



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

RAFAEL RAMOS VIEIRA

**ESTUDO SOBRE REDES DE COOPERAÇÃO NO ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL DE COLCHÕES DE CAMPINA GRANDE-PB.**

CAMPINA GRANDE – PB

2014

RAFAEL RAMOS VIEIRA

**ESTUDO SOBRE REDES DE COOPERAÇÃO NO ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL DE COLCHÕES DE CAMPINA GRANDE-PB.**

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.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Viviane Barreto Motta Nogueira

CAMPINA GRANDE – PB

2014

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.

V657e Vieira, Rafael Ramos
Estudo sobre redes de cooperação no arranjo produtivo local de colchões de Campina Grande - PB [manuscrito] / Rafael Ramos Vieira. - 2014.
20 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.
"Orientação: Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira, Departamento de Administração".

1. Arranjo produtivo local - APL. 2. Cooperação. 3. Colchões. 4. Associação. I. Título.

21. ed. CDD 658.022

RAFAEL RAMOS VIEIRA

**ESTUDO SOBRE REDES DE COOPERAÇÃO NO ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL DE COLCHÕES DE CAMPINA GRANDE-PB.**

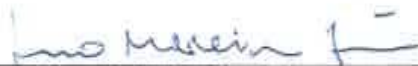
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de graduação em
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, em cumprimento à exigência
para obtenção do grau de bacharel.

Aprovado em 26/11/2014.

BANCA EXAMINADORA



Profª Drª Viviane Barreto Motta Nogueira – Orientadora
Universidade Estadual da Paraíba



Profº Mestre Geraldo Medeiros Junior
Universidade Estadual da Paraíba



Profª Mestre Rayane Fernandes Mano
Universidade Estadual da Paraíba

Estudo sobre Redes de Cooperação no Arranjo Produtivo Local de Colchões de Campina Grande-PB

Rafael Ramos Vieira

Viviane Barreto Motta Nogueira

RESUMO

O novo cenário do mercado exige um maior grau de competitividade das organizações. Neste contexto a realização de associações de empresas como vantagem, para que se consiga uma posição de destaque no mercado, assim surge o arranjo produtivo local (APL). Este artigo tem como objetivo identificar as redes de cooperação no APL de Colchões na cidade de Campina Grande-PB. O estudo foi estruturado com a metodologia de competitividade de Coutinho e Ferraz (1994), que analisa os fatores sistêmicos, estruturais e empresariais. A pesquisa pode ser caracterizada por estudo de caso, de empresas do segmento de colchoaria. As informações foram obtidas através de pesquisa bibliográfica e de questionário semi estruturado realizada com empresário do setor. Como conclusão, observa-se a necessidade da formalização do APL para fomentar o setor de produção de colchões e estabelecer uma liderança e organização associativa para possibilitar as mudanças necessárias para o crescimento da atividade na cidade de Campina Grande-PB.

Palavras chave: Arranjo produtivo Local, Cooperação, colchões, Associação.

1. INTRODUÇÃO

Com a exigência de maior grau de competitividade das organizações na atual dinâmica do mercado, torna-se cada vez mais comum a realização de associações ou atividades cooperativas entre as empresas de um mesmo setor, para que se consiga uma posição de destaque no mercado.

Com a evolução do estudo da Estratégia Empresarial, os termos e conceitos que circundam a ligação de empresas do mesmo segmento voltam-se aos conceitos e a ideia de redes de cooperação, onde não há somente a existência natural de

empresas do mesmo segmento em uma mesma região geográfica, mas sim, a relação de empresas que se interligam e cooperam de forma estruturada ou natural entre si em função da rede produtiva de um determinado parque industrial, como neste caso, os fabricantes e demais empresas envolvidas no parque industrial de colchões da cidade de Campina Grande.

Estudando o Parque Industrial de Colchões de Campina Grande, denominando-o como Arranjo Produtivo Local de Colchões - "APL de Colchões". Tal denominação deu-se em função de haver um aglomerado de empresas voltadas a fabricação de colchões, bem como de empresas correlatas e complementares, como fornecedoras de insumos e equipamentos e as próprias fábricas de colchões que compreendem o produto final desta cadeia produtiva.

Este artigo aborda a relação Inter organizacional entre empresas do setor de colchoaria especializada de Campina Grande-PB. Identificando o enquadramento desta associação em APL por apresentar vínculos que integram os conhecimentos e habilidades específicas, para executar projetos de interesse comum e atingir objetivos estratégicos.

