



Professora: Geuda Anazile da Costa Gonçalves (UEPB)

EXAMINADORA



Professora: Vilza Maria Batista (UEPB)

EXAMINADORA

Campina Grande – PB

2016

# ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO *CLUSTER* DE CALÇADOS NO MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE - PB: APLICAÇÃO DO MODELO TEÓRICO DE ZACCARELLI *ET AL* (2008)

COSTA, Priscila Gomes<sup>1</sup>

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar quais os fundamentos de competitividade presentes no modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) estão presentes no *cluster* de calçados situado no município de Campina Grande-PB. 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 de competitividade satisfatório. No *cluster* existe grande limitação quanto às formas de cooperação e acesso à informação e novas tecnologias.

**Palavras-chave:** Competitividade; *Cluster*; Modelo de Competitividade.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da economia e a concorrência do mundo globalizado, as empresas buscam cada vez mais encontrar artifícios e inovações nos meios tecnológicos para se destacarem no mercado atual. Mediante Souza (2010, p. 45) o motivo das empresas estarem envolvidas em ambientes enérgicos, é caracterizado pelas variações ocorridas no âmbito social e político, isso tem feito com que as organizações atentem para as questões relacionadas à competitividade, tornando-as um tema central nas suas discussões e na implantação de estratégias empresariais. Assim, com as constantes mudanças ocorridas no mercado, movidas por diversos fatores, se torna imprescindível um constante monitoramento das tendências do mercado, e à forma como as empresas vão se posicionar diante disso para não perderem suas vantagens competitivas.

Nesse contexto, as empresas reconheceram a sua incapacidade de sobreviverem frente às mudanças ocorridas no ambiente de negócios e a não capacidade de alcançarem patamares mais elevados de competitividade. A partir daí, antigas estruturas organizacionais, baseadas no tradicionalismo e comportamentos individualistas, começaram a adotar como estratégias competitivas uma atuação mais flexível e participativa através das inovações alcançadas pelas interdependências dos diferentes atores locais especializados. Estas entidades formam um sistema composto com

---

<sup>1</sup> Graduanda do Departamento de Administração e Economia (DAEC) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: priscy\_gc@yahoo.com.br

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.

Para Amato Neto (2000, p.46) “mediante ampla revisão da literatura existente constata-se que o conceito de rede é de forma geral muito abrangente e complexo. Em uma primeira aproximação pode-se referir à noção de um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas”. Isto nos leva a crer, que as relações de interdependência das organizações a fim de gerarem vantagens competitivas, baseadas na realidade local onde estão inseridos, evidenciam o quanto as organizações, convictas de um espírito coletivo, podem fomentar melhores desempenhos econômicos. Muitas pesquisas publicadas sobre o tema demonstram que esses aglomerados garantem ganhos de competitividade em relação às empresas isoladas (PORTER, 1990; SCHMITZ, 1992; ZACCARELLI *et al.*).

De acordo com a CNI (Confederação Nacional das Indústrias), a indústria brasileira tornou-se menos competitiva nos últimos 10 anos. A perda de competitividade é retratada pelo crescimento do custo unitário do trabalho em dólares reais (CUT), significativamente acima de nossos principais concorrentes. Ademais todos os indicadores apontam crescimento industrial negativo para o ano de 2015, evidenciado pela queda da produção industrial brasileira em 3,2% no ano de 2014, de acordo com a revista COUROBUSINESS. É por isso que nos últimos anos a indústria coureira e calçadista busca por inovações como fonte de sobrevivência, isso tem se intensificado cada vez mais, já que as empresas almejam um maior sucesso diante de um novo ambiente competitivo do qual o insucesso é o destino daquelas que não possuem um bom grau de competitividade.

Desse modo, a inquietação da pesquisa se pauta na seguinte problemática: Quais efeitos da competitividade estão presentes no *cluster* de calçados no município de Campina Grande-PB? 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.

Diante desse contexto, o objetivo do estudo foi identificar quais os fundamentos de competitividade presentes no modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) estão presentes nos *clusters* de calçados situados no município de Campina Grande-PB.

O objeto de estudo desse trabalho foi o *cluster* de Calçados de Campina Grande-PB. A escolha deveu-se pela relevância do setor de calçados, que aponta um gradativo aumento do número de estabelecimentos ao longo dos anos, sendo um segmento de importante papel na economia local, além de constituir-se no principal Pólo Coureiro-Calçadista do Estado. Diante dessas motivações, torna-se oportuno analisar a competitividade do *cluster*, contribuindo para a elaboração de estratégias individuais e coletivas por parte das empresas ali inseridas.

A fim de uma melhor apreciação deste trabalho, ele está dividido em cinco partes, primeiro esta introdutória, depois é apresentada uma discussão teórica que envolve *Clusters* de Negócios, Competitividade em *Clusters*, Modelo de Competitividade em *Clusters* e O Setor de Calçados. Em seguida, são expostos os procedimentos metodológicos que direcionam a pesquisa. Após isso são apresentadas a discussão e análise dos dados, sendo possível a realização, por fim, as considerações finais da pesquisa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 *Cluster* de Negócios**

Embora novas formas organizacionais, compostas pelas redes e alianças, sejam uma maneira de as empresas almejarem uma nova postura frente à turbulência no mercado mundial, não existe uniformidade de conceitos para defini-las. Amato Neto (2000, p.46) afirma que “mediante ampla revisão da literatura existente constata-se que o conceito de rede é de forma geral muito abrangente e complexo. Em uma primeira aproximação pode-se referir à noção de um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas.”

