



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO CLUSTER DE CONFECÇÕES DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE-PE

ALINE LACERDA LINO DA SILVA

Universidade Estadual da Paraíba
alinelacerda.adm@gmail.com

ANGÉLICA CATARINE DA MOTA ARAÚJO

Universidade Estadual da Paraíba
angelica.catarine@hotmail.com

SANDRA MARIA ARAÚJO DE SOUZA

Universidade Estadual da Paraíba
nathallyaetyenne@gmail.com

GÊUDA ANAZILE DA COSTA GONÇALVES

Universidade Estadual da Paraíba
reitoria@uepb.com.br

Ao CNPq por ter financiado e possibilitado esta pesquisa.



ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO *CLUSTER* DE CONFECÇÕES DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE-PE

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar quais dos fundamentos de competitividade presentes no modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) estão presentes no *cluster* de confecções de Santa Cruz do Capibaribe-PE. Para isso, foi utilizado o modelo do referido autor que apresenta 11 fundamentos para avaliar a competitividade, sendo 09 deles originados da auto-organização e os 02 últimos através da ação de uma governança. A pesquisa é exploratória e descritiva, com abordagem quanti-qualitativa conduzida sob a forma de estudo de caso. Para atender as peculiaridades do setor de confecções, se fez necessário a proposição de novas métricas complementares ao modelo. A partir da análise, pode identificar que o único fundamento que apresentou resultado desfavorável foi complementariedade por utilização de subprodutos pois no *cluster* a pratica de reutilização ou aproveitamento dos rejeitos ainda é baixa e o fundamento estratégia de resultado orientada para o *cluster*, que demanda maior atenção para a questão da governança. A operacionalização das métricas revelou um resultado favorável, sugerindo-se assim que o aglomerado de Santa Cruz do Capibaribe-PE é competitivo e possui as características necessárias de um *cluster* desenvolvido.

Palavras-chave: Competitividade; Confecções; Clusters.

Abstract

The purpose of this article is to identify which of competitiveness fundamentals present in the model of Zaccarelli *et al.* (2008) are present in the garment cluster of Santa Cruz do Capibaribe-PE. For this, we used the author of that model that features 11 foundations to assess competitiveness, with 09 of them produced the self-organization and the last 02 through the action of governance. The research is exploratory and descriptive, with quantitative and qualitative approach conducted in the form of case study. To meet the peculiarities of the clothing sector, it was necessary to propose new supplemental metrics to the model. From the analysis, it can identify that the only foundation that presented unfavorable outcome was complementary by using by-products as the cluster the practice of reuse or recovery of the waste is still low and foundation strategy oriented outcome for the cluster, which requires more attention to the issue of governance. The operationalization of the metrics showed a favorable outcome, suggesting as soon as the cluster of Santa Cruz do Capibaribe-PE is competitive and has the necessary characteristics of a cluster developed.

Keywords: Competitiveness; Clothing; Clusters.



1. Introdução

O ambiente dos negócios se transforma devido à concorrência do mundo globalizado e as inovações nos meios tecnológicos. Assim, as organizações precisam se adaptar e perceber as novas estruturas para competir e sobreviver no mercado atual. O reconhecimento por parte das empresas da incapacidade de contemplarem individualmente todos os recursos e capacidades necessárias para atender as necessidades dos mercados onde atuam, fez com que o enfoque tradicional baseado numa estratégia individual se apresentasse como inadequado forçando a adoção de uma estratégia coletiva, ou seja, a articulação entre diversos parceiros baseada na complementaridade dos recursos, facilitando também a troca de experiências e de informações.

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

Existem na literatura terminologias diferenciadas quando se trata de aglomerações de empresas: *clusters* (terminologia adotada no presente estudo), Distritos Industriais, Aglomerações Industriais Localizadas, Arranjos Produtivos Locais – APLs. Esses novos formatos organizacionais surgem para viabilizar uma melhor resposta das organizações, principalmente as de pequeno e médio porte, à complexidade do ambiente organizacional. Essas aglomerações podem se configurar como entidades que criam estratégias competitivas como é o caso dos *clusters* de negócios. Estratégias que se mostram relevantes para sua própria sobrevivência no mercado onde as grandes empresas atuam isoladamente.

A adesão por uma estratégia coletiva parte do entendimento que a competitividade de uma empresa depende da competitividade de todos aqueles com os quais essa empresa se relaciona. Nesse sentido, o presente trabalho foca sua análise na necessidade de utilização de métricas de avaliação da competitividade nos *clusters*. Partindo do princípio que essa avaliação pode contribuir para identificação e otimização da capacidade competitiva das empresas inseridas nesse formato organizacional, o presente estudo utilizará o modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) que propõe a análise da competitividade dos clusters baseado no conceito de supra empresa. Segundo os autores do referido modelo, a competitividade dos *clusters* pode ser analisada em função de 11 Fundamentos, sendo 09 deles originados da auto-organização e os 02 últimos através da ação de uma governança.

Diante desse contexto, o objetivo do estudo foi identificar quais os fundamentos de competitividade presentes no modelo de Zaccarelli *et al.* (2008) estão presentes no *cluster* de confecções situado no município de Santa Cruz do Capibaribe-PE. O *cluster* compõe o aglomerado de confecções do estado de Pernambuco, e se especializou na confecção de artigos do vestuário, tendo 7.169 do número de unidades produtivas, produzindo cerca de 458,4 milhões de peças e gerando um retorno para a cidade em torno de 39.000 mil empregos, com faturamento em torno de 936 milhões de reais (SEBRAE, 2012).

Desse modo, destaca-se a importância do município para a economia do estado de Pernambuco, como também para a competitividade de todo o setor de confecções do agreste pernambucano. Diante dessas motivações, torna-se oportuno analisar a competitividade desse *cluster*, contribuindo para a elaboração de estratégias individuais e coletivas por parte das empresas ali inseridas.



2. Revisão Bibliográfica

2.1. Clusters de Negócios

A importância dos aspectos locais para o desenvolvimento econômico e competitividade das empresas tem sido amplamente discutida na literatura nos últimos vinte anos. A atenção antes voltada para como as tecnologias, as demandas, as finanças e as políticas setoriais, exerciam atuação sobre a competitividade das empresas, está se voltando agora para as aglomerações setoriais de empresas, que pela cooperação criam diferenciais competitivos significativos para as empresas ali localizadas.