Observando as vantagens competitivas de Campina Grande, destaca-se a logística, visto que os produtos fabricados são muito volumosos e por o custo de transporte dos produtos é bastante representativo. Desta forma surgiram naturalmente varias fabricas do setor na cidade. Porém não há políticas importantes de incentivo ao crescimento e ao fortalecimento do setor, além de não haver cursos técnicos de formação de profissionais específicos para atender a demanda da indústria colchoeira, a carga tributária é muito alta e torna a indústria local pouco competitiva em relação às empresas que são oriundas de estados e que possuem políticas de incentivo e redução desses tributos. Desta forma se faz necessário a criação de um APL para estimular as mudanças no ambiente macroeconômico e nas políticas fiscais.

Assim, entende-se como objetivo deste artigo, identificar as redes de cooperação no APL de Colchões na cidade de Campina Grande-PB, sendo a estrutura natural percebida através da interligação entre o referencial teórico apresentado e as informações coletadas e expostas em dados através do estudo de uma amostra de empresas componentes do referido APL.

Este artigo é estruturado no modelo de pesquisa bibliográfica e divide-se em cinco sessões, incluindo esta introdução. Na segunda sessão apresenta-se a

definição de APL e Redes de Cooperação. Na terceira sessão, a metodologia. Posteriormente é feita a análise e a discussão dos resultados. Por fim, na quinta e última seção são expostas as discussões adicionais e as considerações finais.

2. DEFINIÇÃO DE APL E REDES DE COOPERAÇÃO

2.1. APL: Conceitos e Definições

Em meio a uma grande variedade de definições, os Arranjos Produtivos Locais (APL's), podem ser conceituados como aglomerações de empresas com a mesma especialização produtiva e que se localizam geograficamente próximas. Normalmente mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si, contando também com apoio de instituições locais como Governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Refere-se a uma aglomeração de empresas de pequeno porte numa determinada região geográfica e organizadas para obter vantagem competitiva frente às corporações de maior porte ou dos concorrentes diretos que atuam individualmente. (SANTOS; CROCCO; LEMOS, 2002; LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003; KREUZ; SOUZA; CUNHA, 2003)

Portanto, um APL somente poderá ser caracterizado pela identificação ou existência de várias empresas que exercem uma atividade produtiva principal numa região delimitada geograficamente e que apresente alguma característica relacionada ao propósito da existência do arranjo. Além disso, se fazem necessários observar o potencial sócio econômico dessa região, procurando-se avaliar pontos importantes como postos de trabalho, geração de renda, perspectivas e potencial de crescimento, diversificação ou concentração de atividades fabris e comerciais e prestação de serviços acessórios e de apoio às atividades fins do arranjo.

“Um conjunto de empresas que formam um grupo de líderes em seus ramos de atividade, apoiando-se mutuamente com vínculos de articulação, interação, cooperação, compartilhamento e aprendizagem entre si.” (LEITE; PORSSE, 2003).

A literatura parece estar convergindo cada vez mais para a definição de APL como uma concentração geográfica de empresas e outras instituições que se relacionam em um setor particular. Realmente, apesar de existirem diversas visões, é consensual uma característica comum a todas elas, isto é, representam aglomerações de empresas de um determinado setor ou cadeia.

APL também é entendido e classificado como um *cluster* por diversos autores, uma vez, que a conceituação de *cluster* encontrada na literatura:

“Trata-se de um aglomerado de empresas, de um modo geral de pequeno e médio porte, situadas em uma mesma região geográfica e com a mesma especialização setorial, organizadas de modo a obter vantagens competitivas em comparação aos seus concorrentes que atuam individualmente. Há outras denominações que costumam ser usadas para definir clusters, como arranjos produtivos locais e distritos industriais. Alguns autores não diferenciam clusters de APLs.” (Goldstein e Toledo, 2006).

Apesar da semelhança na conceituação de APL e *cluster*, existe uma diferenciação entre esses dois modelos de rede, a qual pode ser encontrada na própria finalidade de um APL que é a de produção, ao passo que um *cluster* pode estar voltado para outro tipo de negócio, como o comércio ou prestação de serviços.

No âmbito do conceito de Rede de Negócios, a existência de um APL também pode ser considerado para alguns autores, um *cluster* industrial.

