



**V SINGEP**

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

ISSN: 2317 - 8302

## **Competitividade por Meio de Compartilhamento de Recursos entre Empresas de Micro e Pequeno Porte do Ramo Varejista de Moda no Polo do Bom Retiro como Cluster Inovativo.**

**HELOAR CRISTINA ALVES DA SILVA**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE  
heloarsilva@gmail.com

**VIRGINIA SOCORRO MOTTA AGUIAR**  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
virginia-aguiar@uol.com.br

Agradecimentos à Universidade Presbiteriana Mackenzie pelo apoio e incentivo a pesquisa.



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## **COMPETITIVIDADE POR MEIO DE COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS ENTRE EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE DO RAMO VAREJISTA DE MODA NO POLO DO BOM RETIRO COMO *CLUSTER* INOVATIVO.**

### **Resumo**

No atual cenário econômico mundial globalizado, nota-se o crescente interesse por novas estratégias que objetivam o fomento da competitividade das empresas, tais como *clusters* e redes de empresas, o que torna fundamental a compreensão e análise da influência dessa estratégia na competitividade. Nesse sentido, o presente trabalho procura analisar a competitividade nesse modelo de negócio de compartilhamento em empresas de micro e pequeno porte do ramo varejista de moda no polo do Bom Retiro, dado o alto índice de mortalidade e as barreiras impostas as empresas desse porte. A pesquisa identificou fatores e analisou o desempenho competitivo em pequenas e médias empresas da região, observando-se os ganhos obtidos em competitividade e propondo-se ações estratégicas para evolução do *cluster*.

**Palavras-chave:** Competitividade, Clusters, Redes de negócios.

### **Abstract**

In the current economical globalized world scenery, the growing interest in new strategies aimed at fostering the Business competitiveness such as clusters and networks, which is fundamental to understanding and analysis of the impact of this strategy on competitiveness. In that sense, the present work tries to analyze the competitiveness in the sharing business model in micro and small retail business of fashion companies in the Polo Bom Retiro, considering the high mortality rate and the barriers to companies of this size. This research has identified factors and analyzed the competitive performance in small and medium enterprises in this region, by observing the gains in competitiveness and proposing strategic actions for development of the cluster.

**Keywords:** *Competitiveness, Clusters, Business networks.*



## 1. Introdução

O processo de formação dos grandes mercados globais vem provocando transformações na estrutura econômica mundial, nas últimas décadas, sendo necessárias novas estratégias e adaptações na forma de trabalho da sociedade em seus padrões competitivos, devido à intensificação da competição global. Segundo Aguiar (2006), a construção da competitividade requer mudanças no modo de lidar com o mercado.

A estrutura de aumento de competitividade por meio de compartilhamento de recursos tem sido uma forma que micro e pequenas empresas encontraram para alcançar êxito frente aos demais concorrentes de outras regiões e países através de uma nova estratégia, desta forma surgiram novos modelos estratégicos como as redes flexíveis de compartilhamento de recursos, *clusters* e aglomerados produtivos, segundo Porter (1999).

No ramo de moda é notável a necessidade de inovação e estratégias flexíveis para que se consiga prosseguir com êxito frente a alta velocidade de informações, tecnologias empregadas, exigências do mercado e de clientes de forma competitiva, sem que sejam “engolidas” pelos grandes produtores, sendo assim encontram-se nas redes flexíveis de compartilhamento de recursos uma estratégia de sobrevivência para as micro e pequenas empresas do ramo de moda.

O interesse sobre o polo de moda do bairro do Bom Retiro é devido ao reconhecimento deste como local tradicional na cidade de São Paulo, que possui características comerciais de varejo especializados em artigos de moda e têxteis com ênfase no público feminino e devido a representatividade e crescimento do setor no cenário econômico e social (SEBRAE, 2014).

Existe um grande número de representantes deste setor que se encontram nos bairros do Bom Retiro e Brás (DELGADO, 2008), bairros que se tornaram referência no ramo de negócios de moda, atraindo consumidores e pesquisadores dispostos a entender a organização, o desenvolvimento, os ganhos e a competitividade obtidos neste modelo de negócio.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Competitividade

Competitividade é um termo de alta incidência de estudos ao longo dos anos, apresentando diversas abordagens e modelos, que não são excludentes entre si, mas complementares. Nas diretrizes da conceitualização da competitividade temos duas correntes de pesquisadores com ênfases divergentes, o econômico e o sociocultural (PAIVA *et al.*, 2014).

