



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

ALINE LACERDA LINO DA SILVA

**ASPECTOS SOCIAIS NA COMPETITIVIDADE DO *CLUSTER* DE CONFECÇÕES
DO AGRESTE PERNAMBUCANO**

**CAMPINA GRANDE – PB
2016**

ALINE LACERDA LINO DA SILVA

**ASPECTOS SOCIAIS NA COMPETITIVIDADE DO *CLUSTER* DE CONFECÇÕES
DO AGRESTE PERNAMBUCANO**

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.^a Dr.^a. 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.

S586a Silva, Aline Lacerda Lino da
Aspectos sociais na competitividade do Cluster de confecções
do agreste pernambucano [manuscrito] / Aline Lacerda Lino da
Silva. - 2016.
23 p. : il.

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,
Departamento de Administração e Economia".

1. Clusters. 2. Confecções 3. Variáveis de estratégia. 4.
Vantagem competitiva. 5. Competitividade. I. Título.

21. ed. CDD 658

ALINE LACERDA LINO DA SILVA

ASPECTOS SOCIAIS NA COMPETITIVIDADE DO *CLUSTER* DE CONFECÇÕES
DO AGRESTE PERNAMBUCANO

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.

Avaliação: 10,0

Aprovado em: 07/04/2016

Sandra Maria Araújo de Souza

Prof.^a Dr.^a Sandra Maria Araújo de Souza/UEPB
Orientadora

Gêuda Anazile da Costa Gonçalves

Prof.^a Dr.^a Gêuda Anazile da Costa Gonçalves/UEPB
Examinadora

Carlos César de Oliveira Lacerda

Prof. Me. Carlos César de Oliveira Lacerda/UFPE
Examinador

Agradecimentos

Acredito que nenhuma batalha é vencida sozinha. No decorrer do meu caminho, foram várias as pessoas que me estimularam para que eu estivesse sempre em busca dos meus sonhos.

Início meus agradecimentos, dando todo o mérito das minhas conquistas a *Deus*, por me dar a oportunidade de crescer e capacidade para enfrentar os obstáculos que se impuseram no caminho.

Agradeço aos meus pais *Ana Rita* e *Alexandre Lino*. Obrigado por me repassar valores, educação, por sempre acreditarem no meu potencial, e me compreenderem. Amo muito vocês!

A minha irmã linda *Andreza Lacerda*, tenho nela além de irmã, uma grande amiga, confidente e incentivadora. Te amo irmã!

Ao meu namorado *Hugo*, meu amor e companheiro que nunca deixou que eu desanimasse, me apoiando e sempre estando ao meu lado. Saiba que sempre estarei ao seu lado também.

A minha orientadora *Prof. Dr^a Sandra Araújo*, por todas as oportunidades que ela me deu, por abrir muitas portas ao longo da minha graduação, pela sua orientação e confiança. Tenho nela um espelho de competência e profissionalismo. A senhora não sabe o quanto o seu “parabéns” me estimula a querer mais e crescer.

Agradeço a todos os professores do curso de Administração da UEPB. Levo um pouquinho de cada um na minha formação.

A professora *Dr^a. Geuda Gonçalves*, por ter sido sempre tão gentil comigo e por aceitar participar da minha banca. Saiba que também é um espelho para mim, pela sua competência e pelo compromisso com sua profissão.

Não poderia deixar de agradecer ao meu querido amigo *M^e. César Lacerda*, também membro da banca. Obrigada por aceitar meu convite. Também agradeço por compartilhar seu conhecimento comigo, por me ajudar, ser sempre tão prestativo. Você me ensinou muito do que sei hoje, e contribuiu muito com minha formação. Minha profunda gratidão!

Aos meus *amigos da turma 2012.1*, Syndylla, Camila, Mariana, Geseane, Lidiane e Matheus. Em especial a *Lizandra Araújo*, por sempre me incentivar, compartilhar seus sonhos, ser dura quando necessário, mas também acolhedora. Espero que eu possa ter vocês sempre em minha vida.

As minhas tias e meu primo (*in memoriam*), que sempre acreditaram no meu potencial. Levo vocês no meu coração e nas minhas lembranças.

A todos que contribuíram de alguma forma para que eu pudesse alcançar meus objetivos, prometo-lhes que este é só o começo.

ASPECTOS SOCIAIS NA COMPETITIVIDADE DO *CLUSTER* DE CONFECÇÕES DO AGRESTE PERNAMBUCANO

SILVA, Aline Lacerda Lino da¹

RESUMO

Os *clusters* podem proporcionar vantagens competitivas para as empresas quando todos os atores que o compõem, decorrentes da concentração geográfica, atuam de forma sincronizada em busca de ganhos coletivos. Nesse sentido o objetivo do artigo foi identificar a contribuição dos aspectos sociais para a competitividade do *cluster* de confecções do agreste pernambucano, através das variáveis Estratégia de resultado orientada para o *cluster* (ZACARELLI *et al.*, 2008), Confiança, Comprometimento e Cooperação (GIGLIO e RYNGELBLUM, 2009). Para o alcance do objetivo, utilizou-se de uma pesquisa exploratória, sob uma abordagem qualitativa e conduzida sob a forma de estudo de caso de natureza analítica. Os resultados evidenciaram que as variáveis se apresentaram de forma positiva no *cluster*, tendo apenas ressalvas quanto a variável cooperação, onde se identificou que um entrave ao desenvolvimento do *cluster* é a cultura individualista do empresariado. Para que as organizações aproveitem todos os benefícios originados pela aglomeração é necessário criar condições para que a confiança, o comprometimento e a cooperação sejam superiores a cultura individualista que está normalmente presente nas relações econômicas entre as empresas.

Palavras-chave: *Clusters*; Confecções; Aspectos sociais dos *clusters*.

ABSTRACT

The clusters can provide a competitive advantage for companies when all the actors that comprise it, resulting from geographical concentration, act synchronously in search of collective gains. In this sense the aim of the paper was to identify the contribution of the social aspects of the garment cluster competitiveness of Pernambuco, through the strategy variables of result oriented cluster (ZACARELLI *et al.*, 2008), Trust, Commitment and Cooperation (GIGLIO and RINGELBLUM, 2009). To reach the goal, we used an exploratory research, a qualitative approach and conducted in the form of case study of analytical nature. The results showed that the variables are presented positively in the cluster, having only reservations about the variable cooperation, where it was identified that an obstacle to the development of the cluster is the individualistic culture of the business. For organizations to enjoy the benefits arising from the agglomeration is necessary to create conditions for trust, commitment and cooperation are higher than the individualistic culture that is normally present in the economic relations between the companies.

Key-words: Cluster; Clothing; Social aspects of the clusters.

1. Introdução

Os estudos tradicionais sobre a avaliação da competitividade, baseados numa visão individual das empresas, têm se mostrado inadequados no atual ambiente de negócios, sobretudo para as Pequenas e Médias Empresas (PME's) que muitas vezes não contam com a capacidade competitiva necessária para se adaptarem a esta nova era. As organizações então, têm seguido novas formas de gestão nos seus processos a fim de se adaptar as exigências do

¹ Graduanda em Administração pelo Departamento de Administração e Economia (DAEC) da Universidade Estadual da Paraíba. Email: alinelacerda.adm@gmail.com

mercado globalizante e manter sua sobrevivência. O ambiente permeado de incertezas tem forçado as empresas a estabelecerem formas de cooperação e integração entre os diversos agentes envolvidos no processo de produção.

A reunião de empresas na busca de ganhos coletivos faz sentido, pois, a acirrada concorrência, exige algumas competências necessárias que as empresas precisam ter para atuarem no campo global e manterem sua vantagem competitiva. Estas competências residem em aspectos locais, como conhecimento, estímulo à inovação, especialização da mão-de-obra e das atividades econômicas relacionadas, fatores estes que podem ser encontrados em aglomerações produtivas, como é o caso dos *clusters* de negócios (GUIMARÃES, 2009).

Para Aquino e Bresciani (2005) um *cluster* pode ser caracterizado como concentração de empresas geralmente do mesmo ramo, numa região geográfica limitada, em torno de uma governança baseada na cooperação e confiança mútua para desenvolver atividades relacionadas ao ramo de produção. Esse novo conceito vem sendo incorporado ao meio organizacional, pois apresenta a possibilidade de novas e diferentes formulações estratégicas (TISCOSKI e MORAES, 2013).

A literatura embasa que as concentrações geográficas de empresas ganham cada vez mais importância, devido à possibilidade de desenvolvimento do local para o global. Um *cluster* desenvolvido pode proporcionar ganhos de eficiência, pois, ao compartilharem recursos as pequenas empresas obtêm vantagens como poder de negociação, economia de escala, abrangência de mercado e amplitude de produtos.