Contudo, as primeiras percepções sobre os *clusters* foram desenvolvidas por Marshal (1890) através de estudos que demonstravam a capacidade competitiva de pequenas aglomerações. E a partir de então Porter (1998, p.102) conceitua “*clusters* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) como concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividades e companhias correlatas”. Para Suzigan (2002), o *cluster* caracteriza-se especificamente como uma aglomeração geográfica de empresas

de portes vaiados, que não estão integradas de forma vertical, fabricantes de um mesmo tipo de produto (ou produtos similares) e seus fornecedores e prestadores de serviços.

Em *clusters*, outras características são relevantes: troca de informações entre firmas, instituições e indivíduos inseridos no cluster, existência de uma diversificada infraestrutura institucional de apoio às atividades desenvolvidas, presença de uma identidade sociocultural, vantagens competitivas coletivas, desenvolvimento de especialização coletiva, implementação de ações estratégicas entre os agentes, organização simultânea de relações de concorrência e cooperação entre os agentes.

## **2.2 Competitividade nos *Clusters* de Negócios**

O termo competitividade pode ser considerado por diversos fenômenos e variáveis, permitindo uma diversidade de definições. De acordo com Porter (1993) “a competitividade é a habilidade ou talento resultantes de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência”. Diante dessa busca por uma vantagem competitiva como uma saída estratégica por parte das empresas, “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).

Nesse contexto, para compreender a competitividade em um *cluster* é necessário abordar aspectos relacionados ao seu funcionamento, como os vínculos de articulação, interação, cooperação, confiança, processo de aprendizagem e inovação, da capacidade de autofortalecer e estabelecer vantagem competitiva, através da formação de redes cooperativas. De acordo com Olave e Neto (2005) o desenvolvimento e a conservação das estratégias competitivas estão intimamente ligados à mobilização de conhecimentos, habilidades tecnológicas e experiências voltadas ao desenvolvimento de novos produtos, novos processos e novos serviços.

O aglomerado de empresas, possui uma grande capacidade competitiva em relação à empresas isoladas já que as empresas cooperam e competem entre si. 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 vêm outra saída a não ser cooperarem.



O modelo teórico de Zaccarelli *et al* (2008), propõe que os *clusters* devem ser analisados como um sistema, pois as empresas interagem entre si e isso é o que reforça a competitividade do aglomerado. Segundo o modelo, o cluster é um sistema autoevolutivo e no decorrer da sua organização (que se dá de forma espontânea), vai ficando mais competitivo. Esse grau de competitividade e evolução pode ser analisado por meio de 11 fundamentos propostos por Zaccarelli *et al* (2008), definindo assim o estágio de maturidade em que o *cluster* se encontra.

### 2.3 Modelo de Competitividade em *Clusters*

Segundo Zaccarelli *et al* (2008) os *clusters* são formados por onze fundamentos, para isso os autores explicam que “o fundamento deve ser entendido como uma condição vinculada à competitividade do agrupamento, cluster ou rede, de caráter potencializador da capacidade competitiva”. Assim sendo, os fundamentos foram divididos em dois grupos devido a sua forma de aplicação, onde no primeiro grupo que se delimita do fundamento um ao nove não necessitam de governança, já nos dois últimos fundamentos demandam Governança empresarial para serem admitidos, conforme veremos no Quadro 01 a seguir:

**Quadro 01: Fundamentos de *Clusters***

	<b>FUNDAMENTOS</b>	<b>EFETOS NA COMPETITIVIDADE</b>
1	<b>CONCENTRAÇÃO</b> geográfica	Percepção dos clientes de variedade superior, ampliação da escolha de fornecedor e garantia em preços.
2	<b>ABRANGÊNCIA</b> de negócios viáveis e relevantes	Custo de busca/aceso inferiores; redução da necessidade de estoques ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).
3	<b>ESPECIALIZAÇÃO</b> das empresas	Especialização de negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
4	<b>EQUILÍBRIO</b> com ausência de posições privilegiadas	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios.
5	<b>COMPLEMENTARIDADE</b> por utilização de subprodutos	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
6	<b>COOPERAÇÃO</b> entre empresas do <i>cluster</i>	Aumento da competitividade devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.
7	<b>SUBSTITUIÇÃO</b> seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
8	<b>UNIFORMIDADE</b> do nível tecnológico	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, pela proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios.

<b>9</b>	<b>CULTURA</b> 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.
<b>10</b>	<b>CARÁTER EVOLUCIONÁRIO</b> por introdução de (novas) tecnologias	Diferencial competitivo resultante de inovação (redução de custos, ampliação de mercado, etc.).
<b>11</b>	<b>ESTRATÉGIA DE RESULTADO</b> 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).

O modelo dos onze fundamentos de desempenho competitivo de *clusters* proposto por Zaccarelli *et al.* (2008) serve para observar e avaliar a capacidade competitiva das empresas inseridas no *cluster*, quais sejam, entidade supraempresarial, auto-organização e governança supraempresarial, que podem ser definidas, respectivamente, como:

Entidade supraempresarial se constitui em um sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externas a ele (p.44);

Auto-organização supraempresarial constitui um processo de caráter espontâneo e evolutivo resultante do conjunto de efeitos sistêmicos decorrentes das relações estabelecidas em uma entidade supra-empresarial (dos negócios entre si e com o ambiente), caracterizado pelo desenvolvimento de condições mais complexas e progressivamente mais competitivas ao longo do tempo (p.46);

Governança supra-empresarial constitui o exercício de influência orientadora de caráter estratégico de entidades supra-empresariais, voltado para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supra-empresarial (p.52).