Alguns autores como Wernerfelt (1984), Montgomery (1995) e Barney (2002) descrevem que a competitividade da empresa e sua sustentabilidade advém de sua capacidade de desenvolver estratégias que agreguem valor, que outras empresas não possuem habilidades ou recursos para reproduzir ou supõem que seja muito necessário alto despendimento financeiro para imitá-la, portanto o conhecimento aprofundado do ambiente e a capacidade de adaptação da empresa a ele não são os únicas variáveis de competitividade, como são comumente ressaltados.

### 2.2 Estratégias Competitivas para Micro e Pequenas Empresas

Ao se conceituar estratégia empresarial encontra-se a definição de que se trata de determinar os objetivos da organização e de como serão alcançados, levando em conta a análise dos ambientes interno (pontos fortes e pontos fracos) e externo (oportunidades e ameaças), o modelo estudado mostra sobre a estratégia de COMO COMPETIR, ou ainda



estratégia competitiva (PORTER, 1986), onde foi apresentado o modelo com base na curva U referente a rentabilidade x fatia de mercado.

Segundo Porter, empresas com grande fatia de mercado e empresas com pequena fatia do mercado teriam alta rentabilidade, porém empresas de médio porte e com média participação no mercado teria pouca rentabilidade, desta forma a organização necessitaria escolher entre ser uma grande empresa competindo por custos ou uma pequena empresa competindo por diferenciação.

Sendo a diferenciação a aptidão para produção com alta flexibilidade e até mesmo produzindo sob encomenda, com ênfase na tecnologia do produto. Partindo da curva original de Porter, estruturou-se um gráfico, demonstrando as possibilidades de redes de empresas.

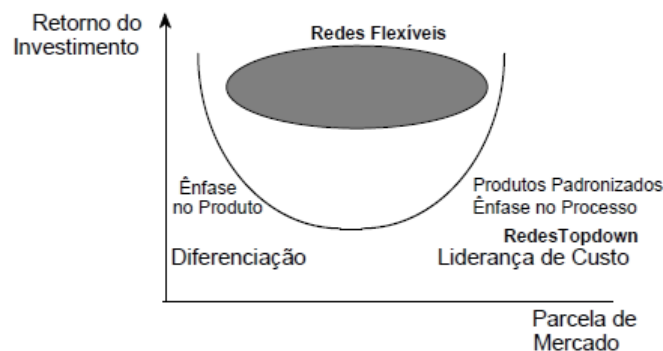


FIGURA 1 – Curva “U” e Estratégias Competitivas Genéricas Fonte: Adaptado a partir do diagrama original de Porter (1986).

As micro e pequenas empresas costumam ter maiores dificuldades para competirem isoladamente, além do que a transição entre empresa de pequeno porte para grande porte oferece riscos, o crescimento desacelerado pode levar a empresa a passar pela “barriga” da Curva U da figura 2, enquanto o crescimento acelerado exigiria altos investimentos e por consequência financiamentos, deixando às micro e pequenas empresas apenas duas opções sendo estas a de ser fornecedor numa rede *Top-down* ou ser integrante de uma rede flexível de pequenas empresas.

Pode-se dizer que uma micro e pequena empresa pode se tornar competitiva das seguintes formas: Diferenciação de produto, sendo participante ou não de certo nicho de mercado; Liderança de custo, sendo fornecedor de uma grande empresa rede *top-down*; Flexibilidade/custo, sendo participante de uma rede de empresas flexíveis.

Segundo Casarotto e Pires (1999), existem dois modelos de redes que podem ser encontrados nas pequenas empresas sendo estes as redes *top-down* e as redes flexíveis de pequenas empresas.