O primeiro a discutir as razões pelas quais certas atividades, em particular, as industriais, tendem a aglomerar-se foi Marshall (1985), este constatou que as vantagens da produção em escala operam de forma mais eficiente a partir da integração de empresas concentradas num espaço geográfico específico.

Configurados como novas formas estratégicas para melhorar o desempenho organizacional, os *clusters* são caracterizados levando-se em consideração critérios como: quantidade de pequenas e médias empresas concentradas, índices de especialização da produção de determinados bens, existência de relacionamentos formais e informais.

Segundo Porter (1999, p.211) um *cluster* "é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares", podendo assumir formas e estágios de evolução diferenciados, dependendo de sua profundidade e sofisticação. Observa-se que para a noção de aglomerados ou *clusters* dois elementos apresentam-se como fundamentais: a localização e a especialização setorial.

Como observado no pensamento de Suzigan *et al* (2001), essas aglomerações de uma maneira geral representam um recorte geográfico, integradas por sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, políticos, econômicos, ambientais ou históricos) que se constituem em ativos locais específicos, e fundamentais para geração de externalidades positivas num dado sistema econômico. Nesse sentido a questão local também ganha grande importância na geração de relações de confiança, tais relações são mais facilmente geradas em ambientes de proximidade e de identidade entre os agentes, o que evidencia a importância do aspecto cultural no momento em que os agentes compartilham valores, costumes e um conjunto de regras, torna-se mais fácil entender quais os elementos que influenciam esse arranjo e quais as melhores alternativas para o desenvolvimento local.

2.2. Competitividade em *clusters*

O tema competitividade é discutido sob a ótica de diversos autores e sob vários enfoques diferentes. Partindo do contexto geral, pode-se dizer que a competitividade é resultante de diversos fatores que permitem às empresas algumas vantagens em relação às outras e seu entendimento está relacionado à abordagem ou corrente teórica adotada no tocante a explicação sobre competição.

Segundo Porter (1986), uma empresa para ser considerada competitiva precisa diferenciar-se num determinado mercado, obtendo retornos acima da média para o capital investido, ou seja, precisa conseguir se colocar numa situação de vantagem diante de seus concorrentes, a partir de regras estabelecidas pela indústria.

No caso dos *clusters*, a competitividade é fruto da interdependência de diversos fatores, onde as regiões mais competitivas são aquelas onde os atores regionais possuem uma percepção ampliada da sua situação competitiva, identificando problemas comuns e agindo de forma integrada na busca de soluções (Esser *et al*, 1994). No entanto, não basta conseguir uma vantagem competitiva, é necessária que essa seja duradoura, para isso, as empresas



precisam monitorar constantemente as variáveis que afetam sua competitividade, buscar novas tecnologias, novos mercados, novos métodos de gerenciamento, e até mesmo redesenhar processos de negócio, tem aparecido na era da competitividade global como um grande desafio (GOMES E PIZAIA, 2006).

Não se trata, portanto, de um mero acirramento entre empresas, mas sim de um enfoque sistêmico aplicado à competitividade onde são consideradas as vantagens coletivas decorrentes de diversos fatores; 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.

Dessa forma, tem se buscado modelos e instrumentos que viabilizem o entendimento das estruturas competitivas. O modelo proposto por Zaccarelli *et al.* (2008) propõe a análise da competitividade dos *clusters* baseado no conceito de supra empresa. Para a compreensão desse modelo é preciso destacar dois importantes conceitos: auto-organização, que pode ser entendido como um processo de caráter espontâneo e evolutivo resultante do conjunto de efeitos sistêmicos decorrentes das relações estabelecidas em uma entidade supra-empresarial, caracterizada pelo desenvolvimento de condições mais complexas e progressivamente mais competitivas ao longo do tempo; e governança, entendido como o exercício da função de entidade supra empresarial de caráter estratégico nos *clusters* de negócios.

Segundo os autores do referido modelo, a competitividade dos *clusters* pode ser analisada em função de 11 Fundamentos, sendo 09 deles originados da auto-organização e os 02 últimos através da ação de uma governança:

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

Quadro 01: Fundamentos de *Clusters*
Fonte: Adaptado de Zaccarelli, *et al.* (2008)

Para cada fundamento são propostas métricas de avaliação, no entanto, o modelo permite a proposição de novas métricas que atendam as peculiaridades dos objetos de estudo. “Esses fundamentos, além de oferecerem indicação dos efeitos específicos propiciados pelo



sistema, sinalizam a vantagem competitiva do cluster de negócio ou da rede de negócio” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p.26). Com isso, esses fundamentos indicam os efeitos que são propiciados pelo sistema e a vantagem competitiva que são encontradas nos clusters, em que a interação e a sinergia que são decorrentes dessa atuação proporcionam diversas vantagens competitivas que contribuem para um desempenho diferenciado em relação a atuação isolada de cada empresa.

3. Metodologia

Com o objetivo de identificar quais os fundamentos presentes no modelo de Zacarelli *et al.* (2008) estão presentes no *cluster* de confecções de Santa Cruz do Capibaribe-PE, utilizou-se de uma pesquisa descritiva de caráter exploratório que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2008). Quanto à abordagem a pesquisa pode ser classificada como quali-quantitativa, conduzida sob a forma de estudo de caso. Segundo Gomes e Araújo (2005) o emprego de abordagens múltiplas aponta para uma maior validação das pesquisas, podendo aproximar o pesquisador de uma verdade temporal. Para Yin (2001) o estudo de caso é definido como a investigação empírica de um fenômeno que dificilmente pode ser isolado ou dissociado do seu contexto.

O universo da pesquisa foi o *cluster* de confecções do município de Santa Cruz do Capibaribe-PE. A unidade principal, desse modo, é o *Cluster* no seu todo, com os participantes agrupados em unidades de análise, ou seja, empresas, instituições e cooperativas/associações.