O modelo se torna então, de grande relevância para a análise da competitividade por englobar itens que são utilizados por vários outros autores.

## 2.4 O Setor de Calçados

De acordo com estudos realizados pelo SEBRAE (Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Brasil) (2014), devido a políticas econômicas o setor calçadista brasileiro permanece fechado durante anos ao mercado internacional, tal qual a outros setores da economia. Isso fez com que tais indústrias tivessem maior dificuldade em se inserirem no mercado competitivo mundial. No entanto, o setor vem se deparando com,

desde o Plano Real, produtos oriundos de países asiáticos e outros concorrentes internacionais.

Diante dessa situação muitas empresas sentiram-se pressionados a buscarem novas formas de organização da produção para adquirirem maior competitividade através do aumento da flexibilização produtiva. A indústria calçadista tem uma grande importância na economia brasileira, tanto em termos de exportação como também no abastecimento ao mercado doméstico.

Movimentando valores na ordem de R\$ 21,7 bilhões anuais, a indústria calçadista, por sua característica de mão de obra intensiva, emprega 3,6% da força de trabalho brasileira, percentual que pode chegar a 5 se considerados os elos à montante e à jusante da cadeia produtiva.

Por representar um dos maiores mercados consumidores de calçado, o Brasil é alvo constante do assédio dos produtores asiáticos, cujos volumes de produção e práticas espúrias de comércio internacional têm trazido sérios prejuízos às indústrias de calçados e artefatos ao redor do mundo, inclusive com a virtual extinção de diversos parques fabris.

O Brasil tem se mantido relativamente protegido desse fenômeno, dadas políticas tributárias que preservam o mercado interno da concorrência desleal e em função da capacidade de desenvolvimento tecnológico da indústria nacional. Entre os diversos movimentos de transformação no ambiente produtivo ocorridos ao longo dos últimos vinte anos, um dos principais foi a migração de boa parte da produção calçadista das regiões Sul e Sudeste para o Nordeste do País. Na Paraíba, um dos estados brindados com a chegada de novas empresas, o impacto na ocupação de mão de obra no setor coureiro-calçadista foi bastante significativo.

Diversas dessas empresas nasceram a partir da necessidade de terceirização especializada de etapas do processo produtivo dos grandes fabricantes, bem como através da iniciativa empreendedora de profissionais oriundos dessas empresas maiores. Uma característica comum a estas MPEs (Micro e Pequenas Empresas) é o relativo conhecimento de produto e processo por parte do empreendedor, sem, no entanto contar com igual contrapartida no que se refere à gestão e inovação.

A indústria calçadista brasileira, notadamente no segmento de empresas de maior porte, tem galgado importantes patamares de desenvolvimento ao longo dos últimos anos. Aspectos como automação de processos, utilização de modernas técnicas produtivas, pesquisa e incorporação de atributos de conforto, adoção de novos materiais,

utilização do design como elemento de diferenciação e agregação de referências nacionais em moda têm estado amplamente presentes no setor.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de identificar quais os fundamentos de competitividade presentes no modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) estão presentes no *cluster* de calçados situado no município de Campina Grande-PB, o presente estudo pode ser entendido como uma pesquisa exploratória e descritiva, onde foi empregada uma abordagem bibliográfica e documental quanti-qualitativa conduzidas sob a forma de estudo de caso.

Bruney, Herman e Schoutheete (1991, *apud* DUARTE e BARROS, 2006, p. 216) definem estudo de caso como “análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais.” Para eles, o estudo de caso reúne, tanto quanto possível, informações numerosas e detalhadas para apreender a totalidade de uma situação.

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 calçados de Campina Grande-PB, as quais estão explicadas no Quadro 02 a seguir:

**Quadro 02: Explicação das métricas utilizadas**

<b>FUNDAMENTO</b>	<b>MÉTRICA DO MODELO DE ZACCARELLI ET AL. (2008)</b>	<b>MÉTRICAS UTILIZADAS</b>
<b>Concentração geográfica</b>	Distância dos principais concorrentes (Km)	- Nº de empresas do cluster dividido pela área urbana da cidade: Métrica utilizada por Siqueira <i>et al.</i> (2011).
<b>Abrangência de negócios viáveis e relevantes</b>	Complementar do percentual de negócios de importância externos ao cluster (%)	- Variedade de negócios que contemplem as fases da cadeia produtiva têxtil: Métrica utilizada por Pereira <i>et al.</i> (2013).

<b>Especialização das empresas</b>	Número máximo de negócios presentes em uma empresa potencialmente passíveis de terceirização (-)	- Etapas da cadeia produtiva realizadas pelas empresas: Métrica utilizada por Pereira <i>et al.</i> (2013).
<b>Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas</b>	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: Métrica utilizada por Pereira <i>et al.</i> (2013).
<b>Complementaridade por utilização de subprodutos</b>	Número de empresas operando com reciclagem (-)	- Levantamento de informações sobre leis, projetos e ações no que se refere ao reaproveitamento de subprodutos: Métrica utilizada por Pereira <i>et al.</i> (2013).
<b>Cooperação entre empresas do cluster</b>	Médias de níveis de colaboração atribuídos por amostra de executivos do <i>cluster</i> (1 - 10)	- Compartilhamento de informações; - Presença de instituições de apoio: Métrica utilizada por Pereira <i>et al.</i> (2013).
<b>Substituição seletiva de negócios do cluster</b>	Índices estatísticos de encerramento de empresas e de empresas novas (%/ano)	- Análise da data de abertura das empresas: Métrica utilizada por Siqueira <i>et al.</i> (2011). - Mudanças no <i>cluster</i> que possam representar potenciais substituições de empresas: Métrica utilizada por Pereira <i>et al.</i> (2013).
<b>Uniformidade do nível tecnológico</b>	Presença de tecnologias inferiores (%)	- Presença de diferenças de nível tecnológico; questões de treinamento e aperfeiçoamento: Métrica utilizada por Sarturiet <i>al.</i> (2013) e Pereira <i>et al.</i> (2013).
<b>Cultura da comunidade adaptada ao cluster</b>	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: Métrica utilizada por Pereira <i>et al.</i>