Redes *top-down* necessitam de uma empresa-mãe, sendo esta a receptora do fornecimento ou subfornecimento dessas empresas dependentes tornando estes fornecedores e subfornecedores dependentes das estratégias tomadas pela empresa-mãe, ou seja coordena a cadeia de fornecedores e subfornecedores em vários níveis, com isso essas empresas obtêm pouco ou nenhuma influência no direcionamento da rede.

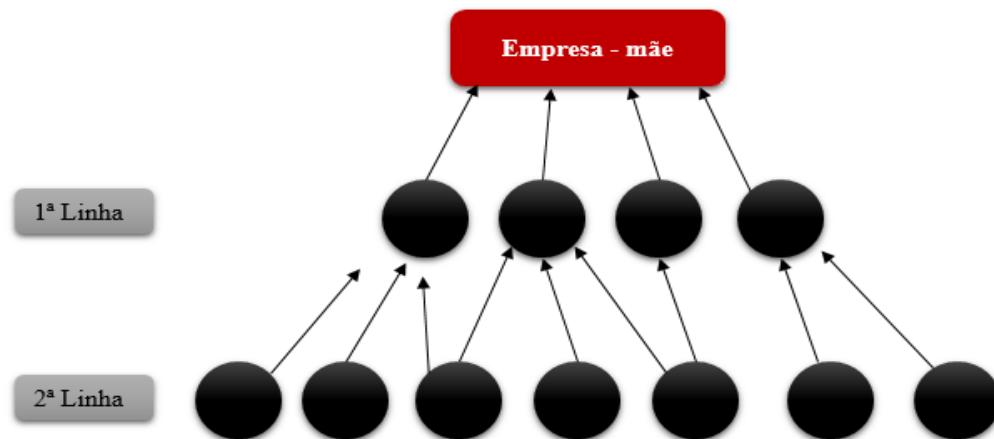


FIGURA 1 – Rede *top-down*. Fonte: Adaptado de Casarotto Filho e Pires (1999, p. 34)

A rede flexível, mostrada na figura 2, também conhecida como rede horizontal, tem como característica a cooperação entre empresas independentes, formando um consórcio que realiza a gestão da rede como se fosse uma única e grande empresa.

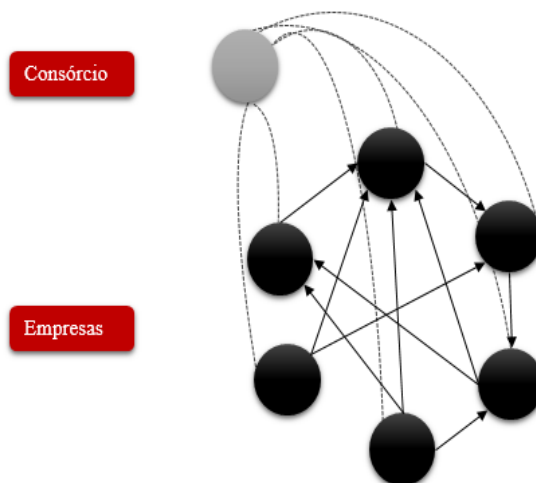


FIGURA 2 - Redes Flexíveis. Fonte: Adaptado de Casarotto Filho e Pires (1999, p. 34)

### 2.3 Rede de Cooperação *Clusters* Competitivos

CASAROTTO FILHO; PIRES (1999) apresentam o conceito de redes de pequenas empresas tendo como base o estudo realizado sobre compartilhamento de funções da Cadeia de Valor, conceito que firma o conceito de cooperação tal como proposto.

Para AMATO NETO (2000, p. 46) “mediante ampla revisão da literatura existente constata-se que o conceito de rede é de forma geral muito abrangente e complexo. Em uma primeira aproximação pode-se referir à noção de um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas”. No caso presente se define redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas inter-firmas”.

AMATO NETO (2000), em sua pesquisa sobre Redes de Cooperação e *Clusters* Competitivos, cita que a cooperação entre empresas (redes) e as formações de aglomeração de empresas (*clusters*) criam uma sinergia de cooperação com objetivo de alcançar eficiência coletiva e estas eficiências, quando alcançadas, colaboram com vantagens competitivas, convenientes a ambas configurações de cadeias de negócios.



O autor cita o *cluster* como um tipo particular de rede que é posto de modo generalizado como uma concentração geográfica de organizações do mesmo setor (indústria de calçados de Franca - SP).