2.2. Redes de Cooperação: Conceitos e Definições

A rede cooperação pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades estas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente como: combinar competências e utilizar know-how de outras empresas, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e conhecimentos adquiridos, oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada, exercer uma pressão maior no mercado, compartilhar recursos, com especial destaque aos

que estão sendo subutilizado, fortalecer o poder de compra e obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

Santos (2004), ainda defende o ingresso em uma rede de cooperação, tomando como principal benefício o acesso às soluções. O autor fala que após o ingresso em uma rede de cooperação, a empresa passa a ter acesso a serviços antes restritos a grandes empresas. Os pontos benéficos que ele explana são:

- ✓ As redes são meio de minimizar as dificuldades individuais mediante as soluções compartilhadas;
- ✓ Permite compartilhar infraestruturas de suporte;
- ✓ Cursos e treinamentos;
- ✓ Consultorias;

O conceito de redes de cooperação surge como uma nova forma de organização do trabalho e relacionamento entre empresas. Este novo modelo propõe maior competitividade a essas organizações, aliando a flexibilidade presente no sistema de redes.

Segundo PYKE (1992) apud NETO, J.A. (1999), o sistema de cooperação entre empresas pode assim ser descrito:

“como sendo composto geralmente de pequenas empresas independentes, Organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor Industrial (incluindo todas as atividades correnteza abaixo e correnteza acima), Empresas individuais a especializar-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, e se fazem valer das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação” (PYKE, 1992).

O principal objetivo das redes de cooperação segundo SANTOS (2004) é promover estratégias empresariais conjuntas na forma de redes de cooperação, a colaboração mútua entre empreendimentos e instituições e o fomento a uma maior integração entre as diversas esferas da sociedade.

As redes de cooperação podem ser traduzidas como uma relação de cooperação mantendo uma interdependência entre as empresas, que se unem por objetivos lucrativos em comum, e para realizar alianças oportunistas. É importante ressaltar que deve haver uma relação de confiança, já que essas empresas

interagem não só nos negócios, como também sofrem influências sociais e comportamentais.

3. METODOLOGIA

Este artigo foi estruturado como uma pesquisa bibliográfica do tipo estudo de caso. Que se caracteriza por ser uma técnica de descrição e de pesquisa com questionário semi estruturado com empresas do setor de colchoaria na cidade de Campina Grande-PB.

Este estudo utilizou como ferramenta de metodologia o modelo de competitividade de COUTINHO e FERRAZ (1994), como segue abaixo:

AUTORES	SISTÊMICOS Relativos ao ambiente concorrencial	ESTRUTURAIS Relativos ao mercado	EMPRESARIAIS Relativos à empresa
Coutinho e Ferraz (1994)	<p>*Macroeconômicos: taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do PIB, oferta de crédito e taxa de juros, política salarial e outros;</p> <p>* Político institucional: política tributária, tarifária, tecnológica, poder de compra do governo;</p> <p>* Legais e Regulatórios: proteção à propriedade industrial, preservação ambiental, defesa da concorrência,</p>	<p>* Mercado: tamanho e dinamismo, grau de sofisticação e acesso a mercados internacionais;</p> <p>* Regime de incentivos e regulação da concorrência: aparato legal, política fiscal e financeira, política comercial e papel do Estado;</p> <p>* Configuração da indústria: desempenho</p>	<p>* Inovação</p> <p>* Recursos Humanos</p> <p>* Gestão</p> <p>* Produção</p>
	<p>proteção do consumidor, regulação do capital estrangeiro;</p> <p>* Infra-estrutura e condições sociais;</p> <p>* Internacionais: tendência do comércio, fluxo de capital e acordos.</p>	<p>e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva, articulações na cadeia.</p>	

Quadro 1: Fatores determinantes da competitividade sob a ótica de Coutinho e Ferraz (1994) Fonte: Adaptado de Silva (2004). Apud Silva, Santos e Cândido (2011)

Para a análise da competitividade foram observados três fatores: fatores sistêmicos, fatores estruturais e fatores empresariais. Para estudá-los são

observados fatores internos e externos das empresas. Visto que os fatores sistêmicos que sofrem influência, porém não é possível intervir no mesmo diretamente. Os fatores estruturais são aqueles que a empresa possui uma capacidade limitada de intervenção, pela mediação do processo de concorrência, estando por isso parcialmente sob sua área de influência. Os fatores empresariais são aqueles que a empresa detém todo o controle de decisão e podem ser controlados, são as variáveis de poder decisório, tendo quatro áreas de competência.