		(2013).
<b>Caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias</b>	Indicador qualitativo baseado em opinião de tecnólogos (posição <i>versus</i> situação mais avançada)	- Formas de introdução de novas tecnologias no <i>cluster</i> : Métrica utilizada por Siqueira <i>et al.</i> (2011).
<b>Estratégia de resultado orientada para o cluster</b>	Taxa de aumento do lucro agregado (%) Taxa de ampliação da área abastecida (%)	- Associações e instituições voltadas ao <i>cluster</i> ; Realizações de eventos coletivos: Métrica utilizada por Pereira <i>et al.</i> (2013). - Ações voltadas para a estratégia do <i>cluster</i> : Métrica utilizada por Siqueira <i>et al.</i> (2011).

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

A 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 dos *clusters* e de documentos fornecidos pelo SEBRAE (2014). A fim de buscar esses dados, foi utilizado como instrumento um roteiro de pesquisa para nortear melhor o trabalho. O roteiro foi elaborado com base nos 11 fundamentos e métricas propostas no trabalho de Zaccarelli *et al* (2008).

A sessão da análise e discussão dos resultados foi a análise comparativa dos fatores competitivos.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Análise Dos Fatores Competitivos

#### 4.1.1. Concentração Geográfica

Segundo Zaccarelli *et al.* (2008, p. 74), “[...] a proximidade geográfica de empresas e instituições componentes se constitui em fator-chave”, e isso se torna a base da formação de um *cluster*. Para análise desse fundamento foi utilizado a métrica do número de empresas do *cluster* dividido pela área urbana da cidade. O número de empresas foi obtido através do banco de dados do SEBRAE – CG, o que se pode perceber foi exposto Tabela 01 seguir:

**Tabela 01: Concentração Geográfica**

<b>Nº de empresas do cluster</b>	<b>Área urbana (km<sup>2</sup>)</b>	<b>Nª de empresas/Área urbana (km<sup>2</sup>)</b>
92	59.989	0,0015

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Este mesmo parâmetro foi utilizado nos estudos de Siqueira *et al.* (2011), onde afirma que a competitividade aflora no maior número de empresas por metro quadrado. Seguindo este raciocínio, o Quadro 03 mostra o parâmetro utilizado para obtenção do resultado:

**Quadro 03: Parâmetro utilizado**

$$\text{Competitividade} = \frac{\text{Maior N}^\circ \text{ de empresas}}{\text{Área urbana (km}^2\text{)}}$$

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No caso do *cluster* de calçados da cidade de Campina Grande-PB o número de empresas por metro quadrado é pequeno (0,0015), ocasionando baixa competitividade, pois mostra que existe pouca concentração geográfica de empresas em relação à área de km<sup>2</sup> do município.

#### **4.1.2. 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. A métrica utilizada para analisar esse fundamento 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.

Dentro desse contexto percebeu-se que o *cluster* contém uma gama negócios que contemplam as varias fases da cadeia produtiva calçadista, como fornecedores, varejo e atacado. Além disso, o Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado – CTCC Albano Franco do SENAI, em Campina Grande, criou a primeira Materioteca da Região Nordeste. O espaço que dispõe de mais de 100 tipos de materiais e componentes utilizados na fabricação de calçados deverá beneficiar 180 empresas legalmente constituídas da Paraíba, além de empresários de outros Estados da Região Nordeste, que

utilizarão o acervo físico e virtual da Materioteca como fonte de pesquisa para o desenvolvimento de seus produtos.

#### **4.1.3. Especialização das Empresas**

Segundo Zaccarelli *et al.* (2008, p. 24), no fundamento Especialização entre as Empresas a “especialização dos negócios favorece a redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário”. Para este fundamento foi utilizada a métrica das etapas da cadeia produtiva realizadas pelas empresas.

Foi identificado que a percepção dos elos envolvidos quanto a fatores das relações de negócios, como qualidade, flexibilidade, confiabilidade de entrega e custo, de forma a qualificar mais aprofundadamente a consistência das relações e do ambiente, resultou na cadeia produtiva de couro e calçados, que abrange sete dimensões: Gestão de suprimentos; Acesso à tecnologia de automação; Oferta de mão-de-obra; Atuação no Mercado; Logística; Produtos; e Processo.

O processo de fabricação de um calçado está dividido em setores, os quais se formam de acordo com a diversidade de produtos, o porte e a estrutura da empresa dentro da classificação de micro, pequena, média e grande empresa. A linha de montagem de um calçado caracteriza-se pela sua descontinuidade com o fluxo de produção ocorrendo entre estágios bastante distintos. As seis principais etapas são: modelagem, corte, pesponto, costura, montagem/solado e acabamento. Em cada uma dessas etapas, as operações realizadas também são bastante variadas de acordo com o tipo de calçado produzido.