ZACCARELLI (2000) conceitua os *clusters* competitivos da mesma maneira que PORTER (1998) e cita dois diferentes tipos de *clusters*: o completo e o incompleto ou em formação, sendo o *cluster* completo aquele que apresentavam inicialmente nove requisitos básicos, que foram posteriormente complementados com mais três fundamentos, sendo esses os onze fundamentos que segundo Zaccarelli, Telles, Siqueira, Boaventura, Donaire (2008) são compostos os *clusters*, como descritos nos tópicos a seguir, e esses fundamentos demonstram os efeitos específicos deste sistema além de sinalizar as vantagens competitivas do *cluster*, sendo que os dois últimos fundamentos se relacionam a presença da governança empresarial que resultam em orientação estratégica que fomenta o resultado integrado.

### 2.3.1 Concentração geográfica

A concentração geográfica é reconhecida como o fundamento crucial para a existência de um *cluster*, e a concentração considerada ideal é a máxima possível (ZACCARELLI et al. 2008), no qual esse seria um fator proporcional a atração de clientes e consumidores, pois esses enxergam vantagens nessa proximidade.

### 2.3.2 Abrangência de negócios viáveis e relevantes

Este fundamento, para Zaccarelli et al. (2008), refere-se ao grau de integração de atividades e operações das empresas, que constituam mudanças integradas, linear e de apoio, até a parte final de um produto ou de uma família de produtos, o ideal seria que ocorresse desde o insumo da matéria-prima até a entrega ao cliente final, porém em *clusters* característicos comerciais, como o do polo do Bom Retiro, isso ocorre apenas parcialmente.

### 2.3.3 Especialização das Empresas

Este fundamento tem como aspecto relevante a busca de especialização das empresas em relação aos negócios do *cluster* e não apenas dos processos empregados na organização individualmente. O *cluster* quando em estágio avançado tem como característica a especialização das empresas (BIANCHI et al. 1997). Tendo como foco a apresentando ganhos de produtividade.

### 2.3.4 Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas

Este fundamento é essencial para manutenção da competição para as empresas pertencentes ao *cluster*, garantindo disputas sem disparidades e com elevado índice de competência com foco no mercado, sem posições que ofereçam privilégios que poderiam comprometer a competitividade entre as empresas do *cluster* (ZACCARELLI et al., 2008, p. 76).

### 2.3.5 Complementariedade por utilização de subprodutos

A reutilização e reaproveitamento de produtos que são resultados dos processos produtivos realizados, não sendo estes utilizados ou caracterizados como subprodutos, rejeitos ou ainda material passíveis de reciclagem, caracteriza uma fonte de renda e uma possibilidade econômica e acessível em particular aos *clusters* de negócios (ZACCARELLI et al., 2008, p.77).



### **2.3.6 Cooperação entre empresas do *cluster***

Um diferencial que eleva a competitividade das empresas em um *cluster* é a cooperação, formal ou informal, que existe entre elas resultados pelo compartilhamento de competências, com isso obtêm-se o aumento da competitividade do *cluster* em seu todo e não apenas de forma isolada, devido a impossibilidade de restrição de contenção de informações entre negócios que estão muito próximos geograficamente (ZACCARELLI et al., 2008).

### **2.3.7 Substituição seletiva de negócios do *cluster***

A competitividade de *clusters* tem como uma de suas razões a alta competitividade interna que é característica deste modelo de negócio, o que influencia nas operações das empresas que são expostas a elevada competição, o que reflete na formação de um ciclo natural que atua seleção substitutiva das empresas, onde as empresas mais competitivas são as sobreviventes (ZACCARELLI et al., 2008).

### **2.3.8 Uniformidade do nível tecnológico**

Este fundamento aborda sobre a igualdade de tecnologias utilizadas dentro do *cluster*, segundo Zaccarelli et al. (2008, p. 78). Em um *cluster* se espera que não ocorram disparidades de tecnologias das empresas, dado que havendo essa diferença ocorreria a substituição naturalmente.