A análise da competitividade do *cluster*, se deu através do modelo de Zacarelli *et al.* (2008) composto por onze fundamentos. Desses fundamentos, 09 estão relacionados à auto-organização do *Cluster*. Os dois últimos fundamentos (dez e onze) são possíveis somente com a presença da governança empresarial, por isso tem essencialmente um caráter de orientação estratégica (ZACCARELLI *et al.* 2008). Como o modelo permite a adoção de métricas que sejam mais específicas para o segmento adotado o primeiro passo foi a definição das métricas que foram utilizadas considerando o setor de confecções:

FUNDAMENTO	MÉTRICAS DO MODELO DE ZACCARELLI ET AL. (2008)	MÉTRICAS UTILIZADAS
1. Concentração geográfica	Distância dos principais concorrentes (Km).	- Densidade Demográfica das empresas.
2. Abrangência de negócios viáveis e relevantes	Complementar do percentual de negócios de importância externos ao cluster (%).	- Variedade de negócios que contemplem as fases da cadeia produtiva têxtil.
3. Especialização das empresas	Número máximo de negócios presentes em uma empresa potencialmente passíveis de terceirização	- Etapas da cadeia produtiva realizadas pelas empresas.
4. Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	Número de negócios da mesma indústria ou setor.	- Levantamento do nº total de empresas de cada atividade do <i>cluster</i> e nº de empregos gerados.
5. Complementaridade por utilização de subprodutos	Número de empresas operando com reciclagem.	- Levantamento de informações sobre leis, projetos e ações no que se refere ao reaproveitamento de subprodutos. - Destino dos resíduos gerados pela produção.
6. Cooperação entre empresas do <i>cluster</i>	Médias de níveis de colaboração atribuídos por amostra de executivos do <i>cluster</i> .	- Compartilhamento de informações; - Presença de instituições de apoio.



7. Substituição seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Índices estatísticos de encerramento de empresas e de empresas novas (%/ano).	- Mudanças no <i>cluster</i> que possam representar potenciais substituições de empresas.
8. Uniformidade do nível tecnológico	Presença de tecnologias inferiores (%).	- Facilidade de imitação de técnicas e processos.
9. Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	Porcentual de famílias com um trabalhador do <i>cluster</i> em relação ao número total de famílias da região (%).	- Investigação histórica das origens do <i>cluster</i> - Número de indivíduos ligados à atividade de confecção.
10. Caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias	Indicador qualitativo baseado em opinião de tecnólogos (posição <i>versus</i> situação mais avançada)	- Formas de introdução de novas tecnologias no <i>cluster</i> .
11. Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i>	- Taxa de aumento do lucro agregado (%). - Taxa de ampliação da área abastecida (%).	- Associações e instituições voltadas ao <i>cluster</i> ; Realizações de eventos coletivos. - Ações voltadas para a estratégia do <i>cluster</i> .

Quadro 02: Proposição de métricas complementares ao modelo

Fonte: Elaboração Própria, 2015

A coleta de dados ocorreu de forma secundária, tendo como principal fonte de dados o relatório do SEBRAE (2012), intitulado de “Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeccões do Agreste Pernambucano, 2012”, além de instituições como FIEPE, *sites* das empresas e de instituições presentes no *cluster* e pesquisas anteriormente realizadas no setor estudado. Para a análise dos dados, primeiramente se fez necessário a caracterização do *cluster* de confecções do município estudado. Quanto as categorias de análise, representados pelos fundamentos propostos por Zacarelli *et al.* (2008), os dados foram analisados levando-se em consideração as métricas propostas pelo modelo utilizado no presente estudo. A partir das fontes de pesquisa os resultados serão agrupados em cada um dos fundamentos descritos no Quadro 02.

4. Resultados obtidos

4.1. Caracterização do *cluster* de confecção de Santa Cruz do Capibaribe-PE

O município de Santa Cruz do Capibaribe está localizado à 190 km da cidade de Recife-PE, estando situado no agreste pernambucano, possui uma área de 33.530 km² e tem uma população de 99.232 habitantes. (IBGE, 2014)

A formação do *cluster* de confecções em Santa Cruz do Capibaribe, se iniciou aproximadamente na década de 1940 quando este município ainda era um distrito de Taquaritinga do Norte-PE (ANDRADE, 2008). A costura doméstica constituía uma tarefa desempenhada pelas mulheres de baixa renda que costuravam em suas residências como meio para obtenção de renda. A população do município de Santa Cruz do Capibaribe foi pioneira no ramo de confecções no Agreste Pernambucano e com a evolução do *cluster* houve a expansão para outras cidades como Caruaru e Toritama.

A cidade atraía milhares de pessoas devido à tradicional Feira da Sulanca, onde os comerciantes vendiam suas confecções ao ar livre. O termo “sulanca” era designado para aquelas roupas de baixa qualidade, e por muito tempo a feira em Santa Cruz do Capibaribe acompanhou esse estigma de só repassar produtos com baixa qualidade. Porém esse cenário mudou no ano de 2006 quando foi inaugurado o grande parque de confecções Moda Center Santa Cruz que é considerado o maior da América Latina segundo seus organizadores, e com a atração de grandes marcas para a cidade como Rota do Mar e Damyller.

Atualmente a cidade de Santa Cruz do Capibaribe é o principal ponto de escoação das vendas de confecções de Pernambuco e distribui seus produtos para mais de 54 cidades do Pernambuco e também da Paraíba. A cidade forma juntamente com Toritama e Caruaru, o



Arranjo Produtivo de confecção do Agreste Pernambucano. A informalidade no setor de confecções de Santa Cruz do Capibaribe ultrapassa os 80% do total de unidades produtivas, no entanto a cidade se destaca por grande parte da sua população estar voltada para o setor de confecções, este ramo gera em torno de 39.000 empregos o que representa mais de 36% dos empregos de todo o setor de confecções no agreste pernambucano (SEBRAE, 2012).

4.2. Análise da *performance* competitiva do *cluster*

4.2.1. Concentração geográfica

Para a análise deste fundamento utilizou-se como parâmetro a densidade demográfica das empresas, que consiste no número total de empresas do *cluster* dividido pela área urbana da cidade. A competitividade, nesse sentido, estaria pautada no maior número de empresas por quilômetros quadrados. Os dados do número de empresas foram obtidos através do SEBRAE (2012) e da área do município através do IBGE (2014).

Nº de empresas do <i>cluster</i>	Área urbana do município (km ²)	Nº de empresas/Área urbana (km ²)
7.169	33.530	213,8

Quadro 05: Densidade Demográfica de Empresas

Fonte: Elaboração Própria, 2015

No que diz respeito a concentração geográfica, percebe-se em Santa Cruz do Capibaribe uma grande quantidade de empresas por km² (213,8 empresas), este número revela ganhos positivos em competitividade para o *cluster*. Segundo Zaccarelli *et al.* (2008, p. 74) “a proximidade geográfica de empresas e instituições componentes se constitui em fator-chave, sendo que a concentração ideal é a maior possível”. A métrica “densidade demográfica de empresas” já havia sido utilizada por, Siqueira, Gerth e Boaventura (2011) e Santos, Telles e Sarturi (2012).