Existe uma concentração de atividades no *cluster*, pois as empresas terceirizam poucas das atividades do processo produtivo, por vários motivos como: Desconhecimento/ falta de informações sobre quem realiza estes serviços; Preços elevados; e Falta de credibilidade / confiabilidade dos serviços realizados. Evidencia-se pouca especialização das empresas, pois a maior parte realiza o processo desde a compra de matéria-prima até a expedição.

#### **4.1.4. Equilíbrio com Ausência de Posições Privilegiadas**

Para analisar essa variável foi necessário fazer o levantamento do número total de empresas de cada atividade do *cluster* e o número de empregos gerados para compreender se existem empresas de maior porte que determinam as estratégias do setor. Pois quanto maior o número de empresas, desenvolve-se uma transição, variando



de *cluster* para *cluster* e o tipo de negócio em que a concorrência se intensifica, estimulando a competição e inibindo posições privilegiadas que tenderiam a comprometer a capacidade competitiva do *cluster* (ZACCARELLI *et AL*, 2008).

Segundo dados do SEBRAE, para o ano de 2014, o município de Campina Grande registrava a presença de 187 empresas, sendo um total de 92 empresas formais.

O *cluster* de Calçados de Campina Grande é composto, atualmente, por produtores locais, de micro e pequeno porte, de calçados e artefatos de couro ou de material sintético, em sua maioria empresas de cunho familiar, que caracterizam, por sua vez, a maior parte dos pólos calçadistas espalhados pelo Brasil, gerando um total de 11.987 empregos, sendo 7.200 (Média) de empregos gerados apenas por uma mesma organização.

As empresas do cluster são classificadas como médias e pequenas empresas, evidencia-se a participação de uma empresa de grande porteno *cluster*. Apesar de essa empresa não participar diretamente dos projetos desenvolvidos no aglomerado, os dados da pesquisa revelam a importância dessa empresa para a fortificação e crescimento do arranjo, principalmente quanto à vantagem competitiva. Com isso, podemos afirmar que de acordo com as métricas utilizadas, em relação ao equilíbrio com ausência de posições privilegiadas, o *cluster* é competitivo.

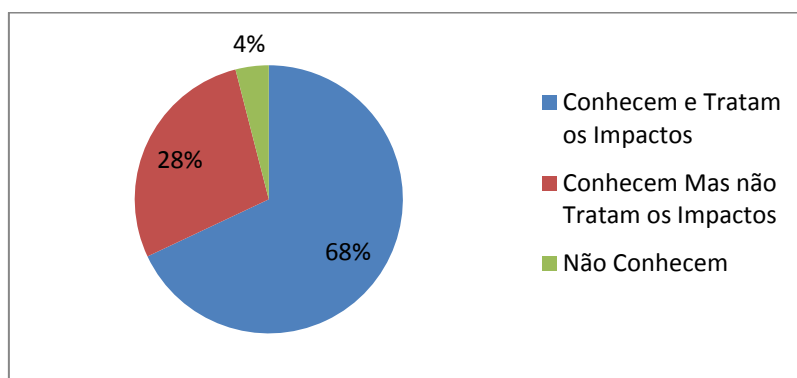
#### **4.1.5. Complementariedade por Utilização de Subprodutos**

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.

Nesse aspecto foi analisado se no *cluster* em questão os impactos negativos que podem causar dano ao meio ambiente são conhecidos e tratados, e observou-se que na para a maioria (68%) dos casos parte dos impactos são tratadas pelas fábricas, principalmente sobre os impactos da geração dos resíduos da borracha EVA - que é uma mistura de alta tecnologia de *Etil*, *Vinil* e *Acetato*, pois como trabalham em grande volume com este material estão elaborando o projeto sobre seu tratamento em conjunto com a UEPB (Universidade Estadual da Paraíba), e como a coleta de lixo seletivo e o sintético procura sempre reaproveitar, já o couro vai para o lixo, e o papel e papelão são

recicladados. Já para 28% das empresas analisadas os impactos gerados são conhecidos, mas não são tratados, porém têm consciência que deve adotar ações. E apenas 4% das empresas não têm conhecimento de que sua produção gera algum impacto ambiental. Como revela o Gráfico 01 a seguir:

**Gráfico 01: Dados sobre o conhecimento das empresas do *Cluster* de Calçados de Campina Grande-PB a respeito dos impactos negativos que podem causar dano ao meio ambiente.**



Fonte: Autoria própria com dados fornecidos pelo SEBRAE-CG, 2015

Assim dentro daquelas que tratam os impactos ambientais, também foi estudado se a empresa alterou a destinação de seus resíduos ou transformou parte destes em oportunidade de negócio. O estudo revela que em mais da metade das empresas (58%) os resíduos sólidos provindos da fabricação não são transformados em negócio, as empresas informaram que não trabalham com nenhuma destinação comercial dos resíduos, muitos vão para a coleta seletiva ou para cooperativas. O reaproveitamento dos resíduos sólidos só é feito por 42% das fábricas onde ocorre a transformação dos resíduos do couro na fabricação de novos produtos, a exemplo de bolsas com costura de resíduos, porta celulares, carteiras e porta-moeda, reaproveitando e assim reduzindo os custos e ajudando a natureza.

#### **4.1.6. 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.

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 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 adotam posturas individualista não conseguindo ainda perceber vantagens nessas parcerias.