Sua importância para o desenvolvimento econômico dos países motiva a busca por uma melhor compreensão do seu funcionamento e dos elementos que possam impulsioná-los (MASCENA, FIGUEIREDO e BOAVENTURA, 2013). Casos de sucesso como o Vale do Silício, nos EUA, e a Terceira Itália, demonstram que esses agrupamentos podem ter capacidade superior de desenvolver vantagens competitivas em relação a empresas isoladas, sobretudo pela possibilidade de cooperação entre os atores envolvidos no processo. Destaca-se, portanto, que a principal vantagem competitiva oriunda das aglomerações de empresas é sua capacidade de responder rapidamente às demandas ambientais, no entanto, é necessário para a manutenção de sua competitividade, a efetivação de ações conjuntas, envolvendo empresas, o poder público, e outras instituições complementares, como universidades, cooperativas, associações e sindicatos.

Dessa forma, ao se tentar explicar ou interpretar a competitividade desses aglomerados, tendo apenas uma visão econômica, torna essa interpretação limitada, pois eles estão inseridos em um contexto social, em que seus atores estão se relacionando constantemente. Assim, diversos fatores influenciam nessa interação e na própria cooperação entre as empresas, se constituindo como um pano de fundo para os negócios. Os fatores sociais também implicam em uma aproximação entre as organizações, assim como os fatores de mercado (BALDI, 2004; ALSSABAK *et al.*, 2014).

Seguindo esses preceitos, o objeto de estudo escolhido para esta pesquisa foi o *cluster* de confecções do Agreste Pernambucano. Este possui como principal característica a alta concentração de empresas do setor de confecções, principalmente de peças do vestuário. O SEBRAE (2012) identificou crescimentos tanto do PIB da região quanto da população decorrentes da contribuição que este setor tem para a economia desta região, sendo o estado de Pernambuco o segundo maior no se torna produção de confecções, ficando atrás do estado de São Paulo. A utilização de investimentos como estratégia de ampliação e competitividade, tem permitido à região se situar na lista dos maiores conglomerados na área de confecção do Brasil.

Dessa maneira, a concentração geográfica de empresas no agreste pernambucano pode apresentar um diferencial competitivo para as empresas e nesse contexto diversos aspectos podem ser estudados, como competências, sustentabilidade, aprendizagem, entretanto este

trabalho discute os aspectos sociais e a competitividade, já que no *cluster* há uma grande quantidade de instituições que podem contribuir para o seu desenvolvimento.

Diante desse contexto, a pesquisa norteou-se pela seguinte questão: Qual a contribuição dos aspectos sociais para a competitividade do *cluster* de confecções do agreste pernambucano? Nesse sentido o objetivo do artigo foi identificar a contribuição dos aspectos sociais para a competitividade do *cluster* de confecções do agreste pernambucano, através das variáveis Estratégia de resultado orientada para o *cluster* (ZACARELLI *et al.*, 2008), Confiança, Comprometimento e Cooperação (GIGLIO e RYNGELBLUM, 2009).

O trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta breve introdução, é apresentada a fundamentação teórica que discorre acerca dos *clusters* e da competitividade nos *clusters*. Em seguida, é apresentado o percurso metodológico da pesquisa, seguido da análise dos resultados. Por fim, são expostas as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas no estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. *Clusters*

A crescente importância atribuída aos *clusters*, reconhece que a análise tradicional das dinâmicas competitivas, não contempla todos os fatores relacionados às mudanças nas condições de rivalidade entre firmas, já que elementos sistêmicos e estruturais vêm afetando a competitividade das empresas. Dessa forma, para a conceituação de *clusters*, toma-se como pressuposto que uma empresa por si só, não possui o aparato necessário para se manter firme no mercado, dessa forma, ao compartilhar recursos com outras, pode obter ganhos de eficiência e se tornar competitiva dentro da cadeia de valor (MAIA, 2011).

Os estudos sobre aglomerações de empresas em áreas específicas emergiram originalmente no campo da Economia, dentre os quais se sobressaíram as pesquisas de Alfred Marshall no final do século XX. Marshall (1985) buscou descrever os efeitos da aglomeração de indústrias em determinadas regiões da Europa, especialmente na Inglaterra. Para o autor, as vantagens de proximidade podem ser explicadas por quatro razões principais:

- a) A divisão de tarefas não existe apenas no seio de uma empresa, mas entre as empresas. A proximidade dos locais de produção não apenas diminui os custos de transporte, mas também facilita a circulação da informação;
- b) O contato permanente entre os empreendedores torna mais fluido e menos custosa a troca de informações sobre o estado do mercado;
- c) Existe a criação de uma atmosfera industrial, favorável à criação e à difusão de novos saberes profissionais;
- d) A proximidade de várias empresas favorece a inovação (processos coletivos de inovação através da circulação de informação).

Sendo assim, o termo *cluster* refere-se ao surgimento de uma concentração geográfica de empresas, da qual emergem externalidades produtivas e tecnológicas (PORTER, 1998). Para Zacarelli *et al.*, (2008), os *clusters* são agrupamentos de objetos similares. No contexto dos negócios os objetos seriam as empresas, podendo estas competir com outras externas ao *cluster*, bem como com outro *cluster*.

Britto (2002) complementa que os *clusters* podem ser caracterizados como um conjunto de empresas e instituições concentradas que estabelecem relações entre si. Estas relações podem se apresentar de forma vertical – centrados nas diversas etapas de uma cadeia produtiva – e horizontal – que envolvem vários fatores, como o desenvolvimento de competências e trocas de informações entre os agentes que genericamente são similares.

Diferentes localidades evoluem para especializações exclusivas, principalmente no que diz respeito ao segmento de produtos, relações com fornecedores, instituições

complementares e suas diferentes formas de competição. Dessa forma, não se pode afirmar que haja um *cluster* igual a outro, pois em cada caso há diferentes estratégias de adaptação (SENGENBERGER e PYKE, 1991). Assim, pode-se encontrar *clusters* constituídos de empresas de pequeno porte, com forte presença no mercado internacional, com alto ou baixo desenvolvimento tecnológico, ou até mesmo com poucas práticas cooperativas entre seus agentes.

Dentre muitos estudos que se centram nos *clusters* e aglomerações similares com outras denominações (Arranjos Produtivos Locais – APL's, Distritos Industriais, Sistemas Inovativos Locais etc.), há um consenso quanto aos elementos que representam o diferencial e que exercem influência na manutenção da sua competitividade, quer seja, a existência de relações sociais estáveis entre os agentes, construídas e fortalecidas no decorrer de um longo passado, onde antes de tudo existiam relações de confiança e cooperação. Os *clusters* possuem uma estrutura social densa, baseada em normas e valores compartilhados e uma rede de instituições que facilitam a difusão de conhecimento e inovação (BRITTO, 2002; ANDRIETTA, 2004; SOUZA, 2010).

Sendo assim, cabe destacar que tais aglomerações estariam enraizadas na trajetória histórica do local, e ensejariam a formação de vínculos a partir de uma base social, constituída de cultura, política e elementos econômicos comuns. Assim, as empresas estariam mais propícias a se desenvolver em um ambiente favorável, já que essas especificidades implicam em negociações, trocas permanentes entre organizações, adaptações às diversas situações e das contingências ambientais, para que objetivos comuns possam ser alcançados.

Participar de um *cluster*, torna-se então, uma saída estratégica, pois conforme ele se desenvolve, os recursos econômicos são atraídos para ele, enquanto as empresas isoladas, situadas externas ao *cluster*, não podem utilizar esses recursos na sua produção. A situação mercadológica atual, vem mostrando que o fator locacional, passa a ter maior visibilidade, se contrapondo às correntes econômicas tradicionais, já que o governo e instituições têm papel fundamental no desenvolvimento da região em que o *cluster* está inserido, promovendo ações, políticas e programas públicos, que têm relevância fundamental no estabelecimento e elevação de sua competitividade.

2.2. Competitividade em *clusters*

Com o processo de globalização, abertura dos mercados e o processo integrado de logística em cadeias, uma empresa pode comprar de outra onde quer que ela esteja, dessa forma o fator localização, em teoria, não deveria ser fonte de vantagens competitivas (AGUIAR, PEREIRA e DONAIRE, 2014). Entretanto, é notório que os *clusters* enquanto fenômeno da realidade empresarial, vem se destacando pela sua capacidade de produção, por dominarem a cadeia produtiva de um determinado mercado e por serem alvos de políticas públicas como alternativas para o desenvolvimento local.