4.2.2. Abrangência de negócios viáveis e relevantes

O parâmetro utilizado para analisar esse fundamento foi a variedade de negócios que contemplem a cadeia produtiva têxtil. Quanto mais ampla a variedade de negócios no *cluster* mais competitivo ele tende a ser.

A cadeia produtiva de confecções na cidade de Santa Cruz do Capibaribe contempla: Lojas de aviamentos, de linhas, de tecidos nacionais e importados, além de estamparias, empresas de bordados, de máquinas de costura, pequenas fábricas que trabalham em forma de facção e por fim a própria atividade de confecção, sendo esta a ponta da cadeia produtiva (ARAÚJO, 2006). Destes, dois importantes elos devem ser considerados: o elo fiação e tecelagem com inovações na área de desenho e corte por meio do CAD (*Computer Aided Design*) /CAM (*Computer Aided Manufacturing*) e o elo acabamento, que tem se tornado cada vez mais importante, pois demanda um nível maior de tecnologia, decorrente de que a etapa de beneficiamento dos artigos têxteis melhora a qualidade e agrega valor ao produto.

Segundo o relatório do SEBRAE (2012), a cidade se especializou na produção de tecidos leves, com ênfase na moda íntima, modinha (peças femininas que acompanham as tendências da moda), moda praia e moda *surf wear*. A maioria das empresas (86%) vendem o que elas mesmas produzem, enquanto o restante é repassado a terceiros (sacoleiros e varejistas). Nesse sentido, percebe-se a variedade de negócios no *cluster* que contemplam as etapas da cadeia produtiva, isso se reflete em ganhos na competitividade do *cluster*.



4.2.3. Especialização das empresas

Para analisar esse fundamento utilizaram-se as etapas da cadeia produtiva realizadas pelas empresas passíveis de terceirização. “Clusters em estágio desenvolvido não são constituídos por grandes empresas com elevada verticalização, ao contrário, a presença dominante é de empresas especializadas, dedicadas a poucas operações, não raro a uma única (ZACARELLI *et al.*, 2008, p.76). A estrutura desta cadeia se inicia com a **matéria-prima** (fibras têxteis), sendo transformada em fios nas **fábricas de fiação**, de onde seguem para a **tecelagem** (que fabrica os tecidos planos) ou para a **malharia** (tecidos de malha). Posteriormente, passam pelo **acabamento** para finalmente atingir a **confeção**. O produto final de cada uma dessas fases é a matéria-prima da fase seguinte:

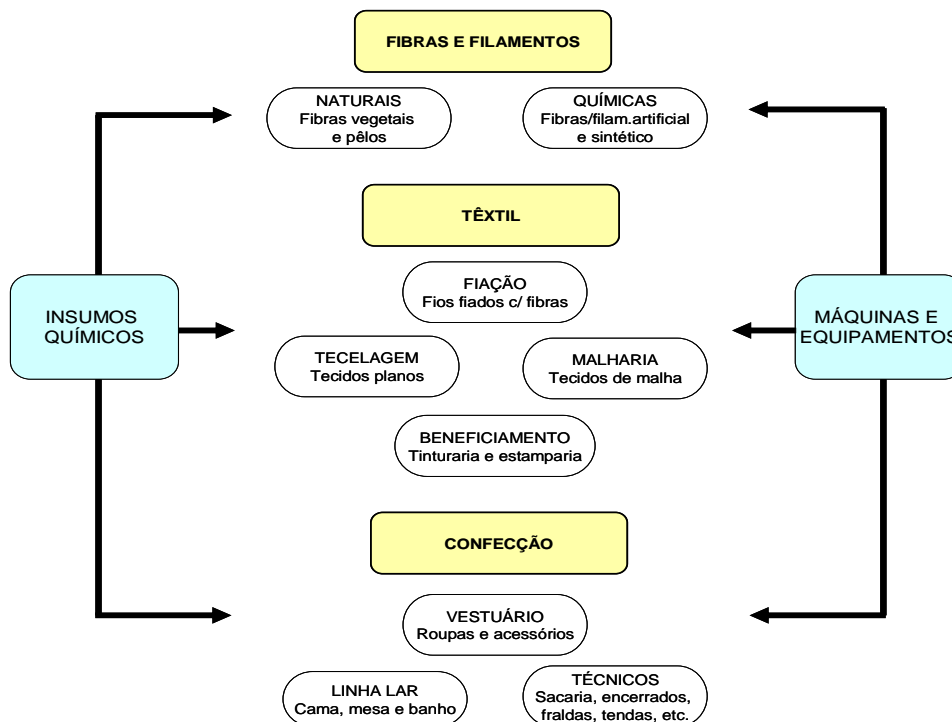


Figura 01: Cadeia produtiva têxtil/confeções

Fonte: IEMI, 2008

Observou-se que em Santa Cruz do Capibaribe a produção é em sua grande parte faccionada. As empresas geralmente realizam a atividade de acabamento (corte e design) e repassam o restante das atividades para as facções, pois estas demandam máquinas mais especializadas. Um fato importante a ser explanado é que a produção em Santa Cruz do Capibaribe é voltada para tecidos mais leves (malharia) e que não demandam equipamentos mais caros para a costura de certos tecidos (como é o caso do *jeans*), porém a terceirização dos dois principais insumos do processo produtivo (mão de obra e matéria-prima) e da maioria das etapas ainda é bastante alta. Este fato pode ser explicado pela alta demanda no município, restando às empresas a procura pelas subcontratações.

Observa-se nesse sentido, um alto grau de especialização das empresas. Este fato sinaliza um ponto positivo para a competitividade do aglomerado, pois as empresas realizam internamente poucas etapas do processo produtivo.

4.2.4. Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas



Para analisar esse fundamento foi necessário fazer o levantamento do nº total de empresas de cada atividade no *cluster* e o nº de empregos gerados para compreender se existem empresas de maior porte que determinam as estratégias do setor. A competição interna evita o monopólio que seria negativo para os demais negócios do aglomerado. Quanto maior o número de empresas iguais, maior o reflexo na competitividade do *cluster* (ZACCARELLI *et al.* 2008).