Entretanto as instituições de apoio desenvolvem ações para que essa interação possa existir mais acentuadamente, a exemplo temos o evento Gira Calçados, promovido pelo SEBRAE, onde funciona com o modelo de Rodada de Negócios.

Essa Rodada é estruturada a partir de prospecção e atração de mais de 250 lojistas (potenciais compradores) de todo o Brasil, seja através do patrocínio do evento ou através de caravanas. Para o expositor, neste caso são empresas que compõem o *cluster*, é disponibilizado um espaço inovador, com showroom e salas de vendas exclusivas para cada empresa, todo o apoio de consultoria especializada e preparação de coleções exclusivas, além de software exclusivo da Rodada para controles de pedidos e vendas. De acordo com informações do SEBRAE, é de uma participação de 50 expositores de calçados, bolsas e acessórios, com geração de negócios em torno de R\$ 8.000.000,00(Oito Milhões de Reais) por ano, com a realização da Rodada de Negócios. Além disso, também são oferecidos palestra, oficinas de criações e Fórum de Inspirações.

Outro fator que merece destaque é o número expressivo de instituições sediadas no município de Campina Grande-PB, que apesar de não serem diretamente responsável pela coordenação do *cluster* Calçadista, estão envolvidas direta ou indiretamente em apoiá-lo. Dentre as instituições existentes no município, destaca-se a Federação das Indústrias da Paraíba (FIEP) e o sistema SENAI (que possui uma escola localizada no Centro de Tecnologia e Calçados Albano Franco (CTCC), sendo o único centro no Brasil especializado na área de couro e calçados), Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba, Universidade Federal de Campina Grande (que possui o curso de graduação em Engenharia de Produção com uma de suas áreas de atuação sendo couro e calçados), SEBRAE e Banco do Nordeste (SENAI, 2016).

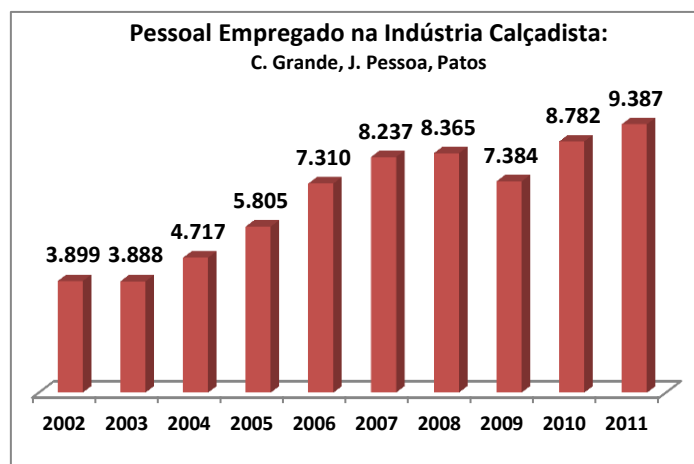
#### 4.1.7. Substituição Seletiva de Negócios do *Cluster*

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 intensa.

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.

Entre os diversos movimentos de transformação no ambiente produtivo ocorridos ao longo dos últimos vinte anos, um dos principais foi a migração de boa parte da produção calçadista das regiões Sul e Sudeste para o Nordeste do País. Diante disso pode-se perceber o crescimento gradativo no número de empresas no setor calçadistas tanto no cluster de Campina grande, como em outras cidades da Paraíba, ver Gráfico 02.

**Gráfico 02 – Dados do Pessoal Empregado na Indústria Calçadista: Campina Grande, João Pessoa e Patos**



Fonte: SEBRAE-CG, 2014.

Ainda que parte significativa dessa força de trabalho esteja empregada em indústrias de grande porte, existe um grande número de empreendimentos de pequeno porte, que absorvem 16% da mão de obra ocupada. Porém não foi possível chegar a apreciação conclusiva sobre o número de abertura e fechamento das empresas, devido à falta de dados específicos nas instituições responsáveis.

#### **4.1.8. 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, como também, estimula o desenvolvimento tecnológico e a cooperação de produtos tecnológicos entre os negócios do *cluster*. Para analisar esse fundamento foi necessário observar a presença de diferenças de nível tecnológico, além de questões no treinamento e aperfeiçoamento no *cluster*.

Quanto ao desenvolvimento de tecnologias e o avanço dos processos de produção, de maneira geral, pode-se perceber que, embora a difusão da microeletrônica e da informática tenha exercido impactos importantes sobre o processo de fabricação de calçados, esses impactos ocorreram de forma mais intensa apenas em algumas etapas do processo produtivo.

De acordo com o CTCC – SENAI, em algumas fases como a costura e a montagem, a produção ainda mantém caráter artesanal e intensivo em mão de obra em virtude da dificuldade de automação. Em outras fases, como a modelagem e de corte, é possível utilizar equipamentos como CAD (*Compute Aided Desing*), inclusive de forma integrada com equipamentos microeletrônicos e manufatura, especialmente quando se trata do processamento de materiais sintéticos ou de couro de qualidade mais elevada, cujos requisitos de uniformidade são bem mais altos.

Dentro do *cluster*, procurou-se analisar se as empresas buscam treinamento para os funcionários em algum órgão, com isso percebeu-se que os colaboradores são eventualmente capacitados através de cursos no SEBRAE e SENAI. Todavia as empresas afirmam que na produção o fator determinante é a experiência, entretanto a maioria tem mais a experiência prática e não conhecimento teórico. Além disso, as novas tecnologias ainda não foram bem absorvidas pela maior parte do *cluster*.