O conceito de competitividade, remete à capacidade de uma empresa de ser bem-sucedida em meio à concorrência, ou seja, a capacidade das empresas se diferenciarem das demais, estando em condições de igualdade (MARIOTTO, 1991; PORTER, 1998). As empresas que atuam isoladamente adotam diversas estratégias de sobrevivência, porém dentre as várias abordagens sobre a competição, no que tange aos *clusters*, a competitividade assume uma perspectiva sistêmica, sendo esta, resultado da interação de fatores diversos como a proximidade de fornecedores, facilidade de concessão de créditos, disponibilidade de mão de obra local qualificada e especializada, valorização dos produtos locais, fatores locais, os quais dão suporte à geração de vantagens competitivas, como também, possuem internamente fortes relações de interação entre diferentes segmentos (ESSER *et al.*, 1994).

É característico que nos *clusters* as organizações poderão coexistir num mesmo ambiente, cooperando e competindo racionalmente. Desta forma, empresas, apesar de

manterem a sua independência, optam por coordenar certas atividades de maneira conjunta em busca de uma maior competitividade (MARCON e MOINET, 2000).

De acordo com Artuso *et al.*, (2012) cooperação e competição não são opostos isolados. O ideal e característico é que no *cluster* haja um equilíbrio entre essas dimensões. Segundo o autor, a cooperação tem o papel de minimizar as deficiências de escala, contribuir para a redução de riscos e dos custos de transação, facilitar o fluxo de recursos e de manter a capacidade inovativa, enquanto a competição, o tornaria dinâmico, fortalecendo a competitividade de suas empresas em decorrência da difusão de melhores práticas produtivas.

Desde o trabalho precursor de Marshall (1985) a literatura sobre o tema vem evoluindo, sendo assim, vários autores desenvolveram modelos que pudessem explicar de forma empírica os fatores que fazem com que eles se desenvolvam e se tornem competitivos. Siqueira, Gerth e Boaventura (2011) apresentam um resumo dos principais modelos de análise, como pode ser visto no quadro a seguir:

Marshall (séc. XIX)	Porter (1989, 1999)	Schmitz (1992)	Zaccarelli et al. (2008)
1. Concentração geográfica; 2. Mais atividades subsidiárias; 3. Disponibilidade de trabalhadores com aptidão; 5. Menos custos para adotar novas tecnologias; 6. Mais capacidade para inovar.	1. Concentração geográfica; 2. Fornecedores de insumos especializados; 3. Fornecedores de serviços; 4. Instituições financeiras; 5. Presença de empresas de setores correlato/fabricante de produtos correlatos; 6. Associação de empresas; 7. Instituições governamentais; 8. Educação e treinamento; 9. Associação de normatização.	1. Concentração geográfica; 2. Presença de empresas de vários portes; 3. Flexibilidade de quantidade de diferenciação do produto; 4. Presença de terceirização; 5. Fornecedores e prestadores de serviço trabalhado de forma integrada; 6. Facilidades de entrada de novas firmas; 7. Acesso à informação.	1. Concentração geográfica em áreas reduzidas; 2. Abrangência de negócios viáveis e relevantes; 3. Especialização das empresas; 4. Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas; 5. Complementaridade (de negócios) por utilização de subprodutos; 6. Cooperação entre empresas do cluster; 7. Substituição seletiva de negócios do cluster; 8. Uniformidade do nível tecnológico; 9. Cultura da comunidade adaptada ao cluster; 10. Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias; 11. Estratégia de resultado orientada para o cluster

Quadro 01: Resumo dos principais modelos de análise de aglomerados

Fonte: Siqueira Gerth e Boaventura (2011).

Pode-se citar como elementos comuns aos modelos, a concentração geográfica de empresas, a presença de atividades correlatas, a necessidade da troca de informações entre as empresas, como também a necessidade de adoção de novas tecnologias. No entanto, se percebe que o modelo de Zaccarelli *et al.*, (2008) é o mais completo dos modelos apresentados por apresentar fundamentos para *performance* competitiva dos *clusters* antes não considerados por outros autores, como por exemplo, os aspectos sociais cooperação entre empresas e estratégia de resultado orientada para o *cluster*. Esses fundamentos se justificam na medida em que, as alianças conjuntas formadas nos *clusters* não ocorrem exclusivamente pelo interesse econômico, já que muitas vezes questões sociais e institucionais impulsionam as decisões das organizações inseridas nesse formato.

A competitividade nesse sentido, emerge das atitudes e comportamentos dos atores envolvidos como, comprometimento, confiança e cooperação, que surgem em detrimento as condutas decorrentes das relações de mercado e hierarquia. Esses elementos não podem ser vistos separadamente, mas sim em um conjunto sistêmico (GIGLIO e RYNGELBLUM, 2009).

Dessa forma, para atingir o objetivo ora proposto, foram alinhados os aspectos sociais à competitividade dos *clusters* utilizando o fundamento de competitividade do modelo de Zacarelli *et al.*, (2008) – Estratégia de Resultado Orientada para o *Cluster* - e os elementos sociais passíveis de existir em *clusters* propostos por Giglio e Ryngeblum (2009) – Confiança, Comprometimento e Cooperação, buscando entender de que forma esses elementos associados estão presentes na competitividade dos *clusters*, segue o esquema na figura 01:

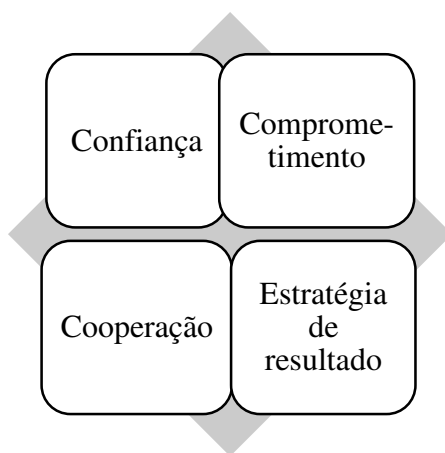


Figura 01: Aspectos Sociais relacionados à competitividade dos *clusters*
Fonte: Elaboração Própria (2016)

A escolha do último fundamento do modelo de Zacarelli *et al.*, (2008) se adequa ao objetivo proposto, pois, ele evidencia as relações sociais que podem ocorrer dentro do *cluster*, bem como a existência efetiva da governança, que atua de forma estratégica para o desenvolvimento das empresas que o compõem. Além disso, a pesquisa também utiliza as variáveis Confiança, Comprometimento e Cooperação (GYGLIO e RYNGELBLUM, 2009), pois no contexto das relações interorganizacionais são as mais utilizadas para descrever, além dos aspectos econômicos, os ganhos que dão base para a sustentação desses arranjos, considerando que são de igual importância para influenciar sua *performance* competitiva.

2.2.1. Estratégia de Resultado Orientada para o *cluster*

Esta variável se refere aos movimentos de intervenção e governança que funcionam como uma força motriz para o desenvolvimento dos *clusters*, já que apenas o processo de auto-organização pode determinar o seu declínio ao longo do tempo. Tiscoski e Moraes (2013) afirmam que a presença efetiva de governança, demonstra que além das vantagens competitivas originadas das economias externas, a competitividade de um *cluster* pode ser impulsionada através das ações conjuntas deliberadas entre os agentes locais que podem ser empresas privadas, organizações de prestações de serviços aos produtores, ou pelo poder público local. Estas ações são necessárias na medida em que ocorrem assimetrias de poder entre as organizações. O efeito na competitividade do *cluster* pode ser percebido através da “ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do *cluster* em termos de lucro agregado”. (ZACARELLI, *et al.*, 2008, p. 94).

2.2.2. Confiança

A confiança pode ser caracterizada como o grau de disposição em atribuir boas intenções, nas palavras e ações de outras pessoas, ou na perspectiva da vontade geral de uma pessoa para confiar em outras. Contribuem positivamente para a confiança, o compartilhamento de valores e a comunicação, e influencia negativamente o comportamento oportunista (UCHIDA, BRANDÃO e SANCHES, 2011).

Segundo Cunha e Melo (2006) a confiança pode se apresentar de forma variada, mas obedece em geral a três pressupostos: existência de um grau de interdependência entre o que confia e o que recebe a confiança; a confiança provê a forma de arcar com riscos ou incertezas nos relacionamentos de troca; e a crença ou a expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não irá tirar vantagem do relacionamento.

Ao analisarem diferentes tipos de arranjos cooperativos entre empresas, Humphrey e Schmitz (2000) destacam o papel da confiança e das sanções nestes relacionamentos. Em função dos relacionamentos entre empresas envolverem riscos de fraudes, comportamentos oportunistas e incertezas quanto ao futuro, estes relacionamentos podem demandar, além da confiança, também a previsão e incorporação de sanções, as quais, contudo, deverão atuar de forma complementar. No que se refere especificamente aos *clusters*, Granovetter (1985), enfatiza que é mais provável manter a confiança em redes geograficamente concentradas, a partir disso as empresas se beneficiam a partir da troca de informação recíproca, criando assim laços de cooperação.