Segundo o SEBRAE (2012) existem em Santa Cruz do Capibaribe 7.169 empresas formais e informais de confecções que fabricam e revendem as peças produzidas. No entanto uma pesquisa realizada pela Câmara Dirigente dos Logistas (CDL) denominada “*Perfil Socioeconômico de Santa Cruz do Capibaribe, 2012*” mostrou que na cidade os dois principais *shoppings* atacadistas possuem um número bem maior de empresas. O Moda Center Santa Cruz contempla um total de **9.624 boxes** e **707 lojas** que vendem peças de vestuário dispostas em um total de 120.000 m², empregando 300 funcionários formalizados, além de 7.700 condôminos (os donos dos boxes), e o segundo: Centro de compras Mart Moda possui um total de 75 lojas. Além destes centros de comercialização, na cidade inteira é possível encontrar lojas de aviamento, tecidos, botões, peças de vestuário, predominantemente de pequeno e médio porte, gerando em torno de **39.000 empregos** formais e informais em toda a cidade (Sebrae, 2012).

Segundo Zaccarelli *et al.* (2008, p. 76, 77), mesmo estando sujeitas às possíveis falências, “a instalação de novas empresas em ritmo igual ao ambiente, somada ao grau de competição interna, garantem a continuidade do processo”. Por isso, não é imposto ao *cluster* que ele domine as parcelas deste processo, pois cada empresa terá igual oportunidade que a outra, que também está inserida no *cluster*.

4.2.5. Complementaridade por utilização de subprodutos

O parâmetro utilizado para analisar esse fundamento foi o levantamento de informações sobre leis, projetos e ações no que se refere ao reaproveitamento dos subprodutos gerados pela confecção e seu impacto ambiental e o destino dos resíduos gerados pela atividade de confecção. Segundo Bastian *et al.* (2009) os principais impactos gerados pelo setor têxtil e de confecção são a geração de efluentes (provenientes da tinturaria, estamperia e lavagem de tecidos), odor do óleo de enzimação (causado pela lubrificação das fibras têxteis) e a geração de resíduos, que vêm em maior parte da atividade de confecção.

Em Santa Cruz do Capibaribe, as confecções geram desperdícios, principalmente de tecido, que é transformado em aparas, retalhos e peças rejeitadas. A falta de planejamento nas fases de criação, modelagem, corte e encaixe, além de máquinas desapropriadas e desqualificação da mão de obra, são fatores que explicam a geração dos resíduos.

A Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe – ASCAP juntamente com o SEBRAE/PE, desenvolvem palestras, seminários e *workshops* junto às empresas, abordando os temas de P+L (produção mais limpa), SGA (Sistema de Gestão Ambiental) e CS (Consumo Sustentável), na tentativa de adequar as firmas ao novo paradigma da produção sustentável vigente. No entanto esse processo ainda está em sua fase inicial, pois a demanda dos empresários ainda é baixa, podendo ser explicada pela não internalização de um mercado ecoeficiente, onde os consumidores não procuram por esse tipo de produto, além da baixa qualificação da mão-de-obra, a falta de apoio institucional e carência de políticas públicas referentes a questão ambiental (CARNEIRO, 2010).

Quanto ao destino dos resíduos, a norma vigente que prevalece é a da **Lei dos Resíduos Sólidos (Lei nº 14973/09)**, destinadas aos grandes geradores de resíduos (acima de 200 litros de resíduos por dia) que são obrigados a ter coleta própria. Uma pequena parte das



empresas reutilizam as aparas de tecido no processo produtivo de outros produtos ou revendem para terceiros. O restante das empresas descarta seus resíduos da forma convencional, junto ao lixo que é destinado ao aterro sanitário. Esse fato sinaliza um ponto negativo para o *cluster*, visto que o reaproveitamento dos resíduos podem trazer ganhos para o meio ambiente, e para as empresas do aglomerado, decorrente da redução dos custos e melhora na imagem institucional.

4.2.6. Cooperação entre empresas do *cluster*

Para analisar esse fundamento foi necessário compreender o processo de compartilhamento de informações e a presença de instituições de apoio ao *cluster*. A existência de um capital social, traduzido como o grau de cooperação e confiança entre as empresas e instituições integrantes do *cluster* é uma característica importante do arranjo (PUGA, 2004 *apud* ARAÚJO, 2006).

O conhecimento que é difundido, havendo facilidade de imitação ou substituição acontece de maneira informal, na atuação conjunta de empresas para atender à alguma demanda ou na indicação de clientes e fornecedores entre os empresários. Já em relação à transferência de conhecimento de maneira formalizada, este é repassado através de associações (das quais grande parte das empresas fazem parte) e instituições de apoio, como a Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe (ASCAP), SEBRAE, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Faculdade de Desenvolvimento e Integração Regional (FADIRE), SENAI, SINDIVEST/PE e Federação das Indústrias de Pernambuco (FIEPE), no sentido de propiciar aparato tecnológico, compartilhar equipamentos, desenvolver palestras, cursos e *wokshops* junto as empresas, fazendo com que a troca de informações seja perceptível em Santa Cruz. No Moda Center Santa Cruz, onde se encontra a maior parte das empresas, ainda existem a realização de assembleias para discutir os problemas e possibilidades do empreendimento, onde participam todos os comerciantes que possuem um box ou alguma loja, com o direito a opinar e trocar informações com os demais. O fato de haver indicações e ações conjuntas não representam a totalidade do *cluster* que ainda é carente em termos de cooperação informal, porém essa prática é fortalecida aos poucos através da intervenção de instituições que fazem parte do aglomerado e trabalham para fortalece-lo.

4.2.7. Substituição seletiva de negócios do *cluster*

A métrica utilizada para contemplar esse fundamento se baseou na análise de mudanças no *cluster* que possam representar potenciais substituições de empresas. O potencial competitivo neste sentido, estaria vinculado à presença efetiva de empresas competentes no *cluster*. (ZACARELLI, *et al.*, 2008)

Os tecidos que são produzidos em Santa Cruz do Capibaribe são em sua maioria malharia e tecidos leves, o que não impõe uma barreira à entrada de novos concorrentes, pois os custos iniciais para produzir esse tipo de tecido é mais baixo do que produzir outros tipos, como o *jeans*, por exemplo (Cabral, 2007). Por isso, um fator que representa ameaças as empresas do *cluster* é a atuação de mercados estrangeiros no Brasil como o da China por exemplo, que vem se expandindo no mercado brasileiro, concorrendo diretamente com os produtos produzidos em Santa Cruz do Capibaribe. Além da China, existem também competidores nacionais citados pelo SEBRAE (2012), que incluem outros 19 *clusters* de confecções especialmente significativos no Brasil.