#### **4.1.9. 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. A atividade coureira no município de Campina Grande-PB teve início da década de 20, mas precisamente no ano de 1923 com a criação de Curtumes na cidade. De acordo com

Furlanetto *et al* (2007), inicialmente a produção era destinada à confecção de selas, arreios e artigos para montarias, muito utilizadas no meio rural. Somente no final da década de 60 é que a produção de calçados começa a acontecer efetivamente, até meados da década de 80, por meio das políticas delineadas pela SUDENE (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste) com a concessão de incentivos fiscais.

Atualmente, o *cluster* de calçados de Campina Grande-PB é composto fundamentalmente por produtores de micro e pequeno porte de calçados e artefatos de couro ou de material sintético, sendo 92 empresas formalmente constituídas e um contingente de produtores informais em torno de 187 unidades. Tais empresas se caracterizam como sendo de estrutura familiar, característica encontrada, também, na maioria dos outros pólos calçadistas espalhados pelo Brasil.

Nos últimos 10 anos o setor industrial de calçados, bolsas e acessórios da Paraíba, tem recebido apoio do SEBRAE através de consultorias e capacitações, principalmente nas áreas de gestão, organização do processo produtivo, desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos, além de ações de acesso a mercado com a participação das empresas em Feiras do setor.

#### **4.1.10. Caráter Evolucionário por Introdução de (novas) Tecnologias**

A métrica utilizada para alcançar foi às formas de introdução de novas tecnologias no *cluster*, este fundamento se descreve como “Condição ou, mais propriamente, competência orientada para o desenvolvimento, identificação, adequação e adoção de novas tecnologias pelo agrupamento” (Zaccarelli *et al.*, 2008, p. 80). Para tal, 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.

Em meio a pouco desenvolvimento tecnológico, o *cluster* consegue se ampliar na abertura ao mercado externo, inserindo novos modelos de produtos lançados para o verão, como a sandália de dedo, e Calçados e bolsas inspirados em artes de artistas plásticos locais, cujas telas são transformadas em modelos para as linhas. Com isso 95% da produção é exportada, como mostra a Tabela 02 abaixo:

**Tabela 02 - Mercados de saída: (divisão percentual )**

<b>1. Estadual</b>	<b>5%</b>	<b>Campina Grande, João Pessoa, Sertão</b>
<b>2. Nacional</b>	<b>95%</b>	<b>22 Estados no Brasil</b>

Fonte: Adaptado SEBRAE-PB, 2014.

Como já foi dito, as empresas do *cluster* não investem como deveriam na introdução de novas tecnologias. A falta de investimentos em novas tecnologias pode representar um fator limitador na busca de melhorias no nível de competitividade no segmento, 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).

#### **4.1.11. Estratégia de Resultado Orientada para o *Cluster***

Para contemplar este fundamento foi necessário listar as associações e instituições voltadas ao *cluster* e a realização de eventos coletivos, além de ações voltadas para a estratégia do *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.

Com o apoio das instituições já mencionadas as empresas do setor dispõem de mecanismos e ferramentas tanto administrativas quanto operacionais para minimizar e otimizar seus processos implicando diretamente em vantagem competitiva. Essas instituições destacam-se pela atenção direcionada ao setor. Organizações governamentais e não-governamentais investem neste setor, seja com atividades relacionadas ao marketing, logística, seja com fatores relacionados à estrutura física e mão-de-obra (pessoal) necessária para o melhor desempenho das atividades do arranjo.

O Centro de Tecnologia de Couro e Calçados- CTCC age como elemento principal no desenvolvimento do *cluster*. O CTCC conta com laboratórios aprovados pelo INMETRO, onde são disponibilizados vários ensinamentos para empresas locais e de outros estados (SANTOS, 2009). Desenvolve ações que beneficiam o aglomerado, oferece cursos de qualificação profissional, promove palestras e testa em seus

laboratórios a qualidade do produto. Destacam-se: cursos de modelagem, criação e design, corte e costura dos calçados. Além de subsidiar projetos de outras instituições.

Assim como o CTCC, o SEBRAE aparece como fator de suma importância no desenvolvimento do *cluster*. Além de elevar a confiança entre os atores, presta consultorias, capacitação empresarial, bem como apoio no desenvolvimento tecnológico.

O SEBRAE em parceria com o governo do estado destina uma parcela de recursos para a participação dos empresários em feiras nacionais, a fim de mobilizar e incentivá-los a expandir e melhorar seus negócios frente ao mercado de trabalho. Muitos empresários firmaram parcerias com o SEBRAE de outros estados e/ou regiões, o que contribui na potencialização do arranjo bem como ampliaria o relacionamento da rede. Diante disso, foi firmada há alguns anos uma parceria com uma empresa alemã GTZ, onde houve participações em projetos junto ao setor calçadista em Campina Grande-PB.

Outras instituições, ainda que de forma tímida, contribuem para o melhor desempenho das atividades do APL. A UFCG fez parceria em alguns projetos do setor calçadista. Dentre estes, o que mais se destacou foi o Projeto Promos/SEBRAE, analisados sob a forma de relatório elaborado por professores colaboradores da instituição e organizado por Aragão (2003), que objetiva avaliar o potencial competitivo do arranjo e contribuir com o aumento da competitividade e conseqüentemente o desenvolvimento local sustentável. Além de disponibilizar professores que subsidiem os empresários num melhor desenvolvimento de suas atividades.