### **2.3.9 Cultura da comunidade adaptada ao *cluster***

Em um local onde se encontra um *cluster* de negócios, a estruturação desenvolvida pela cultura organizacional, como valores, cultura, comprometimento e status, resultando em integração entre o lado profissional e pessoal dos empresários, funcionários e da comunidade (ZACCARELLI et al., 2008).

### **2.3.10 Caráter evolucionário por introdução de tecnologias**

Não se consegue a manifestação deste fundamento apenas por processo de auto-organização, sendo necessária a presença efetiva de governança (ZACCARELLI et al., 2008 p. 80). Uma condição que deve ser aplicada para o cumprimento deste fundamento é inovação cíclica de tecnologias no *cluster* por meio de ação de governança, que assegura o compartilhamento de riscos agregados e custos entre todas organizações de negócios envolvidos.

### **2.3.11 Estratégia de resultado orientada para *cluster***

Neste fundamento é observado a presença efetiva de direcionamento para ação, decisão e estratégia das empresas envolvidas no agrupamento (ZACCARELLI et al., 2008, p. 81). O reconhecimento de uma consistente estratégia orientada de *cluster* constitui um fator relevante a ser caracterizado neste fundamento fomentando o resultado integrado.

## **3. Metodologia**

A pesquisa classifica-se como de natureza exploratória e descritiva utilizando de métodos quantitativos e qualitativos. Ao analisar-se que estudos descritivos possuem como



objetivo a definição de algo, descrevendo como ocorrem fenômenos ou como se comportam certas variáveis em determinadas situações (MALHOTRA, 2001).

O estudo exploratório, segundo Richardson (1985, p. 17) trata-se de “pesquisas para formular teorias”, busca-se descobrir relações entre fenômenos dos quais pesquisadores estudam determinado problema cujos pressupostos teóricos não estão bem definidos ou são complexos de se encontrar, tratando-se de uma pesquisa não apenas para conhecimento do tipo de relação existente, mas especialmente para determinar a existência dessa relação.

Além do presente estudo se caracterizar como uma pesquisa exploratória e descritiva utiliza-se o método qualitativo e quantitativo. Segundo Gomes (2002, p.153):

O desenvolvimento de trabalhos na área de ciências sociais e humanas deu lugar à outra forma de abordagem, denominada pesquisa de natureza qualitativa, que se firmou como uma alternativa de investigação mais global, para a descoberta e a compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais.

A pesquisa se caracteriza ainda por meio de objetivos como um estudo de caso descritivo, quanto ao estado da arte e quanto à fundamentação teórica se realizou revisão da literatura e de métodos qualitativos.

Quanto aos métodos quantitativos, elaborou-se um questionário semiestruturado com flexibilidade para agregação de informação por meio de entrevista complementar, seguido de uma análise sobre as questões estratégicas de competitividade e suas variáveis, obtidas pelo modelo de negócios das redes flexíveis de compartilhamento de recursos com a discriminação dos ganhos em competitividade, sendo a competitividade dessas empresas avaliada levando em conta a sobrevivência dessas micro e pequenas empresas no mercado com resultados positivos, em meio ao cenário atual indicado pelo alto índice de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil, segundo pesquisa do IBGE (2016) em dois anos de vida, cerca de 48% de micro e pequenas encerram seus negócios, obtidos por esta estratégia de compartilhamento, com isso a sobrevivência dessas micro e pequenas empresas nos fornecem embasamento para análise da competitividade, ‘norteando-se pelas métricas desenvolvidas para os fundamentos de competitividade do modelo de Zacarelli et al.(2008).

A metodologia empregada para que se alcançasse o objetivo da pesquisa, após a definição das premissas e pressupostos, do problema e dos objetivos gerais e específicos se descreve através dos seguintes passos:

- a) Pesquisa bibliográfica: a primeira etapa constitui-se da contextualização do tema, através de revisão bibliográfica, especialmente sobre redes flexíveis, onde se incluem os *clusters*, formando a estrutura teórica do trabalho;
- b) Levantamento dos fatores de performance competitiva de *clusters*: nesta segunda etapa se fez um estudo mais aprofundado na literatura nacional e internacional para identificação de fundamentos determinantes do desempenho das empresas para que alcancem a competitividade por meio desse modelo de negócios, especialmente as micro e pequenas empresas. A partir da revisão bibliográfica pertinente, foram estabelecidas duas dimensões que subsidiaram a elaboração do questionário para a obtenção de dados e informações para a análise, sendo esses o Perfil da Empresa e do Empresário e Performance competitiva de *cluster* com base nos fundamentos de Zacarelli et. al (2008);