2.2.3. Comprometimento

O comprometimento pode ser caracterizado como o desejo de perpetuar um relacionamento, tendo a intenção de continuidade investindo recursos na parceria. Assim, pode-se entender que no relacionamento entre duas partes, a parte comprometida tenta garantir ao máximo que ele dure, mantendo relações de confiança e estabilidade (RIBEIRA, SILVA e PRADO, 2009).

Para Giglio e Ryngelblum (2009) o comprometimento também define quais as obrigações e limitações dos atores. Granovetter (1985) utiliza o termo imbricamento para caracterizar uma situação em que há reciprocidade econômica e social entre os atores. Um exemplo de comprometimento seria entregar um produto ou serviço no prazo estabelecido, mesmo que para isso haja sacrifício da parte comprometida.

Cumprir os acordos formais estabelecidos se torna relevante, pois este comportamento pode influenciar diretamente novos acordos, poderá afetar a reputação construída perante os outros agentes, contribuindo ou prejudicando ações de reciprocidade e acordos futuros (MARCHI e WITTMANN, 2008). No caso de relacionamento entre organizações existem os chamados “contratos psicológicos”, ou seja, as regras informais de colaboração e reciprocidade, envolvendo o comprometimento dos atores envolvidos, no sentido de se engajarem nas atividades e questões voltadas ao interesse comum. Nos *clusters*, isso pode ser observado através de participação em reuniões, assembleias, ou em atividades conjuntas, pois nessas situações percebe-se o interesse e engajamento dos atores que o compõem.

2.2.4. Cooperação

Cooperar significa dizer que os parceiros se comprometem a cumprir algumas obrigações e fornecem garantia quanto ao seu comportamento futuro, ou seja, ter confiança para compartilhar recursos sendo estes tangíveis ou não, assumindo o risco da outra parte tirar vantagem (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

A essência da competitividade dos *clusters* está no caráter colaborativo entre empresas, através da cooperação “as empresas podem entrar em novos mercados, ter acesso a novos recursos, produtos ou processos tecnológicos, bem como aumentar a qualidade e acrescentar valor aos seus produtos e serviços” (FRANCO, 2007, p. 150). Esse conceito se sobrepõe o comportamento tradicional de empresas concorrentes, assim a cooperação social, proposta pela interação público/privado torna-se possível. Dessa forma, as empresas do *cluster* se beneficiam em decorrência do relacionamento entre os atores participantes, já que durante todo o processo produtivo ocorre a eficiência e flexibilidade.

Segundo Amato Neto (2008), a cooperação entre empresas pode atender uma série de necessidades, como: combinar competências e a possibilidade utilizar o *know-how* de outras empresas; dividir ônus na realização de pesquisas tecnológicas; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer maior pressão sobre o mercado; compartilhar recursos; fortalecer o poder de compra; e ter força para atuar em mercados internacionais.

No entanto, estar em um aglomerado não leva necessariamente a cooperação, é necessário que os agentes estejam envolvidos na produção local, compartilhem histórias e valores comuns e funcionem como um controle para comportamentos oportunistas ou mal-intencionados. Para Bêrni (2004), uma condição necessária para o surgimento da cooperação é existir continuidade das interações, porém esta não é suficiente para garantir sua estabilidade, já que esta depende de diversos fatores enraizados no local do *cluster*.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa de natureza exploratória e descritiva, conduzida sob a forma de estudo de caso de natureza analítica. De acordo com Creswell (2010), as pesquisas qualitativas buscam alcançar uma compreensão das razões do fenômeno analisado, utilizam pequeno número de casos, possuem coleta de dados não estruturada, análise de dados não estatística e desenvolve uma compreensão inicial do fenômeno.

Ainda segundo o autor, o objetivo das pesquisas exploratórias é proporcionar maior familiaridade com um problema; elas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos. Para Yin (2010) o estudo de caso trata em profundidade o entendimento de um determinado fenômeno.

O caso selecionado para esta pesquisa é do *cluster* de confecções do agreste pernambucano. A escolha deveu-se pelo fato de que o Agreste Pernambucano concentra 68% dos estabelecimentos formais da indústria têxtil e de confecções em Pernambuco. O *cluster* é formado por 10 municípios que desenvolvem a atividade de confecção, são eles: Toritama, Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Agrestina, Cupira, Riacho das Almas, Brejo da Madre de Deus, Taquaritinga do Norte, Surubim e Vertentes. No entanto aproximadamente 90% dos estabelecimentos estão concentrados em apenas três cidades – Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama (SEBRAE, 2012). Devido a representatividade socioeconômica para o *cluster*, delimitou-se o espaço da pesquisa para esses três municípios.

A coleta de dados ocorreu através de fontes secundárias por meio de pesquisa bibliográfica e primária através de entrevistas. De forma secundária, foram pesquisados dados disponíveis sobre o referido *cluster* em documentos oficiais, sites das instituições, livros, teses e artigos científicos. Destaca-se entre esses o relatório do Sebrae intitulado “Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano, 2012”, que fornece uma grande base de dados sobre as empresas do agreste.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas com representantes das empresas, governo associações e sindicatos do setor de confecções do agreste de Pernambuco, fazendo uso de um roteiro de questões elaborado de acordo com as dimensões utilizadas na pesquisa: estratégia de resultado orientada para o *cluster*, confiança, comprometimento e cooperação. A seleção dos oito entrevistados da pesquisa se deu pelo método da acessibilidade, de acordo com o Quadro 02 a seguir:

Entrevistado	Ator no <i>cluster</i>
Presidente dos condôminos do Moda Center Santa Cruz	Empresas
Secretário de Desenvolvimento Econômico de Santa Cruz do Capibaribe	Governo

Representante da Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL)	Associações
Representante da Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe (ASCAP)	Associações
Representante da Associação Comercial e Industrial de Toritama (ACIT)	Associações
Representante da Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC)	Associações
Representante do SINDTÉXTIL Caruaru	Sindicatos
Representante da Associação dos Lojistas do Parque das Feiras de Toritama (ALPF)	Associações

Quadro 02: Relação de entrevistados

Fonte: Pesquisa realizada (2016)

A etapa da análise dos dados, iniciou-se com a determinação de parâmetros para as categorias definidas na pesquisa, optando pelas definições operacionais dos constructos analisados, “a definição operacional das variáveis se faz através da indicação pormenorizada e empírica dos procedimentos necessários para medir a variável. Trata-se, portanto, de especificar como cada variável será medida” (BANDEIRA, 2008, p. 1). As definições operacionais norteadoras da análise estão apresentadas no quadro a seguir:

Categorias	Definição operacional
Estratégia de Resultado Orientada para o <i>cluster</i>	Movimentos de intervenção, com adoção de estratégias de combate a <i>clusters</i> oponentes.
Confiança	Disposição de um ator em tornar-se vulnerável perante as ações de outro ator.
Comprometimento	Disposição em considerar as expectativas dos outros atores, a partir da confiança, exibindo comportamento de fidelidade sobre a relação, mesmo sob o risco de problemas futuros.
Cooperação	Ações realizadas em conjunto, com trocas de recursos e capacidades.

Quadro 03: Definição operacional das categorias

Fonte: Adaptado de Alssabak *et al.*, (2014)

Logo após, os resultados se dividiram em três estágios complementares:

1. Caracterização do *cluster*;
2. Mapeamento dos atores a fim de verificar quais as funções de cada um para o desenvolvimento do *cluster*;
3. Análise das categorias definidas na pesquisa.

O método de análise utilizado para os dados secundários foi o da análise documental, que consiste em apreciar, verificar e interpretar os documentos com uma finalidade específica, no entanto necessita de uma fonte paralela de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações extraídas (CRESWELL, 2010). Sendo assim, para os dados primários, utilizou-se a análise de conteúdo referente as entrevistas gravadas e transcritas, de acordo com a abordagem qualitativa. Abrangeu-se os estágios de pré-análise, a exploração do conteúdo coletado e a interpretação dos resultados. Tal técnica pode ser utilizada em qualquer tipo de comunicação realizada entre um emissor e um receptor, partindo-se do pressuposto que sempre há um significado por trás de qualquer discurso, que pode e deve ser desvendado (BARDIN, 2002).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Características do *cluster* de confecções do agreste pernambucano

O aglomerado de empresas presente no agreste de Pernambuco, pode ser definido como um *cluster* devido à alta concentração geográfica de empresas atuantes no mesmo segmento e atrelada a elas, a existência de indústrias correlatas e instituições de apoio (PORTER, 1998). De acordo com o cadastro da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE, 2015), existem formalmente cadastradas 593 empresas de confecções sendo 228 em Caruaru, 196 em Santa Cruz do Capibaribe e 169 em Toritama-PE (as principais

cidades do *cluster*). Em termos informais, estima-se que haja mais de 10.000 empreendimentos instalados nas três cidades (SEBRAE, 2012).