A UFCG proporciona pesquisas e presta suporte às empresas, visto que a inserção delas no mercado internacional é incipiente, decorrente de algumas dificuldades segundo dados da pesquisa, principalmente pela falta de incentivos financeiros e baixa competitividade frente ao mercado externo. O SINDICALÇADOS se responsabiliza pela comunicação às empresas e pela organização, onde são divulgados os produtos e pontos de comércio (feiras, eventos). As principais feiras foram a Francal em São Paulo, a Couromoda no Rio Grande do Sul e algumas feiras internacionais (ocorridas na Itália) (ANDRADE, 2011).

O Parque Tecnológico também contribui com o desenvolvimento do arranjo. O PaqtcPB auxilia as empresas oferecendo programas de Pesquisa e Desenvolvimento de novas tecnologias e programas de incubação e consultorias empresariais. O SESI, SENAI, FIEP atuam como catalisadores do desenvolvimento do *cluster* de calçados de



Campina Grande-PB. Proporcionam cursos de qualificação profissional; assistências à educação, saúde; e força política no arranjo local.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como propósito identificar quais dos fundamentos de competitividade presentes no modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) estão presentes no *cluster* de calçados de Campina Grande-PB.

Pode-se observar que no setor de calçados de Campina Grande foi constatado indícios dos 11 fundamentos. Alguns dos fundamentos foram totalmente contemplados, como o fundamento 3, onde pode-se perceber a equidade em relação a diversidade de empresas que contemplam a cadeia produtiva; o fundamento 8, demonstrando que há de certa forma um equilíbrio em relação às tecnologias que ainda são obsoletas e o fundamento 11, no que se refere a 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.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que no *cluster* existe uma limitação quanto às formas de cooperação e adaptação as novas tecnologias. 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 aglomerado.

## REFERENCIAS

CÂNDIDO, G. A. **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interorganizacionais do tipo Agrupamentos Industriais PME's: um estudo comparativo de experiências brasileiras.** 356 p. (Tese Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. 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: RelumeDumará; UFRJ, 2003.

CIPOLLA, F. **Vantagem Competitiva:** Revisitando as Ideias de Michael Porter. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/>Dezembro de 2009; acesso em: 05 de junho de 2015.

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

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

MARSHALL , A. ( 1890) . **Princípios de Economia Livro Quatro : Os Agentes de Produção: Terra , Trabalho e Capital e Organização** [ Versão eletrônica ] . de <http://www.marxists.org/reference/subject/economics/marshall/bk4ch10.htm> . Acesso em: 10 de janeiro de 2016.

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

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

\_\_\_\_\_, **Competição: Estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

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.

SARTURI, Greici; VARGAS, Carlos Augusto França; BOAVENTURA, João Maurício Gama; 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.

SEBRAE, **Perfil Do Setor De Calçados**, 2009. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/E D3DF90CAD7403248325734400617285/\\$File/NT00036012.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/E D3DF90CAD7403248325734400617285/$File/NT00036012.pdf). Acesso em 02 de dezembro de 2015.

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.

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

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.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE PESQUISA PARA COLETA DE DADOS

#### **Fundamento 1: Concentração Geográfica**

- Numero de empresas por km<sup>2</sup>

#### **Fundamento 2: Abrangência de negócios viáveis e relevantes**

- O cluster contém uma variedade de negócios que contemplem as fases da cadeia produtiva calçadista? Ex: Fornecedores, varejo, atacado.

#### **Fundamento 3: Especialização das empresas**

- Há terceirização de atividades nas empresas que compõem o *cluster*?
- Como funciona a cadeia produtiva das empresas do aglomerado? (modelo de produção)
- As lojas do setor possuem calçados próprios?

#### **Fundamento 4: Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas**

- Quantos empregos são gerados?
- Há predominância de pequenas, médias ou grandes empresas?

#### **Fundamento 5: Complementaridade por utilização de subprodutos**

- Há algum tipo de ação tomada pelas empresas ou por instituição de apoio para o reaproveitamento desses resíduos?
- Existem Leis federais, estaduais e municipais para destino dos resíduos?
- Projetos na área?

#### **Fundamento 6: Cooperação entre empresas**

- Existem empresas que trabalham conjuntamente?
- Na localidade existem associações relacionadas ao setor calçadista?
- Existem instituições que estimulem o desenvolvimento da atividade? Ex: Escolas, instituições de apoio.

#### **Fundamento 7: Substituição seletiva de negócios**

- Qual a percepção de mudança no segmento de calçados que possam representar substituições das empresas?

#### **Fundamento 8: Uniformidade de nível tecnológico**

- Qual a estrutura, organização e porte entre as empresas?
- As empresas buscam treinamento para os funcionários em algum órgão?
- Como são as tecnologias do *cluster*?

### **Fundamento 9: Cultura da comunidade adaptada ao cluster**

- Fazer uma investigação histórica das origens do cluster relacionando com a história das pessoas;
- Quantas pessoas da população de Campina Grande estão ligadas ao cluster?

### **Fundamento 10: Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias**

- Como é a questão da introdução de novas tecnologias? Cursos para aperfeiçoamento?
- Abertura ao mercado externo?
- Como é a questão da novidade? São difundidas rapidamente?

### **Fundamento 11: Estratégia de resultado orientada para o cluster**

- Quais as associações e instituições de ensino voltadas ao *cluster*?
- Existem realizações de eventos coletivos? Existem ações de melhoria?
- Existem estudos de atividades promovidas pelos sindicatos locais voltados a estratégia do *cluster*?