A utilização da metodologia de Coutinho e Ferraz(1994) foi aplicada ao estudo de caso de empresas do setor de colchões da cidade de Campina Grande-PB, as quais são apresentadas na pesquisa como uma rede de cooperação e fazendo parte de APL potencial da região estudada, analisando as variáveis e definidas como favorável ou desfavorável. Para esta análise foi utilizado questionário semi estruturado baseado em Silva, Santos e Cândido(2011), para se fazer uma analogia a estudo realizado anteriormente.

Para compor o estudo de caso foram pesquisadas três empresas do setor colchoeiro estabelecidas à cidade de Campina Grande-PB, sendo caracterizadas como:

- ✓ Fabrica de colchões de pequeno porte, fundada há 06 anos, compreende a fabricação de colchões magnéticos, base para cama Box, travesseiros dentre outros;
- ✓ Fábrica de colchões de pequeno porte, fundada há 03 anos, compreende a produção de colchões, conjuntos de cama Box e travesseiros, além de produzir tecidos bordados para comercialização e fornecimento as demais empresas do setor;
- ✓ Comercio de Colchões. Loja fundada há 01 ano, compreende a comercialização da produção de 02 fábricas da cidade de Campina Grande-PB.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a produção de colchões, são necessários requisitos básicos como: matérias primas primárias (espuma, tecido, molas e compensados), materiais secundários (etiquetas, debrum, grampos) e máquinas e equipamentos específicos (bordadeira, mesa de costura, laminadora de espuma e compressores de ar).

Observando-se empresas de pequeno porte da cidade de Campina Grande, os resultados obtidos demonstram o universo limitado do APL de colchões de Campina Grande, e engloba empresas de industrialização e comércio de colchões da cidade.

DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE – FATORES SISTÊMICOS			
Dimensão	Variáveis	Parâmetros	Avaliação
Determinantes Estruturais	Características do Setor de Colchões	Se houver reconhecimento do setor pelos atores envolvidos na economia, maior a probabilidade de haver competitividade	Favorável
Determinantes Político-institucionais	Inconstância de políticas de apoio e/ou falta de apoio governamental	Quanto menor a instabilidade das políticas, incentivos e apoio institucional, melhor para a competitividade	Desfavorável
Determinantes Macro-econômicos	Carga tributária e encargos sociais	Quanto menor a carga tributária e os encargos sociais, maior a competitividade	Desfavorável

Quadro 2: Fatores sistêmicos da competitividade no APL de colchões
Baseado em: SILVA, SANTOS E CANDIDO(2011).

Os fatores sistêmicos observados na pesquisa apontaram a não competitividade do APL, visto que apenas as determinantes estruturais se mostraram favoráveis ao APL. O fator Político-institucional está ligado ao relato de que não há políticas concretas e constantes de apoio ao setor, apesar do potencial logístico e tecnológico da região.

Em relação aos fatores macro econômicos, a pesquisa mostra que não é favorável, pois não existe nenhum incentivo por parte do Governo Estadual ou Federal para o desenvolvimento do setor na região. A carga tributária e aos encargos sociais são muito caros e acabam sendo um fator que dificulta a concorrência com os produtos dos estados concorrente. O Estado da Paraíba não possui políticas de incentivo a este setor da indústria de colchoaria, diferentemente

do exemplo de estados vizinhos, como por exemplo, Pernambuco que protege a indústria local com políticas de isenção de alguns encargos para a indústria vender para o próprio estado, proporcionando melhor condição de concorrência para a indústria local.

A análise dos fatores sistêmicos é muito importante para a criação de um APL, pois são determinantes que não são controladas pelas empresas envolvidas, porém podem ser as reivindicações base para o surgimento da associação de empresas do setor colchoeiro de Campina Grande, sendo assim caracterizado como passo inicial do surgimento do APL regulamentado e oficializado, observado que em termos práticos já exista a relação Inter empresas desenvolvida para proporcionar tal condição.

DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE – FATORES ESTRUTURAIS			
Dimensão	Variáveis	Parâmetros	Avaliação
Caracterização do APL	Origem do APL	Quanto melhores os fatores para a criação de um arranjo, melhor para a competitividade	Favorável
	Tempo de atuação	Quanto maior o tempo de atuação, mais estável o APL e, portanto, maior a favorabilidade.	Desfavorável
	Origem do Capital	Quanto maior a quantidade de capital nacional, a competitividade de se torna mais favorável	Favorável
	Origem do proprietário	Se o proprietário for da cidade, o fato se torna mais favorável à competitividade	Favorável
	Funcionários próprios/terceirizados	Quanto maior a quantidade de funcionários próprios, melhor o desempenho da empresa, pela exatidão.	Favorável
	Capacidade Produtiva	Quanto maior a capacidade produtiva da empresa, maior se tornará a produção e, por conseguinte, a competitividade.	Favorável
	Linha de Produtos	Quanto maior a quantidade de produto, maior a competitividade.	Favorável
	Processo produtivo	Quanto mais etapas da produção a empresa tiver domínio, mas chance de ser competitivo.	Favorável
	Sistema de Produção	Quanto mais sistemas forem adotados pela empresa, maior a chance de competitividade	Favorável

Quadro 3: Fatores Estruturais da competitividade no APL de colchões
Baseado em: SILVA, SANTOS E CANDIDO(2011).

Quando analisado os fatores estruturais em relação à caracterização do APL, observa-se que neste quesito a criação do arranjo é favorável. Na pesquisa identifica-se o potencial da estrutura do APL, onde a única característica que não se mostra favorável é o tempo de atuação, pois não há incentivos nos fatores sistêmicos para o desenvolvimento de grupos de empresas produtoras e comercializadoras de colchões e produtos acessórios até então. A característica favorável acontece naturalmente, já que as empresas desenvolveram uma rede de relacionamento natural, para a manutenção da competitividade.

No âmbito da origem das empresas e do capital, foi observado que há uma grande maioria originada da própria região. Na amostra desta pesquisa, todas as empresas são de origem e capital oriundo da própria região.

DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE – FATORES ESTRUTURAIS			
Dimensão	Variáveis	Parâmetros	Avaliação
	Formas de produção	Se a forma de produção adotada facilitar as atividades da organização, maior a chance de competitividade	Favorável
Configuração do APL	Desempenho e Capacitação	Quanto maior a participação da empresa na economia, bem como a capacitação dos empregados melhor a competitividade.	Favorável
	Empresas correlatas e de apoio	Quanto maior a proximidade de empresas distribuidoras para o APL, maior a chance de ser competitivo	Desfavorável
	Empresas de comercialização	Quanto maior a quantidade de empresas que vendam os seus produtos, maior a chance à competitividade	Desfavorável
	Instituição de apoio	Quanto mais instituições envolvidas e agindo de forma ativa, mais competitivo.	Favorável
	Terceirização	Quanto mais atividades a empresa obtiver controle, maior propensão à competitividade.	Favorável
	Articulação na cadeia produtiva através da cooperação	Se houver cooperação entre as empresas, melhor para o desenvolvimento do APL	Favorável
	Articulação na cadeia produtiva através do fluxo de informação	Quanto melhor o fluxo de informação entre as empresas do APL, maior a probabilidade de competitividade.	Favorável

Quadro 4: Fatores Estruturais da competitividade no APL de colchões
Baseado em: SILVA, SANTOS E CANDIDO(2011).

Quando analisado os fatores estruturais em relação à configuração do APL, observa-se que neste quesito a criação do arranjo é favorável. Na análise da pesquisa se observa apenas duas variáveis que não se mostram favoráveis à criação do APL. A falta de empresas fornecedoras para o APL, pois a maioria dos fornecedores de insumos para a produção não se localizam na mesma região. A quantidade de empresas que comercializam os produtos das empresas é reduzida devido as não políticas de incentivo ao consumo de produtos regionais, por motivos econômicos, onde as indústrias de outras regiões possuem incentivos fiscais para possibilitar uma maior competitividade dos produtos. Além do fator econômico ainda existe no mercado a cultura que os melhores produtos são oriundos de outras regiões produtoras, pois não há ações de marketing para valorizar a produção local.

DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE – FATORES ESTRUTURAIS			
Dimensão	Variáveis	Parâmetros	Avaliação
Regime de incentivo e regulação da concorrência	Localização	Quanto mais estratégico a localização melhor a competitividade.	Favorável
	Financiamentos	Quanto maior a disponibilidade e efetiva utilização de linha de crédito, maior a possibilidade de ser competitivo.	Favorável
	Informalidade	Quanto menor a quantidade de empresas informais maior a chance de ser competitivo.	Desfavorável
	Mão de obra qualificada e de treinamento	Quanto maior a disponibilidade de mão de obra qualificada melhor a competitividade	Desfavorável
	Incentivos das instituições de apoio, sindicatos e governo	Quanto maiores os incentivos, cursos preparatório e/ou qualquer outro investimento melhor a competitividade.	Desfavorável
	Inexistência de mecanismos de cooperação entre as pequenas empresas	Se não existir cooperação entre as empresas, menor a possibilidade de competitividade.	Favorável
	Falta de atualização tecnológica	Quanto maior a atualização melhor a competitividade.	Favorável
	Políticas para reestruturação do setor	A existência de políticas aumenta a chance de ser competitivo.	Desfavorável

Quadro 5: Fatores Estruturais da competitividade no APL de colchões
Baseado em: SILVA, SANTOS E CANDIDO(2011).

Entre os fatores estruturais, o que se apresenta menos favorável é o regime de incentivo e regulação da concorrência e o mercado, onde a informalidade se apresenta como desfavorável porque em alguns casos, pequenos fabricantes optam por ficarem na informalidade para não ter custo com a tributação sobre os produtos e colaboradores, Os produtores informais são um risco ao mercado, pois não tem responsabilidades fiscais e trabalhistas, além de não possuírem controle de qualidade, comprometendo todo o setor local.

O setor de colchoaria é carente de mão de obra tecnicamente especializada, pois não há cursos técnicos de formação de profissionais voltados para a atividade. Não existe sindicato específico, para a definição do dissídio salarial dos profissionais que trabalham nas fabricas de colchões, hoje são regulamentados pelo sindicato da construção civil, a qual não é análoga ao da fabricação de colchões. Além de não existir sindicato dos fabricantes de colchões.

DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE – FATORES ESTRUTURAIS			
Dimensão	Variáveis	Parâmetros	Avaliação
Mercado	Área de influência	Quanto mais clientes o APL possuir fora do Estado, maior influência e participação ele terá e se tornando mais competitivo	Favorável
	Concorrência interna	Quanto mais saudável for a concorrência mais propício a competitividade.	Favorável
	Valorização do produto local	Quanto maior a quantidade de produtos vendidos localmente, melhor para a competitividade.	Desfavorável
	Acesso a mercados internacionais	Se a empresa realizar exportação, maior a divulgação dos produtos e a chance de se tornar competitivo.	Desfavorável

Quadro 6: Fatores Estruturais da competitividade no APL de colchões
Baseado em: SILVA, SANTOS E CANDIDO(2011).

O mercado apresenta variáveis desfavoráveis quando se refere à valorização do produto e ao acesso de mercados internacionais, neste caso observa-se a não existência de marketing de valorização dos produtos locais e a desvantagem competitiva em relação aos concorrentes que fabricam produtos em estados que possuem políticas de incentivo à indústria colchoeira. Desta forma o produto local se mostra menos competitivo, pois o custo é maior e não existem campanhas de valorização da indústria local.

DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE – FATORES EMPRESARIAIS			
Dimensão	Variáveis	Parâmetros	Avaliação
Recursos Humanos	Qualificação	Quanto mais qualificados os indivíduos, melhor a chance de se tornar competitivo.	Desfavorável
	Capacitação e treinamento	Quanto melhor a capacitação e o treinamento dos colaboradores, maior a competitividade	Favorável
	Flexibilidade	Quanto maior a flexibilidade de interação para a empresa melhor será para a competitividade	Desfavorável
	Comprometimento e estímulo a produtividade	Quanto mais comprometidos os colaboradores melhor para a competitividade	Favorável

Quadro 7: Fatores Empresariais da competitividade no APL de colchões
Baseado em: SILVA, SANTOS E CANDIDO(2011).

Observando os fatores empresariais, focando os recursos humanos, observa-se que os fatores que se apresentam desfavoráveis são os que dependem da cooperação mútua das empresas e de fatores estruturais, como cursos de formação e especialização da mão de obra. Desta forma a formalização do APL se mostra necessária para o agrupamento de esforços para solucionar essas variáveis que precisam de cooperação mútua e de reestruturação macroeconômica e político sociais.

DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE – FATORES EMPRESARIAIS			
Dimensão	Variáveis	Parâmetros	Avaliação
Gestão competitiva	Planejamento e gerenciamento	Quanto melhor o planejamento e gerenciamento mais favorável serão para a competitividade	Favorável
	Controle financeiro	Quanto maior o controle financeiro maior a competitividade	Favorável
	Estratégia mercadológica	Quanto melhor a estratégia de marketing, mais favorável será para a competitividade	Desfavorável
	Práticas gerenciais cooperativas	Quanto maior a cooperação entre os atores melhor será para a competitividade	Desfavorável
Inovação	Inovação na Gestão	Quanto melhor a forma de gestão maior a chance de competitividade	Favorável
	Inovação no Processo	Quanto maior a quantidade de inovações, maior a probabilidade de haver competitividade	Favorável
	Inovação no Produto		Favorável
	Inovações tecnológicas		Favorável
Fontes de informações para inovações	Quanto mais atualizadas e diversificadas forem às fontes de informações melhor será para a competitividade	Favorável	
Produção	Atualização do sistema de produção	Quanto mais atualizado estiver o sistema de produção mais favorável será para a competitividade	Favorável
	Desempenho produtivo	Quanto melhor desenvolvidas as atividades organizacionais, maior a chance de ser competitivo	Favorável
	Métodos de produção	Quanto mais métodos de produção a empresa dispôr, melhor à competitividade.	Favorável

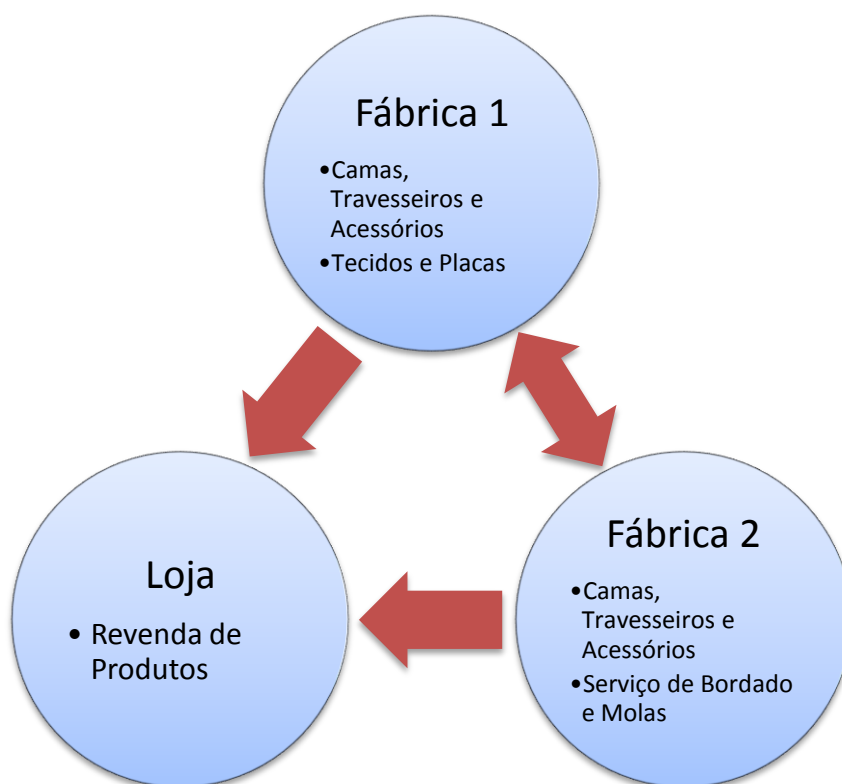
Quadro 8: Fatores Empresariais da competitividade no APL de colchões
Baseado em: SILVA, SANTOS E CANDIDO(2011).

Na pesquisa os fatores empresariais apresentaram variáveis desfavoráveis apenas quando observado os recursos humanos e a gestão competitiva, esta última é deficiente por não haver ações conjuntas das empresas em torno do objetivo de fortalecer o setor para todos os participantes, as estratégias mercadológicas e as práticas gerenciais cooperativas não são organizadas e por esse motivo não conseguem atingir o objetivo de valorizar o setor produtivo na região.

Ações conjuntas e organizadas são fundamentais para o crescimento e fortalecimento de qualquer setor produtivo, as indústrias de setor colchoeiro apresentam características de APL por estarem em uma mesma região e estarem na

mesma atividade produtiva e terem relações comerciais de cooperação por necessidade de subsistência.