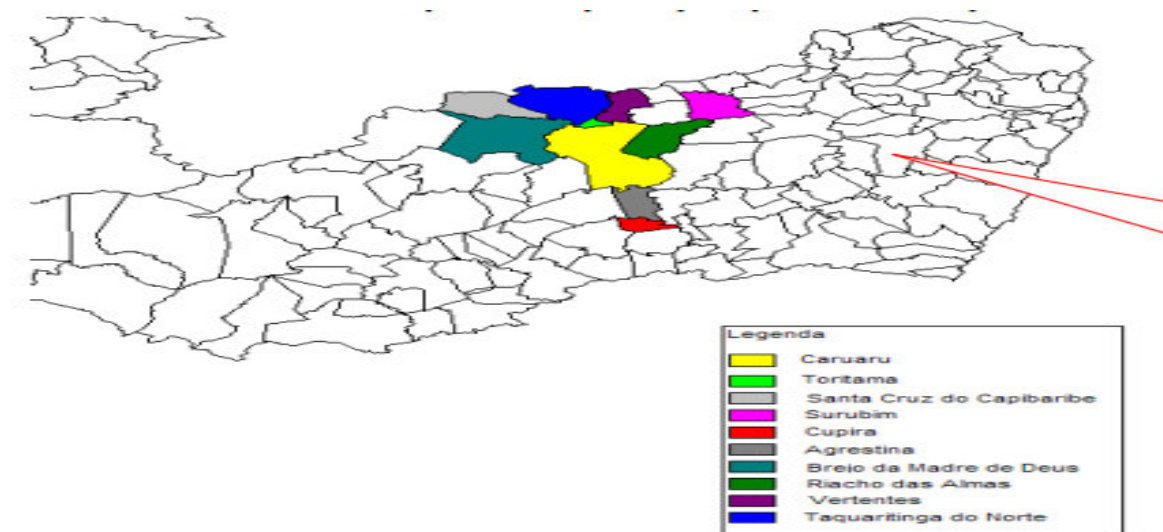


Figura 01: Cluster de confecções do agreste pernambucano
Fonte: Sebrae (2012)

Nesses municípios a economia é totalmente voltada para o setor de confecções, que influencia diretamente atividades correlatas, como a assistência técnica, hospedagem, alimentação e outros serviços. De acordo com a pesquisa, as empresas podem ser consideradas homogêneas, em termos de tamanho, volume de produção, mercados de atuação, performance, perfil dos seus proprietários e quadro de funcionários. Atualmente o *cluster* é o segundo maior do país, ficando atrás apenas de São Paulo. O *cluster* possui uma População Economicamente Ativa (PEA) de 155.934 habitantes, 76 mil estão empregados, produzindo 57 milhões de peças/mês, com faturamento mensal superior a R\$ 144 milhões. Toritama, em especial destaca-se por ser responsável por 16% da produção nacional de *jeans* (LACERDA *et al.*, 2014).

Identifica-se dessa forma, condições necessárias para que o *cluster* possa se desenvolver, considerando os aspectos econômicos expostos. Não obstante, é necessário que os agentes locais mantenham relações sociais que influenciam a dinâmica de *clusters*, para se admitir que efetivamente seja um *cluster* completo e competitivo.

4.2. Mapeamento e caracterização dos atores presentes no *cluster*

O *cluster* de confecções do agreste de Pernambuco é formado pelas empresas, fornecedores, sindicatos, associações, cooperativas, instituições de apoio, governo e órgãos públicos que desenvolvem ações de fomento específicas e que contribuem para o seu desenvolvimento. Essas ações podem ser divididas da seguinte forma de acordo com a pesquisa:

- 1- As Empresas interagem desenvolvendo e fornecendo produtos;
- 2- Os Fornecedores que compreendem as empresas de fiação, aviamentos e tecelagem, contribuem com características técnicas dos insumos e componentes, troca de informações técnicas, contratos e parcerias;
- 3- Os Sindicatos, Associações e Cooperativas, que no *cluster* são representados pelos Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado de Pernambuco – SINDIVEST/Caruaru e SINDIVEST/PE, Associações Comerciais e Empresariais – ACIC – ACIT – ASCAP e Câmara dos Dirigentes Lojistas –CDL, atuam na formulação de rodadas de negócios; criar feiras e eventos; representam o interesse dos confeccionistas locais e criam parcerias para o desenvolvimento socioeconômico do arranjo, difusão de informações tecnológicas e

mercadológicas; apoio legal e institucional, promoção de cursos e eventos técnicos e comerciais, articulação política e planejamento estratégico e

4- O Governo (Governo Estadual, municipal e Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Agricultura e Meio Ambiente) e órgãos públicos (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial- SENAI, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE), atuam na elaboração e implementação de programas e Políticas Públicas, articulação interinstitucional entre esferas de poder, mobilização de recursos humanos, econômicos e financeiros, financiamento de cursos para treinamento empresarial e de mão de obra, apoio ao desenvolvimento de capacitação tecnológica, projetos inovativos e treinamento de mão de obra.

4.3. Análise das categorias analíticas

4.3.1. Estratégia de Resultado Orientada para o *cluster*

Os produtos confeccionados no *cluster*, são produtos que têm os custos de produção relativamente baixos. Destaca-se relativo a isso, que esses fatores tornam o *cluster* vulnerável às ameaças externas, como a forte competição com outros *clusters* significativos no Brasil e a entrada de produtos estrangeiros, como o da China, que atualmente concorrem diretamente com os produtos confeccionados no *cluster*. A maior parte da produção é absorvida pelo mercado local e existe um alto grau de informalidade das empresas, em paradoxo o *cluster* é o segundo maior do Brasil em produção, perdendo apenas para o *cluster* paulista (SEBRAE, 2012).

Segundo Zacarelli *et al.*, (2008) a tendência de um *cluster* é evoluir, mas em determinado momento sua lucratividade não acompanha a mesma tendência, a partir deste momento é necessário que sejam desenvolvidas ações estratégicas para o tornar progressivamente mais competitivo e evitar seu declínio. Relativo a isso, o representante da ACIC afirmou que

os projetos que a gente tem, eles estão mudando a cara do setor. A rodada de negócios hoje é um exemplo, [...] tanto é que quando a gente diz que vai ter Rodada de Negócios, as empresas já estão se inscrevendo.

As rodadas de negócios representam para as empresas do setor de confecção um vetor importante, devido a possibilidade de negociarem seus produtos e conseguirem firmar parcerias. No *cluster*, elas são formuladas juntamente com o SEBRAE, CDL, ACIT e SINDIVEST. As rodadas de negócios podem ocorrer de forma mista, onde cada empresa pode apresentar seus produtos e serviços para as demais, existem as rodadas setoriais, nas quais as empresas participantes oferecem seus produtos e serviços para as empresas âncoras, e as rodadas internacionais, realizadas prioritariamente online, onde ao contrário da anterior, são as empresas âncoras que apresentam seus produtos.

Além das rodadas de negócios, outros tipos de feiras e eventos foram citados pelos entrevistados, como observado na fala do Presidente dos Condôminos do Moda Center Santa Cruz

há uma semana atrás estivemos em Bento Gonçalves na Fenin Fashion que é uma feira que acontece anualmente em Bento Gonçalves, e a gente estava com um estande em parceria com a revista de moda, realmente prospectando clientes e divulgando o empreendimento.

Ou ainda na fala do representante da ACIC em relação à Câmara da Moda

O evento tornou-se tão grande que estamos na 20ª edição agora, com 10 anos de projeto, que ele passou da câmara, hoje é o maior projeto da ACIC.

O SEBRAE também realiza o que eles chamam de missões técnicas, que consistem em visitas a outros *clusters*, como também a centros tecnológicos, para que as empresas possam adquirir conhecimentos sobre novos produtos e processos, estabelecer contatos e parcerias, divulgar a empresa e conhecer as práticas concorrenciais.

A realização de feiras e eventos coletivos, onde os empresários têm a oportunidade de ter acesso a novas tendências no setor, o conhecimento sobre novas tecnologias, novas formas de gestão e produção para o aperfeiçoamento e crescimento das empresas, contribuem para a performance competitiva do *cluster* (ZACARELLI *et al.*, 2008). Se tratando do setor de confecções que é marcado por mudanças velozes e oscilações na demanda, eles têm fundamental importância.

Outras ações estratégicas podem ser percebidas na fala do entrevistado pertencente a CDL:

A entidade ela busca realizar ações em prol do desenvolvimento das empresas de confecção, seja no âmbito de gestão, seja no âmbito econômico, e várias ações, como a questão de capacitação, e até articulação com o próprio governo do estado e municipal [...] tudo isso com o objetivo de promover ações em prol do desenvolvimento econômico e social do município.