VARIÁVEIS	QUANTIDADE DE FATORES
Perfil da Empresa e do Empresário	07
Performance Competitiva do <i>Cluster</i>	11
<b>TOTAL</b>	18

Quadro 1 – Categorização Das Variáveis E Quantidade De Fatores Críticos De Sucesso Identificados. Fonte: A Autora (2016)

- c) Pesquisa exploratória de resultados obtidos: a terceira etapa se constituiu do estudo dos fundamentos de performance competitiva do *cluster* do Bom Retiro, envolvendo as experiências de formação e desenvolvimento do aglomerado, ponderando-se sobre as lições obtidas, de maneira que, através dos resultados obtidos, sejam elaboradas ações estratégicas que possam contribuir para o fortalecimento competitivo de micro e pequenas empresas que atuam em redes de cooperação e compartilhamento de recursos.

Os questionários foram aplicados no decorrer do mês de abril de 2016, o critério de amostragem foi não probabilístico, realizado por conveniência ou acessibilidade.

#### 4. Discussão e Análise dos Resultados

Neste capítulo, serão descritos os resultados obtidos dos dados primários (questionários semiestruturados) e secundários (artigos científicos e publicações na área) obtidos na pesquisa realizada no polo de moda varejista do Bom Retiro, através da aplicação das onze métricas dos fundamentos propostos no modelo de Zacarelli et al. (2008) para análise da competitividade de micro e pequenas empresas que compartilham entre si no modelo de *clusters* nesta região da cidade de São Paulo, sendo a competitividade dessas empresas avaliada levando em conta a sobrevivência dessas micro e pequenas empresas com resultados financeiros positivos, tendo esse fator com embasamento de competitividade, dado que segundo IBGE (2016) o cenário atual no Brasil é de elevado índice de mortalidade para micro e pequenas empresas no Brasil, sendo essa uma tendência para empresas não competitivas.

##### 4.2 O Setor de Vestuário e Moda no Polo do Bom Retiro

No ano de 2001, 62% de toda produção industrial têxtil e de confecção do estado de São Paulo, enfatizando o quanto a moda possui importância no cenário político-econômico no estado de São Paulo, especialmente no que se refere a geração de emprego. (PAEP, 2016).

Segundo dados da Câmara dos Dirigentes Lojista do Bom Retiro (2016), atualmente o polo do Bom Retiro possui 1700 lojistas no bairro, sendo que 1400 são fabricantes, gerando cerca de 50 mil empregos diretos e 30 mil indiretos com produção de cerca de 20 mil peças/mês por empresa, aproximadamente 80 mil pessoas circulam diariamente pelas ruas da região do Bom Retiro, número que chega a 120 mil pessoas em períodos comemorativos, produzem em média seis novas peças diariamente por grife, sendo responsável por 55% da moda feminina do Brasil, com alto potencial econômico, onde cerca de 60% das compras são realizadas por revendedoras de moda, incluindo empresas e compradores estrangeiros, com



movimentação financeira em torno de 3,5 bilhões por ano na região, segundo dados da CDL (2016).

### 1) Perfil da Empresa e do Empresário

Observa-se, de acordo com os resultados, que das 25 empresas pesquisadas, 64% atuam no ramo de varejo e atacado de vestuário e 100% das empresas atuam no ramo de moda, foram fundadas entre 10 ou menos anos, 64% das empresas, 8% entre 11 e 15 anos e 28% há mais de 15 anos, 64% foram fundadas há menos de 10 anos, 8% entre 11 e 15 anos, 28% das empresas há mais de 20 anos, apresentando -se alta rotatividade de negócio e controle de negócio, dado a quantidade de empresas com pouco tempo de existência.