GRAFICO 9: Fluxograma de Circulação de Bens e Serviço



O fluxo entre a fábrica 1 e fábrica 2 consiste na comercialização de matérias primas e serviços, no primeiro os itens que não são consumidos em quantidades expressivas por determinada empresa, e que por outro lado seja por outra, é adquirida apenas por uma e posteriormente comercializada. Desta forma a empresa fornecedora de matéria prima tem maior demanda e a consumidora evita despesas com estoque e de falta de matéria prima. No âmbito de serviços, as empresas prestam o serviço de máquinas (bordadeira, laminadora) e de apoio logístico, neste caso há o benefício da não ociosidade de máquinas assim como maior poder logístico.

Analisando o gráfico de fluxo de circulação de bens e serviços e considerando o conceito de APL e rede de cooperação, observou-se a nítida capacidade de adequação do APL de Colchões de Campina Grande aos requisitos necessários à criação de uma Rede de Cooperação Interempresarial no setor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a verificação do exposto acerca das definições de APL e Rede de Cooperação Inter organizacional, constou-se que as empresas estudadas já possuem o enquadramento e a definição de APL, porém não conseguem interagir de forma organizada com outras empresas do APL por não haver a formalização de liderança e de relações formais de negócios para fins comuns, desta forma não conseguem influenciar os fatores sistêmicos e estruturais macroeconômicos para favorecerem ao fortalecimento do setor.

Interligando as características e evidências de relacionamento interempresariais descritos no estudo de caso, compreende-se que além da constatação da existência de um APL situado à cidade de Campina Grande, há também a relação de rede de cooperação entre as empresas estudadas. Onde tais relações foram representadas neste artigo por uma amostra que traduz como acontecem as ligações de cooperação entre em empresas do setor para produção e escoamento dessa produção.

A vantagem Logística identificada na pesquisa mostra que a formalização do APL colchoeiro deve alavancar o setor na região, proporcionando mais oportunidade de renda e emprego devido ao desenvolvimento da tecnologia e dos investimentos do estado em forma de incentivos e de possíveis apoios advindos das instituições de crédito.

A criação do APL formalizado se mostra importante, pois na pesquisa os fatores que se apresentaram desfavoráveis normalmente são aqueles que apenas uma empresa não soluciona, logo que unidos um prol do desenvolvimento e fortalecimento do setor na região, as empresas participantes do APL terão maior capacidade de resolver tais problemas.

Conclui-se, portanto na pesquisa, a identificação de uma rede de cooperação entre as empresas estudadas dentro do APL de colchões de Campina Grande, ainda não formalizado e em estagio de formação. Contudo é importante que seja criado o APL formalizado no intuito de agregar valor e fortalecer este segmento da indústria Campinense, que possui ferramentas para se destacar no mercado regional como pólo de confecção de colchões.

ABSTRACT

The new market scenario requires a higher degree of competitiveness of the organizations in this context the realization of joint ventures as an advantage, in order to gain a prominent position in the market, so the local productive arrangement (APL) arises. This article aims to study the feasibility of the formalization of an APL Mattresses in Campina Grande-PB. The study was structured with the methodology of competitiveness of Coutinho and Ferraz (1994), which examines the systemic, structural and business factors. The research can be characterized by meta-analysis in the form of case study. The information was obtained through literature and semi-structured questionnaire conducted with industry entrepreneur. In conclusion, there a need for formalization of APL to boost production sector mattresses and establish a membership organization and leadership to allow the changes necessary for the growth of business in the city of Campina Grande-PB

Keywords: Local Productive Arrangement, Cooperation, mattresses Association.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAPTISTA, J.R.V. Relações socioeconômicas em rede: A governança no arranjo produtivo do vestuário de Cianorte no estado do Paraná, dissertação (mestrado economia) – Programa de pós-graduação em desenvolvimento econômico, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil – Desafios competitivos para a indústria, Rio de Janeiro: Campus 1997.

GOLDSTEIN & TOLEDO, G. L. *Orientação estratégica em clusters industriais*, in *Rede de Negócios Tópicos em Estratégias*, Coord. Boaventura, João Maurício Gama, São Paulo, Saint Paul Editora, 2006.

NETO, J. A; Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial. Tese apresentada ao Departamento Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M. B. Arranjos e sistemas produtivos locais em espaços industriais periféricos: estudo comparativo de dois casos brasileiros. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2002.

SILVA M.E.; SANTOS J.G.; Cândido G.A. Competitividade sistêmica no arranjo produtivo local de colchões em Campina Grande-PB. Revista da micro e pequena empresa, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p.91-105, 2011 (Mai/Ago).