A fala do entrevistado remete à ideia de todo, ou seja, considera que as ações desenvolvidas pela CDL trazem benefícios não só para as empresas como para o próprio município em que o *cluster* está inserido. No caso do *cluster* estudado, dentre os benefícios originados pela atuação em *clusters*, destaca-se a geração de empregos, os baixos custos de produção advindos da economia de escala, variedade de produtos e atratividade de clientes devido a realização das feiras. Como pontos negativos, pode-se citar a alta informalidade, déficits de infraestrutura (falta de água, meio-ambiente, segurança), baixa qualificação e estigma de imagem dos produtos (LIRA, 2009).

Em suma, destaca-se que a presença da governança vem desempenhando o papel de impulsionar o processo de criação do conhecimento, fornecer informações de ordem estratégica, acesso à tecnologia, capacitações e incentivos à formalização. Dessa forma, percebe-se que as empresas obtêm ganhos através do movimento de intervenção dos atores presentes no *cluster*, representando assim, um aspecto positivo para a competitividade.

4.3.2. Confiança

De acordo com a teoria adotada neste estudo, a confiança pode se manifestar através da troca de informações entre os atores, compartilhamentos de valores, e pode ser prejudicada através dos comportamentos oportunistas que podem ser inibidos através de sanções (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000).

No *cluster* a confiança se apresenta com certas características e norteiam o desenvolvimento de algumas instituições. No caso das associações, que representaram a maior parte dos entrevistados, é reconhecido que o senso de coletividade e elementos como a confiança, são essenciais para a sua manutenção e crescimento, como visto na fala do Representante da ALPF e na fala da Representante da ACIT “

Se todo mundo fosse parceiro, isso funcionaria, até porque estamos passando por uma crise muito grande, e essas crises vencemos através de parceria, de descobrir que a confiança é o melhor para o bem de todos.

Na verdade a confiança e a credibilidade, são o nosso carro chefe, por que isso faz com que a entidade consiga angariar benefícios para o associado e assim conseguimos angariar associados para ainda mais aumentar nossa rede.

Um aspecto relevante destacado no trecho “se todo mundo fosse parceiro” presente na fala do representante da ALPF, deixa subentendido que não são todos que compartilham esse

senso de coletividade. Em um contexto em que as empresas se deparam com grandes obstáculos e períodos de crise como destacado pelo representante da ALPF, é importante, senão primordial, a existência de diferenciais que permitam uma maior capacidade de adaptação. A confiança se destaca, pela possibilidade das empresas reduzirem os seus custos de transação.

Um elemento importante a ser observado é que as empresas presentes no *cluster* são em sua maioria de pequeno e médio porte. As empresas menores de base familiar são chamadas pelo SEBRAE (2012) de facções. Elas desempenham um papel relevante ao receberem grande parte da produção de empresas maiores, principalmente no que diz respeito às fases de costura e corte. Esse processo de terceirização das atividades é muito utilizado pelas empresas do *cluster*, e pode ser permeado por incertezas, principalmente quanto a garantia de entrega no prazo acordado. Esse processo requer antes de tudo a existência da confiança entre os agentes, pois um dos pressupostos da confiança é de arcar com riscos ou incertezas nos relacionamentos de troca (CUNHA e MELO, 2006; ARAÚJO, *et al.*, 2015).

Outro modo de fortalecimento da confiança corresponde ao frequente fluxo de informação entre os atores. Em razão de nos relacionamentos existir a possibilidade de ações oportunistas, um maior conhecimento pode reduzir as assimetrias de poder (UCHIDA, BRANDÃO e SANCHES, 2011). Nessa perspectiva, evidencia-se que há iniciativa por parte dos atores para a prática e disseminação do conhecimento:

A gente sempre compartilha informação repassando atualizações mercadológicas e capacitações para que elas [as empresas] possam aplicar em suas unidades (Representante da ASCAP).

Com as instituições, a gente troca mais experiência com relação a governança né, por exemplo, a gente sempre faz prospecção de informações com outras entidades e experiências que dão certo em outros setores, em outras regiões que deram certo e que nós podemos aplicar no nosso município (Representando da CDL).

Quanto à troca de informação por parte do empresariado, foi verificado, de acordo com as entrevistas que as informações estão disponíveis, no entanto os empresários não têm o interesse em busca-las, perdendo muitas vezes oportunidades para desenvolver seu negócio.

A gente tenta fazer uma reunião dentro da empresa com os trabalhadores, pelo amor de Deus! Você tem que pedir agora para fazer em outubro/novembro, porque tem aquela dificuldade, aquela picuinha. E pra você juntar a classe empresarial, só se junta entre eles mesmos, quando são coisas do interesse deles. Existe uma competição, quem quer ser o melhor, essa questão do setor, eles não combinam, não conversam (Representante do SINDIVEST)

A cultura individualista representa um entrave ao desenvolvimento equitativo das empresas. A dificuldade em agir coletivamente, favorece os grupos que conseguem ter mais informações, pois, isso implica em um maior poder de barganha, principalmente no que diz respeito às demandas e reivindicações dos empresários locais junto ao governo.

Quanto aos comportamentos considerados oportunistas Granovetter (1985) enfatiza que as relações de longo prazo e o consequente imbricamento destas relações em uma comunidade, gera padrões de confiança que são superiores as relações contratuais puras de autoridade, no desencorajamento do oportunismo.

Dessa forma no *cluster*, por não existirem contratos formais, identificou-se que a maior parte das sanções aplicadas, caso haja emergência de comportamentos oportunistas, são de caráter social como “*deixar de fazer a divulgação daquele parceiro*” (Representante da CDL), e “*o empresário se sente punido porque ele deixou de participar, ele vê aquele grupo que está participando seguindo, e eles ficando. É como se fosse uma falta de preparo físico, ele não se preparou bem, e na competição ele vai ficar para trás*” (Representante da ACIC).

Dessa forma, identifica-se duas formas de confiança no *cluster*, a que existe entre empresas/instituições (vertical) e entre as empresas (horizontal). De acordo com as entrevistas, considerando a disposição dos empresários, a presença de confiança se torna um elemento dificultoso, devido a cultura individualista por parte do empresariado, que se explica sobretudo a um aspecto cultural, já identificado em outros estudos no *cluster*. No entanto, as instituições mantêm um nível elevado de confiança, contribuindo no alcance de vantagens competitivas, no sentido em que, facilita as formas de negociação entre as organizações e os outros atores presentes no arranjo.

4.3.3. Comprometimento

A existência de comprometimento no *cluster* é um elemento fundamental para a competitividade, já que ele pressupõe que todos os atores se unem, trabalham e se engajam em torno de objetivos comuns. No *cluster* estudado, não existem regras nem acordos formalmente firmados que possam induzir os atores a se comprometerem. Dessa forma, quando existem ações que necessitam do envolvimento de dois ou mais atores, eles o fazem para atender a interesses mútuos, mesmo que para isso haja alguns sacrifícios. O trecho da entrevista com o Secretário de Desenvolvimento Econômico pode demonstrar essa afirmação:

Esses cursos por exemplo, na zona rural, eram cursos que em qualquer lugar do Brasil são executados de segunda a sexta, aqui a gente senta com o SENAI e abre uma exceção, então aqui ele é realizado de terça à sexta, porque se você colocar na segunda os alunos não vão participar, pois estão na feira trabalhando.

O papel institucional torna-se indispensável no *cluster*, pela capacidade de atender as demandas de maneira mais pontual e eficaz. O comprometimento das instituições em ações específicas para a competitividade das empresas é notório, observa-se que os próprios entrevistados reconhecem que participam de um *cluster*, que eles também enunciam pela nomenclatura APL:

Nós temos hoje 5 ou 8 consultorias funcionando dentro do APL, tem empresas que estão recebendo três, quatro consultorias ao mesmo tempo. Então nós temos o Sebraetec que banca uma parte, e o empresário banca outra, pra você ter uma ideia a consultoria custaria 8 mil reais, aí vai custar 2 mil reais, entendeu?! (Representante da ACIC).

Vários são os benefícios da atuação em *clusters*, como o compartilhamento de recursos, conhecimentos e melhores práticas. Para a localidade proporcionará concentração de empresas, geração de emprego e renda, melhoria de infraestrutura e desenvolvimento social (AGUIAR, PEREIRA e DONAIRE, 2014). Sobre os benefícios da atuação conjunta o representante da CDL afirmou

O associativismo não vai trazer um benefício específico pra a empresa "X", o benefício ele é generalizado, o seu ganho vai ser comunitário, existem os propósitos em comum e dentro desses propósitos em comum, cada um coloca o seu tempero na sua empresa e se vira pra ter o mix, mas esse é o propósito final.