Quanto ao número de empregados, 84% das empresas do polo do Bom Retiro têm entre 1 e 10 empregados, 4% entre 11 e 20 empregados, 12% das empresas mais de 20 empregados, 36% das empresas atuam no mercado nacional entre 1 a 5 anos, 40% das empresas entre 6 a 10 anos, 8% das empresas entre 11 a 15 anos, 16% há mais de 15 anos, sendo em sua maioria empresas de micro e pequeno porte.

No que se refere ao tempo de atuação no mercado internacional, 68% das empresas pesquisadas ainda não realizam exportação, quanto a escolaridade dos empresários 60% têm ensino médio completo, 8% têm o curso profissionalizante e 3% ensino superior completo, ressalta-se que muitos desses adquiriram seus conhecimentos técnicos com a prática no dia-a-dia e através de herança familiar, onde 24% dos empresários têm entre 1 a 5 anos de experiência no setor, 32% de 6 a 10 anos de experiência, 8% entre 11 a 15 anos e 36% têm mais de 21 a 25 anos de experiência.

Constatou-se ainda que apenas 16% dos empresários das empresas pesquisadas nasceram na região, mas apesar disso, reconhecem a representatividade da região para o ramo de varejo de moda e confecções.

### 2) Performance competitiva de *cluster*

A análise dos dados da Dimensão 2, dividida em onze critérios que dão origem a questões relacionadas a performance competitiva de *cluster* baseando-se no modelo Zaccarelli (2008). Os critérios com médias com menor expressividade nos indicam pontos a serem observados e analisados, caracterizando o Polo de moda do Bom Retiro como *cluster* comercial em incompleto ou em formação, como classificou Porter (1998).

Pode-se analisar por exemplo a existência de projetos de reciclagem com foco em sustentabilidade, e em contraste disso o critério que se refere a complementaridade por subprodutos obteve média 2,5, uma média com menor expressividade quando comparada com as outras médias e com a média geral, demonstrando falhas de comunicação, pois mostra-se que mesmo com a existência do projeto, os empresários não tem conhecimento dessa possibilidade, que seria um diferencial competitivo.

O critério que se refere a percepção de Cooperação entre empresas do *cluster* apresentou média 2,4, demonstrando potencial de melhoria, pois a cooperação tem ocorrido de forma orgânica e os empresários não percebem o quanto a estrutura de *cluster* influencia na competitividade.



Tabela 1 – Média Geral dos itens utilizados na Dimensão 2 – Performance competitiva de *cluster*, Polo do Bom Retiro.

ITENS	MÉDIA
Concentração geográfica	3,5
Abrangência de negócios viáveis e relevantes	3,1
Especialização das empresas	4,6
Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	3,4
Complementaridade por utilização de subprodutos	2,5
Cooperação entre empresas do cluster	2,4
Substituição seletiva de negócios do cluster	4,2
Uniformidade do nível tecnológico	3,4
Cultura da comunidade adaptada ao cluster	2,4
Caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias	3,2
Estratégia de resultado orientada para cluster	2,8
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,22</b>

Fonte: Pesquisa de Campo (2016)

No que se refere ao critério sobre a cultura adaptada ao *cluster* também apresenta potencial de melhoria, dado que existe a presença de governança na região, papel da Câmara dos Dirigentes do Bom Retiro, que executa atividades de integração, como desfiles, eventos de moda, festivais, entre outros, que poderiam atuar como meio de integrar a comunidade com o *cluster*, agregando valor ao Polo do Bom Retiro e fomentando o crescimento competitivo da região com reconhecimento e apoio da comunidade.

Conforme a Tabela 1, consegue-se observar, considerando a média geral da performance competitiva do *cluster* avaliada baseando-se nos 11 fundamentos do modelo Zacarrelli (2008), que o *cluster* do Bom Retiro ainda está em um processo de maturação, segundo Porter (1998) um *cluster* pode ser caracterizado como completo, quando possui todos os fundamentos de performance competitiva, ou incompleto (em formação), quando não possui ou possui parcialmente, com isso nota-se que o Polo do Bom Retiro é um *cluster* comercial e incompleto, portando com possibilidades e hábil para aplicação de ações estratégicas de melhoria para aumento de competitividade, diminuindo assim a mortalidade de micro e pequenas empresas e aumentando o poder de atratividade de clientes, por consequência aumentando seus lucros e estabilizando a empresa no mercado de moda e confecção do Polo do Bom Retiro.