Além disso, outros fatores podem representar potenciais substituições para as empresas, como: a) alta informalidade, principalmente nas relações de trabalho, além da



baixa qualificação dos funcionários, b) alta tributação para as empresas formais, c) a não adequação das empresas às normas ambientais e a d) guerra fiscal, pois o ICMS de confecções é reduzido em vários estados, incluindo São Paulo e Rio de Janeiro, prejudicando as empresas formais do aglomerado que devido à tributação tendem a aumentar o preço dos seus produtos. Porém todos esses condicionantes a que está exposto o *cluster* não tem se revelado como um grande obstáculo ao seu desenvolvimento. O que se percebe em Santa Cruz do Capibaribe é uma grande atração de mais empresas para a cidade, revelando assim o **alto grau de competição interna**, o que fortalece a competitividade do *cluster* como um todo.

4.2.8. Uniformidade do nível tecnológico

A métrica utilizada para atender a este fundamento foi a facilidade de imitação de técnicas e processos, pois parte-se do pressuposto que, quando mais houver imitação, mais uniforme é o nível tecnológico das empresas. Essa métrica também foi utilizada no estudo de Pereira *et al.* (2014).

Os produtos confeccionados pelas empresas em Santa Cruz do Capibaribe, ainda acompanham o estigma de ter baixa qualidade, não demandando assim maquinários mais complexos, o que facilita o acesso a estes equipamentos por grande dos empresários. As firmas confeccionistas em Santa Cruz, adotam como estratégia para expansão da produção a ampliação das áreas de onde as peças são produzidas e a compra de maquinários com o uso de estratégias de tecnologias mistas (oportunistas, imitativas) e de acordo com os nichos de mercado atendidos. Porém a decisão pela compra em sua maior parte surge a partir de um conhecimento tácito e com base nos seus concorrentes:

“De acordo com depoimentos de consultores autônomos que trabalham na área, a decisão sobre a ampliação de novas instalações e sobre a aquisição de máquinas e equipamentos é tomada sem um critério técnico mais racional. Algumas vezes, compram-se máquinas por impulso, seja por efeito demonstração, pelo fato de o concorrente ter comprado algo mais moderno, seja por modismo para demonstrar poder frente aos demais. Em geral, não se faz um estudo mais rigoroso quanto ao retorno dos investimentos como critério de decisão (CABRAL, 2007, p. 129).

As empresas do setor ainda se utilizam de tecnologias obsoletas e não existe uma atualização dos sistemas de produção nessas empresas, prevalecendo à utilização dos sistemas manual e mecânico. O porte das empresas (pequeno e médio) também pode justificar esse fato, já que elas não possuem o capital suficiente para a aquisição de maquinários mais modernos. Porém, para Zacarelli *et al.* (2008), isso representa um ponto positivo, pois para um *cluster* é mais importante uma tecnologia forte do que a mais avançada das tecnologias do setor. Nesse sentido pode-se inferir que as empresas do *cluster* possuem um nível tecnológico semelhante, pois a prática da imitação é bastante evidenciada.

4.2.9. Cultura da comunidade adaptada ao *cluster*

Para atender a este fundamento foi necessário fazer uma investigação histórica das origens do *cluster*, bem como o número de indivíduos ligados a atividade de confecção. O diferencial competitivo neste sentido, estaria pautado no “aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao *status* atribuído relacionado ao trabalho”. (ZACARELLI *et al.* 2008, p.94)

A feira em Santa Cruz do Capibaribe se iniciou aproximadamente na década de 1940 com a iniciativa de algumas costureiras que revendiam poucas peças que fabricavam em suas



residências, mas foi somente na década de 1960 que o termo “feira de sulanca” foi incorporado quando alguns comerciantes começaram a fabricar e vender algumas peças de vestuário, feitas de retalhos de helanca trazidos de São Paulo (XAVIER, 2006).

Essa atividade foi crescendo e se expandiu para toda a cidade. Entre os anos de 1976-1980 houve uma demanda expressiva da população da cidade por máquinas de costura industriais, ocasionando um choque de oferta e posteriormente a expansão da demanda. Nesse sentido, a maior demanda por tecidos e a vinda de grandes atacadistas para a cidade fez com que a atividade de confecção fosse se consolidando. Esse fato atraiu a atenção dos órgãos públicos e de grandes empresas, que viram uma oportunidade de desenvolvimento em Santa Cruz do Capibaribe. Atualmente as peças produzidas que antes eram colocadas nas calçadas para serem vendidas, hoje são revendidas no Moda Center Santa Cruz, para onde migraram a maioria dos comerciantes da tradicional feira da sulanca.

Segundo o IBGE (2014) a cidade teve uma taxa de crescimento populacional de 5,7% a.a., entre 1999/2010 isso significa uma explosão demográfica, face ao desenvolvimento e expansão da atividade de confecção. A cidade emprega mais de 39.000 pessoas diretamente ligadas com a atividade de confecção, e outro dado importante é que 90% das empresas de Santa Cruz tem entre 2 e 3 pessoas da família participando da gestão. Outra parte da população ainda pode estar envolvida de maneira indireta, na forma de empresas complementares, de facção, de transporte, hospedagem e turismo.

4.2.10. Caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias

Para analisar esse fundamento foi necessário observar as formas de introdução de novas tecnologias no *cluster*. A vitalidade de um *cluster* de negócios em estágio desenvolvido se relaciona a capacidade de introdução de novas tecnologias por todas as empresas do agrupamento, porém, este fundamento não é natural, é necessário haver movimentos de intervenção e governança. (ZACARELLI *et al.* 2008)

Em Santa Cruz do Capibaribe há uma preocupação por parte dos empresários na busca por equipamentos modernos, iniciativas na parte de controle de estoques e fluxos através de Sistemas de Informações Gerenciais (SIG's) e controle de qualidade. Como já foi dito anteriormente, as inovações ocorrem por meio do CAM para o corte de tecidos e o CAD para o desenho, além de técnicas de organização fabril (*layouts*), e do acabamento que pela maioria das empresas é terceirizado. Outros fatores também influenciam na introdução de tecnologias: demanda por estação e grau de confiança. Por exemplo, se for necessário produzir uma peça com mais qualidade, as empresas preferem produzir internamente, do que repassar para as firmas terceirizadas, para isso necessitam de máquinas especializadas (CABRAL, 2007).

Iniciativas de instituições de ensino como o SENAI, SEBRAE, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Faculdade de Desenvolvimento e Integração Regional (FADIRE), na formação de profissionais da moda pra atenderem a demanda, no apoio para o acesso ao aparato tecnológico necessário à modernização dos processos e consultorias nas empresas para melhorar a qualidade dos produtos e seus processos e poderem assim expandir o setor de confecções, já são percebidas em Santa Cruz do Capibaribe.