Comentário semelhante foi encontrado em um trecho da entrevista com o Representante do SINDIVEST ao afirmar que

cada uma tem seu plano de trabalho, entendeu?! A partir do momento que eu começo as parcerias, se você melhorar no seu setor, tem um conhecimento do setor, a tendência é melhorar para todos, não só pra gente.

No entanto, como em toda relação, é necessário que haja reciprocidade entre os atores, e nesse contexto, cada um tem suas obrigações. Quando perguntados sobre os critérios para se estabelecer uma parceria, apareceram como elementos fundamentais a idoneidade e reputação

Por exemplo, a CDL tem que estar sempre em busca de parceiros e de ações que favoreçam o associado, o associado ele tem que estar ativo dando um feedback a CDL para que ela possa fazer esse procedimento, o parceiro tem que estar ativo ofertando serviços como foi contratado pra que essa cadeia tenha um ciclo. Além disso é feita uma avaliação de idoneidade dessas parcerias, porque a gente precisa saber qual a origem, quais ações que foram realizadas e que deram certo, quais outras entidades esses parceiros já trabalharam, e se foi positiva a ação se teve algum problema entre eles (Representante da CDL)

Existem pessoas que compram e alugam os pontos, e obrigatoriamente obedecendo o regimento interno e a convenção, essas pessoas que vierem colocar mercadoria, tem que ser relacionada a confecção. Ela não pode chegar aqui e dizer - eu vou vender celular no box - pra gente não começar a atrair outros segmentos e depois sair do foco (Presidente dos condôminos do Moda Center Santa Cruz)

Percebe-se que o comprometimento no *cluster* está ligado principalmente ao desejo de se que se perpetuem as parcerias. Pode-se dizer que boa parte dessas relações são estabelecidas de modo informal, sem a utilização de contratos pré-estabelecidos. Quando existe o comprometimento afetivo, as organizações criam o sentimento de identidade e tendem a assumir comportamento mais colaborativo. Sendo assim, pode-se afirmar que esta variável se apresentou de forma favorável, já que há o comprometimento dos atores para que haja o desenvolvimento do *cluster*.

4.3.4. Cooperação

As parcerias de empresas com clientes, fornecedores e até mesmo com concorrentes já aparecem como práticas, que na opinião dos entrevistados, se configuram como exitosas. A cooperação entre as empresas também aparece como um elemento que merece destaque, no sentido em que, a atuação de forma conjunta possibilitaria a ampliação das capacidades tecnológicas, mercadológicas e gerenciais, com diminuição dos custos relacionados à obtenção dessas capacidades.

Percebe-se quanto às práticas cooperativas, muitas iniciativas por parte das instituições consultadas. Os entrevistados citam como ganhos a organização de atividades, diminuição de custos com parcerias, divisão de tecnologias, capacitação, diversidade de produtos e realização de ações em conjunto. O entrevistado representante da ASCAP destaca que

A gente entendeu que trabalhando organizado a gente pulava etapa e economizava verba, porque o que a acontecia antes da existência da câmara, era que o Senai e o Sebrae faziam um evento tudo no mesmo dia, na mesma hora, para o mesmo público e em locais diferentes, então a gente conseguiu essa junção das entidades, atendendo o setor como um todo.

Outros entrevistados enfatizam a importância da cooperação para o desenvolvimento do *cluster*

O parceiro tem que estar ativo, cooperando para que essa cadeia tenha um ciclo. Porque se a gente não fizer esse movimento, se não houver essa reciprocidade, não existe parceria, não existe ciclo e não existe rede, tudo para (Representante da CDL).

A gente tem parcerias com o SEBRAE, com o SENAI, com o CDL e com a ASCAP que é a associação comercial aqui, e ela tem motivado grandes avanços. Até porque o Moda Center, ele é fixo e é mais fácil da gente promover ações, que estimulem essa evolução (Representante do Moda Center).

A câmara da moda funciona como um elo de ligação entre as entidades e os empresários. Os empresários nos colocam a demanda e a gente vai atrás de parcerias. Quem são os parceiros?! Sistema "S" Senai, Senac, Sebrae, Sesi (Representante da ACIC).

Vários benefícios podem ser conseguidos a partir da integração e cooperação entre os vários elos de uma cadeia, especificamente, em setores como o têxtil/confecções que são fortemente influenciados pela moda, e necessitam de estruturas organizacionais flexíveis que possam oferecer respostas rápidas a um ambiente caracterizado por incertezas e pela complexidade.

No entanto, se por parte das instituições percebe-se ações em prol do desenvolvimento das empresas, por parte do empresariado essa realidade é contraditória. Vários estudos no agreste pernambucano chegaram à conclusão que a formação de alianças entre as empresas, ainda é muito incipiente, apesar de que existem empresas que trabalham na forma de facção e consórcios para exportação (SOUZA, 2008; ANDRADE, 2008; LIRA, 2009;). Essa afirmação vai de encontro a opinião dos entrevistados, ao afirmarem que por mais que as instituições desenvolvam projetos e eventos coletivos, a adesão por parte do empresariado tem sido instrumental, em outras palavras, só desejam ganhos individuais, não percebendo a importância da divisão desses ganhos.

A proximidade característica de um *cluster*, deveria agir como um elemento facilitador para o compartilhamento de normas e padrões aceitáveis de comportamento, pois essa proximidade aumenta a probabilidade e a facilidade da interação. Nesse sentido, destaca-se o importante papel das instituições na disseminação desses valores (SOUZA, 2010). Assim, pode afirmar que as práticas cooperativas existem e são exitosas na medida em que se tem a atuação das instituições, no entanto se apresenta insuficiente e carece de melhorias, no que diz respeito a interação interfirmas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar a contribuição dos aspectos sociais para a competitividade do *cluster* de confecções do agreste pernambucano.

Em razão de as empresas atuarem em um contexto amplamente acirrado, o estabelecimento de relações sociais entre os agentes, têm se despontado com alternativa para impulsionar as vantagens competitivas, principalmente ao se discutir os *clusters* que têm sua competitividade baseada em elementos sistêmicos. Ao analisa-los sob um aspecto social, pode-se utilizar diversas variáveis norteadoras (ALSSABAK *et al.*, 2014). Nesta pesquisa foram utilizadas as variáveis Estratégia de Resultado Orientada para o *cluster*, Confiança, Comprometimento e Cooperação.

Como resultado da aplicação empírica dessas variáveis, pode-se constatar, quanto a **estratégia de resultado orientada para o *cluster***, que há uma governança que se manifesta de forma evidente em ações voltadas para o desenvolvimento das empresas, como a mobilização dos atores locais e na realização de feiras e eventos coletivos que têm extrema importância para a atualização dos empresários.

Em relação à **confiança**, verificou-se que esta se apresenta de duas formas, entre as empresas e instituições e interfirmas. Na primeira, o nível de confiança é elevado, já que a troca de informação é constante, o que diminui o risco de ocorrer comportamentos oportunistas. Observa-se também a existência de sanções de caráter informal para esse tipo de situação. No que concerne as empresas, esse processo é dificultoso devido à busca por ganhos individuais.

Quanto ao **comprometimento**, pode-se perceber as limitações e obrigações dos atores do *cluster*, e em certas ocasiões a presença de sacrifício em ações que beneficiam o coletivo. Se tratando da **cooperação**, pode-se dizer que é o aspecto que mais demanda atenção e esforço por parte das empresas e instituições no *cluster*, pois o comportamento individualista predomina entre os empresários.

Em síntese nota-se, de acordo com os dados coletados, que os principais ganhos de competitividade do *cluster* advém principalmente do que se denomina de estratégia coletiva estática (CUNHA e MELO, 2006) já que há o aproveitamento das economias de localização, a

presença de articulação entre os atores, mas que ainda necessita de algumas melhorias em relação a cooperação entre as empresas, elemento este, fundamental para o incremento de sua competitividade.

Dessa forma, conclui-se que as relações sociais presentes no *cluster* de confecções do agreste pernambucano, necessitam de mecanismos mais eficazes para que haja o alcance da eficiência coletiva. É necessário que haja mudança no que diz respeito à integração entre os atores, fato este um tanto desafiador para as instituições, já que devido à alta informalidade torna-se difícil fazer com essas ações cheguem a todos. Para que as organizações aproveitem todos os benefícios originados pela aglomeração é necessário criar condições para que a confiança, o comprometimento e a cooperação sejam superiores a cultura individualista, fato este, que está normalmente presente nas relações econômicas entre as empresas.

Pode-se afirmar que este estudo teve algumas limitações no que diz respeito a quantidade de atores entrevistados, devido à pesquisa ter sido realizada por acessibilidade. No entanto, destaca-se também a pertinência do conteúdo coletado e a qualidade das entrevistas, que atenuaram essa limitação. Outra limitação diz respeito ao estudo ser realizado no *cluster* de modo geral, tomando como referência os atores, e não objetivou ser um estudo específico sobre as empresas que o compõem. Para pesquisas futuras sugere-se que seja investigada a presença desses elementos em outros setores, bem como a comparação destes resultados com outros estudos realizados, permitindo a possibilidade de em um futuro serem feitas generalizações sobre os constructos analisados.

Sendo assim, ao final da pesquisa identifica-se algumas lacunas a serem preenchidas, como por exemplo, o fato de que os *clusters* não são fenômenos estáticos e se torna necessário considerar as especificidades de cada caso analisado. Dessa forma, este estudo pode contribuir com as pesquisas sobre os aspectos sociais bem como sua relação com a competitividade, considerando que no *cluster* estudado esses aspectos se tornaram evidentes.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, H. S.; PEREIRA, C. E. C.; DONAIRE, D. **Polo varejista do Bom Retiro: Cluster de negócios da moda.** In: XVII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Anais. XVII SIMPOI. São Paulo, 2014.

ALSSABAK, N. A. M.; SOUZA, L. J.; MACAU, F.; PEREIRA, C. E. C.; CUNHA, J. A. C. **A influência dos aspectos sociais na competitividade das redes interorganizacionais: A Experiência da Rede dos Exportadores de Frango Halal Brasileiro.** In: XVII Seminários em Administração. Anais. XVII SEMEAD. São Paulo, 2014.

AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional.** São Paulo: Thomson Learning, 2008.

ANDRADE, T. S. **A estrutura institucional do APL de confecções do agreste pernambucano e seus reflexos sobre a cooperação e a inovação: o caso do município de Toritama.** 219 f. Dissertação (mestrado em economia). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

ANDRIETTA, A. J. **Identificação e classificação de clusters de agronegócios regionais no estado de São Paulo.** Informações Econômicas, v.34, n.1, 204.

AQUINO, A. L.; BRESCIANI, L. P. **Arranjos produtivos locais: uma abordagem conceitual.** Organizações em contexto. São Paulo, v.1, n. 2, dez, 2005.

ARAÚJO, J. G.; LAGIOIA, U. C. T.; ARAÚJO, J. G. N.; PRAZERES, R. V.. **Arranjo produtivo local de confecções PE: análise do perfil das empresas e de tomada de decisão dos**

gestores. IX Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Ciências Contábeis. Anais IX ANPCONT. Curitiba, 2015.

ARTUSO, S., LANGRAFE, T., BOAVENTURA, J. M. G. **Como surgem clusters? Uma análise da produção internacional sobre o tema.** Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - Simpoi (Anais), São Paulo, 2012.

BANDEIRA, Marina. **Definição das variáveis e métodos de coleta de dados.** Departamento de Psicologia – UFSJ. São João del-Rei, 2008. Disponível em: http://www.ufsj.edu.br/portal2repositorio/File/lapsam/Metodo%20de%20pesquisa/Metodos%20de%20pesquisa%202013/Texto_9__Definicoes_das_variaveis_e_metodo_de_coletas_de_dados.pdf. Acesso em: 02 de fevereiro de 2016.

BALDI, M. **A imersão social da ação econômica dos atores do setor coureiro- calçadista do vale dos sinos:** uma análise a partir dos mecanismos estrutural, cultural, cognitivo e político. Tese de doutorado (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BÊRNI, Duílio de Ávila. **Teoria dos Jogos:** jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial:** fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CALHEIROS, Dimas Ozanam. **Arranjo Produtivo Local:** Oportunidades e desafios para a implantação da cadeia produtiva da vitivinicultura na região de Jundiaí. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.3, n.3, p.36-51, 2010.

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

CUNHA, Cleverson Renan da; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **A confiança nos relacionamentos interorganizacionais:** o campo da biotecnologia em análise. RAE-Eletrônica, v. 5, n. 2, Art. 18, jul./dez, 2006.

ENRIGHT, M. J. **Regional clusters:** what we know and what we should know. In: BRÖCKER, J.; DOHSE, D.; SOLTWEDEL, R. (eds). Innovation cluster and inter-regional competition. New Yorks: Springer Berlin Heidelberg, 2003. p. 99-129

ESSER, K.; HELLEBRAND, W.; MESSER, D.; MEYER-STAMER, J. **Competitividade sistemática competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas.** Berlim: Instituto Aleman de Desarrollo. Estudios e Informes, 1994.

FIEPE. Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco. **Catálogo Industrial.** 2015.

FRANCO, Mário José Batista. **Tipologia de processos de cooperação empresarial:** uma investigação empírica sobre o caso português. Revista de Administração Contemporânea. v. 11, n, 3, p. 149-176, 2007

GIGLIO, E. M., RYNGELBLUM, A. L. **Uma investigação sobre o ator consumidor na rede de pirataria e uma proposta de alternativa de estratégia de combate.** RAM-Revista de Administração Mackenzie, v.10, n. 4. 2009. p.131-155.

GRANOVETTER, M. (1985). **Economic action and social structure: the problem of embeddedness.** The American Journal of Sociology, v. 91, n.03. p. 481-510.

GUIMARÃES, Antônio Teodoro Ribeiro. **Empresas instaladas em clusters com orientação estratégica dual, originadas na governança de clusters e de redes de negócios: uma busca focada no negócio do vinho das regiões do porto, em Portugal e do vale dos vinhedos no Brasil.** (2009). 168 p.

HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H.. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research.** IDS Discussion Paper, n. 120, 2000.

LACERDA, C. C. O.; SOUZA, S. M. A.; GONÇALVES, G. A. C.; LIRA, W. S. **Efeitos da competitividade no cluster de confecções do agreste pernambucano: um estudo focalizado no município de Toritama-PE.** In: XVII Seminários em Administração. Anais. XVII SEMEAD. São Paulo, 2014.

MAIA, Moisés Habib Bechelane. **Cooperação e competição em um aglomerado produtivo: o caso do setor moveleiro de Carmo do Cajuru (MG).** (2011).128p. Dissertação (mestrado em Administração). Universidade Federal de Lavras- UFLA. Lavras, 2011

MARCHI, Jamur Johnas; WITTMANN, Milton Luiz. **Redes de empresas: uma análise das relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo.** REAd – Edição 60, vol. 14, n. 2, mai-ago, 2008.

MARCON, M.; MOINET, N. **La Stratégie-réseau.** Paris: Édition Zero Heure, 2000.

MARIOTTO, F.L. **O conceito de competitividade: uma análise crítica.** Revista de Administração de Empresas. v. 31, n. 2, p. 37-52, abr./jun. São Paulo, 1991.

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

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de Competitividade e Sobrevivência para pequenas e médias empresas.** **Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

PORTER, M. **Estratégia: a busca de vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RIBEIRO, C. M.; SILVA, C. L. M.; PRADO, P. H. M. **Aspectos intervenientes das relações interorganizacionais entre indústrias fornecedoras e uma rede de varejo do segmento alimentício.** In: XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Anais. XII SIMPOI. FGV. São Paulo, 2013.

SEBRAE. **Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local do Agreste de Pernambuco,** 2012. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Economico%20do%20APL%20de%20Confeccoes%20do%20Agreste%20%20%2007%20de%20MAIO%202013%20%20docx.pdf>> Acesso em: 23 de dezembro de 2015.

SENGENBERGER, W; PIKE F. **Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política.** In: COCCO, G; URANI, A; GALVÃO, A (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália.** Rio de Janeiro: DP&A, 1999, p.101-146.

SIQUEIRA, J. P.; GERTH, F. M.; BOAVENTURA, J. M.. **Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de Franca e Birigui.** Revista Gestão Organizacional, v.4, n.2, 2011, p.102-112.

SOUZA, Iêda Isabela de Lira. **Relações inteorganizacionais e eficiência coletiva:** um estudo de caso no arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano. (2008). 134 f. Dissertação (mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Programa de Pós-Graduação em Administração. Natal, 2008.

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

TISCOSKI, Gabriela Pelegri; MORAES, Roberto Costa. **A Produção Científica Nacional Sobre Competitividade e Cluster: a Construção do Campo de Estudo no Brasil.** In: XVI Seminários em Administração. São Paulo. Anais: XVI SEMEAD. São Paulo. FEA-USP. 2013.

UCHIDA, S; BRANDÃO, J. B.; SANCHES, M. A. **Construção de vínculos de confiança empresarial.** Fundação Gétúlio Vargas- FGV. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2011. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13364/construcao_de_vinculos_de_confianca_empresarial.pdf?sequence=1. Acesso em: 28 de janeiro de 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookmanfv, 2010.

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.