4.2.11. Estratégia de resultado orientada para o cluster

Para contemplar essa variável foi necessário listar os atores políticos e institucionais presentes no *cluster* mostrando de que forma estes interagem com as empresas, além da realização de eventos coletivos. Como os nove primeiros fundamentos tornam o *cluster* cada vez mais competitivo, se faz necessário a presença efetiva e deliberada de orientação para



ação e decisão das empresas participantes do agrupamento, segundo o modelo aplicado. Além disso, ampliar a capacidade de competição dessas empresas é a característica deste último fundamento. Esses dados foram organizados no quadro a seguir:

ATORES	IDENTIFICAÇÃO	FORMAS DE INTERAÇÃO
Fornecedores	Empresas de fiação, aviamentos e tecelagem	Características técnicas dos insumos e componentes, troca de informações técnicas, contratos e parcerias, etc.
Sindicatos, Associações e Cooperativas	SINVEST/PE, ASCAP, COOPERATIVA AGRESTEX	Difusão de informações tecnológicas e mercadológicas; apoio legal e institucional, promoção de cursos e eventos técnicos e comerciais, feiras, articulação política e planejamento estratégico, etc
Instituições de apoio	Instituto Tecnológico de Pernambuco (ITEP), Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE), Agência de fomento do estado de Pernambuco (AGEFEPE), Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE), Câmara Dirigente dos Lojistas (CDL).	Têm o papel de fomentar as demandas do <i>cluster</i> , promover articulações institucionais, promover o aparato necessário ao seu desenvolvimento tecnológico e institucional.
Universidades e Instituições de Ensino	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Faculdade de Desenvolvimento e Interação Regional (FADIRE)	Formação de recursos humanos qualificados, pesquisas e atividades de extensão.
Órgãos públicos	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)	Financiamento de cursos para treinamento empresarial e de mão de obra, apoio ao desenvolvimento de capacitação tecnológica, projetos inovativos, treinamento de mão de obra etc
Atores políticos	Governo Estadual, municipal e Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Agricultura e Meio Ambiente	Elaboração e implementação de programas e Políticas Públicas, articulação interinstitucional entre esferas de poder, mobilização de recursos humanos, econômicos e financeiros.
Agentes financeiros	Banco do Brasil, Banco do Nordeste e Caixa Econômica Federal.	Financiamento de capital de giro, empréstimos para investimentos em capital físico, microcrédito.

Quadro 06: Formas de interação entre os atores presentes no *cluster* de confecções de Santa Cruz do Capibaribe- PE

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Percebe-se ao analisar o Quadro 06 a quantidade de atores presentes no *cluster* que podem propiciar os aparatos necessários ao seu desenvolvimento. Além de ações no aspecto de cursos, palestras, treinamentos, formação de profissionais e políticas públicas para o setor, as instituições também propiciam a realização de 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. O SEBRAE, por exemplo realiza o que eles chamam de **missões técnicas** que são visitas a outros arranjos, existem também as **rodadas de negócio**, que consistem em reuniões entre fornecedores e demandantes com interesses comuns e parcerias com revistas de moda no intuito de atualizar os empresários sobre as novas coleções, há também edições anuais de eventos como o **AgresTEX** que é uma feira de máquinas, serviços e tecnologias para o setor têxtil.

As ações estratégicas no *cluster* são percebidas através das parcerias entre as instituições, as empresas e o governo na realização de pesquisas, censos, atração de mais empresas, na difusão de informações e no planejamento e implementação de políticas voltadas



para o setor. Assim, percebe-se nesse fundamento um tecido institucional coeso, onde há uma presença de governança, que reconhece a importância do setor para a economia local, porém com aspectos que ainda carecem de melhoramento, como a integração entre empresas, busca por melhorias fiscais e incentivo a formalização.

4.2.11. Síntese dos resultados

O Quadro 07 a seguir apresenta um resumo da análise da competitividade possibilitada através dos 11 fundamentos propostos por Zacarelli *et al.* (2008). O quadro é composto pelos fundamentos de competitividade, a métrica alternativa que foi proposta neste trabalho e o resultado no *cluster* de Santa Cruz do Capibaribe. Para cada fundamento foi atribuído os conceitos de alto, médio e baixo, para verificar a intensidade da presença dos fundamentos. O fundamento marcado em verde, representa um resultado favorável, em amarelo médio e em vermelho, um resultado desfavorável no *cluster*:

FUNDAMENTO	RESULTADOS EM SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE
1. Concentração geográfica	Alta densidade demográfica das empresas (213,8/km ²)
2. Abrangência de negócios viáveis e relevantes	Grande variedade de negócios que contemplam as fases da cadeia produtiva.
3. Especialização das empresas	Alto grau de especialização, pois as empresas terceirizam grande parte do processo produtivo.
4. Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	7.169 empresas de confecção e 39.000 empregos gerados. - Não existe diferença entre o porte das empresas.
5. Complementaridade por utilização de subprodutos	- Poucas iniciativas na forma de projetos, palestras e <i>workshops</i> . - Descarte de resíduos da forma convencional, junto ao lixo que é destinado o aterro sanitário
6. Cooperação entre empresas do <i>cluster</i>	- Forte presença de instituições de apoio. Prática tímida de cooperação, mas que é perceptível.
7. Substituição seletiva de negócios do <i>cluster</i>	- Concorrência com os importados. - Grande atração de mais empresas para a cidade, revelando assim o alto grau de competição interna.
8. Uniformidade do nível tecnológico	Rapidez da difusão de novidades entre as empresas. Tecnologias semelhantes.
9. Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	Origem em 1940. Hoje é a principal atividade econômica da cidade. 39.000 pessoas diretamente ligadas.
10. Caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias	- Tendência à modernização dos processos produtivos.
11. Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i>	- Tecido institucional coeso. - Missões técnicas e rodadas de negócios. - Aspectos estratégicos que necessitam de incentivos.

Quadro 07: Síntese dos resultados da pesquisa

Fonte: Elaboração Própria, 2015

5. Considerações finais

Este estudo orientou-se pelo objetivo de identificar quais os fundamentos presentes no modelo de Zacarelli *et al.* (2008) estão presentes no *cluster* de confecções de Santa Cruz do Capibaribe-PE. O modelo adotado é o mais abrangente no que tange à competitividade em *clusters*, pois os analisa a partir de 11 fundamentos, sendo 09 originados da auto-organização do *cluster* e os outros 02 que demandam a presença de governança. O modelo ainda permite a adoção de novas métricas que se adequem ao setor estudado, por isso, para contemplar os 11 fundamentos foram propostas métricas que facilitassem o estudo no setor de confecções.



A partir da análise pôde-se identificar que 10 dos 11 fundamentos apresentaram um resultado favorável de acordo com as métricas propostas e aplicadas no *cluster*. No grupo viável por auto organização os que apresentaram resultado favorável foram: o fundamento concentração geográfica; abrangência de negócios viáveis e relevantes; o fundamento especialização das empresas; o fundamento equilíbrio com ausência de posições privilegiadas; o fundamento cooperação entre empresas; o fundamento substituição seletiva de negócios; o fundamento uniformidade de nível tecnológico e o fundamento cultura da comunidade adaptada ao *cluster*, (a atividade de confecção é a que dinamiza a economia local). O único fundamento que apresentou resultado desfavorável foi complementariedade por utilização de subprodutos pois no *cluster* a pratica de reutilização ou aproveitamento dos rejeitos ainda é baixa.

No grupo viável através da presença de governança, os dois fundamentos (caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias e estratégia de resultado orientada para o *cluster*) apresentaram um resultado favorável, porém neste último a questão da governança ainda precisa ser trabalhada. É preciso que haja a adoção de estratégias por parte das empresas, mas, principalmente articulações, investimentos e programas de incentivo das instituições e agentes que estão envolvidos no processo.

A maior limitação encontrada na pesquisa, diz respeito ao acesso às informações de forma secundária, pois há alguns aspectos pertinentes ao modelo adotado que estão desatualizados ou de difícil acesso juntos às instituições que fazem parte do *cluster*. Outra limitação, diz respeito ao trabalho não esgotar as possibilidades de adoção de métricas para os fundamentos propostos por Zacarelli *et al.* (2008), dando possibilidade assim para que estudos posteriores possam aprimora-las e aplica-las em diversos setores.

Segundo a Associação Brasileira da Industria Têxtil e de Confeções – ABIT, o setor de confecções em todo o Brasil vêm passando por um processo de decréscimo em decorrência do aumento da participação de mercados estrangeiros, como o da China, Índia e Taiwan, que são os três maiores produtores têxteis do mundo. O faturamento no Brasil caiu de US\$ 67 bilhões em 2011, para US\$ 57 milhões em 2012. Por isso, sugestões pertinentes para trabalhos futuros, dizem respeito à comparação dos resultados encontrados no *cluster* de confecções da cidade de Santa Cruz do Capibaribe com as outras cidades que compõem o aglomerado têxtil e de confecções do agreste pernambucano, ou até mesmo com outros *clusters* de confecções identificados no Brasil (que Segundo o SEBRAE somam mais de 19), verificando assim se a situação é a mesma em todas os *clusters*, procurando identificar as possíveis falhas e possibilidades e mostrar aos atores a necessidade na adoção de políticas, fortalecimento dos laços de interação e programação de estratégias direcionadas para os aglomerados, na busca de expandir esse setor que gera milhões de empregos e impulsiona o desenvolvimento local.

Uma consideração à cerca do modelo de Zacarelli *et al.* (2008), e que não chega a ser uma crítica, é considerar a presença da governança apenas nos dois últimos fundamentos, pois verificou-se neste estudo a atuação de instituições, associações e outras entidades em outros fundamentos presentes no modelo, como no fundamento cooperação entre empresas, por exemplo.

A principal contribuição desta pesquisa consiste na ampliação das discussões acerca dos *clusters*, e das possibilidades de ganhos para as empresas que atuam nesse formato. Além disso, a presente pesquisa poderá contribuir com informações consolidadas sobre o setor confecções em Santa Cruz do Capibaribe, que possibilitarão a redefinição de políticas de apoio a essa atividade e ao desenvolvimento local.

REFERENCIAS



- ARAÚJO, C. A. C. L. **Análise da Cadeia Têxtil e de Confecções do Estado de Pernambuco e os Impactos nela decorrentes do fim de acordo sobre Têxteis e Vestuário – ATV.** Recife-PE, 2006.
- BASTIAN, E. Y. O. et al. **Guia Técnico Ambiental da Indústria Têxtil.** São Paulo: CETESB: SINDITÊXTIL, 2009.
- CARNEIRO, V. C. V. **Meio Ambiente e Economias Locais: A Sustentabilidade Ambiental do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste de Pernambuco: Uma Análise da Cidade de Santa Cruz do Capibaribe.** Trabalho de Conclusão de Curso. Sociedade De Educação Do Vale Do Ipojuca – Sesvali, 2010.
- 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.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. de. **Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo.** VIII SemeAd - Seminário em Administração – FEA-USP. São Paulo, 2005.
- GOMES, A. D.; PIZAIA, M. G. Arranjos produtivos locais – uma abordagem do setor Mínero-Metalúrgico no estado de Minas Gerais. ENEGEP, 2006: Fortaleza. **Anais.** Fortaleza, 2006.
- IEMI. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira.** São Paulo: IEMI, 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Atlas do Censo Demográfico.** Rio de Janeiro, 2014.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Coordenação de População e Indicadores Sociais.** Rio de Janeiro, 2014.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia.** São Paulo: Abril Cultural, 1985.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____, **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SEBRAE. **Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local do Agreste de Pernambuco,** 2012. Disponível em:
- SACOMANO NETO, M., PAULILLO, L.F.D.O.E. Estruturas de governança em arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Revista de Administração Pública,** 46(4), 1131–1156, 2012.
- SANTOS, C. S., TELLES, R., & SARTURI, G. (2012). **Contribuição à Avaliação de Clusters de Negócios: O Caso do Vale da Eletrônica Brasileiro.** In Anais XXXVI Enanpad. Rio de Janeiro.
- SIQUEIRA, J. P. L. D. S., GERTH, F. M., & BOAVENTURA, J. M. G.. **Análise da competitividade dos clusters industriais.** Revista Gestão Organizacional, 4(2), jul./dez, 2011.
- SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S.. **Aglomerções industriais no estado de São Paulo.** In: Economia Aplicada, out-dez., 2001, p. 695-717.
- XAVIER, M. G. P. **O processo de produção do espaço urbano em economia retardatária: a aglomeração produtiva de Santa Cruz do Capibaribe (1960-2000).** Tese. Universidade Federal de Pernambuco, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios.** São Paulo: Atlas, 2008.