Dentre essas ações estratégicas algumas são fundamentais e podem gerar resultados expressivos se implementadas, como o fomento da comunicação efetiva e fortalecimento de



políticas de resultado integrado, disseminação dos projetos de reciclagem de cunho sustentável como Retalho Fashion do Sinditêxtil apoiado pela ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil), promoção da Câmara dos Dirigentes Lojistas do Bom Retiro, incentivo a inovação compartilhada e estreitamento do relacionamento com a comunidade, divulgando os eventos e desfiles de moda periódicos que são realizados no Polo do Bom Retiro, resultando expressivamente em otimização da comunicação e política de resultado integrado e por consequência gerando aumento de competitividade.

## 5 Conclusão

Através do estudo, considerando-se as empresas de micro e pequeno porte do polo do Bom Retiro, verificou-se a influência na competitividade desenvolvida pela estratégia de compartilhamento partir do estudo realizado com empresários e lojistas da região.

Acredita-se que este estudo contribuiu como elemento norteador para a criação e manutenção de novas redes de empresas, levando-as a perceber o quão importante é a estratégia de negócio e a possibilidade de fortalecimento de capacidades essenciais rumo à conquista de vantagens competitivas e pode-se inferir que as dimensões estudadas devem ser levadas em consideração em qualquer iniciativa e encaminhamento para a formação de *clusters* e redes de cooperação.

Os resultados da dimensão 1 apontam que existem, quanto ao perfil das empresas estudadas e dos empresários, maioria de empresas de micro e pequeno porte, sendo esse um fator competitivo, dado que segundo os resultados obtidos não existe nenhuma empresa “privilegiada”, o que traria desestabilidade ao *cluster*, relevante nível de escolaridade e experiência dos empresários ramo é outro fator competitivo, pois fornecem de sua *expertise* como impulsionador competitivo com ganhos em qualidade e confiabilidade.

Os resultados obtidos na dimensão 2 – performance competitiva do *cluster*, demonstram que existem ganhos competitivos obtidos por meio da estratégia de compartilhamento, ganhos em marketing, velocidade de inovação, aumento da qualidade, percepção positiva dos clientes e superioridade em relação aos concorrente.

Apesar de barreiras estrutural ainda existentes, demonstradas pela média geral de 3,22 na dimensão de performance competitiva do *cluster*, pode-se inferir que o polo varejista de moda do Bom retiro, pode ser considerado um *cluster* comercial incompleto ou em formação, caracterizado por sua eficiência coletiva e cooperação informal, mas com baixa performance de maturidade, pois encontram-se fundamentos a serem fortalecidos, o que reforça a teoria do modelo apresentado.

A inferência obtida leva a conclusão, através do estudo, que existem problemas quanto à cooperação e compartilhamento, que necessitam de fomentação e otimização de comunicação, dado que a melhoria em efetividade da comunicação traria um ganho competitivo integrado relevante, pois nota-se a existência de um nível significativo de desconfiança e desconhecimento de projetos e atividades chaves para o aumento da competitividade nas empresas do polo do Bom Retiro.

Sugere-se, ações estratégicas iniciais que resultem em alto impacto positivo na competitividade, como o apoio da entidade que exerce o papel de governança, com postura direcionada ao resultado integrado, busca de interação sinérgica entre os membros, distribuição eficiente de informações e recursos em prol dos objetivos integrados, contínua mobilização estratégia que estimule o desenvolvimento de ações relacionadas à política de disseminação de tecnologias e à oferta de cursos relacionados à certificação para a qualidade dos produtos e melhoria de produtividade e gerenciamento.



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

Os resultados obtidos com a realização deste estudo permitem que novas pesquisas sejam realizadas, sugerindo-se um estudo sobre o amadurecimento do modelo estratégico de compartilhamento adotado no Polo do Bom Retiro, analisando-se outras possibilidades de métricas, recomenda-se ainda uma pesquisa, que aprimore o modelo Zaccarelli et all. (2008) quanto a minimização da complexidade das métricas sugeridas, auxiliando no desenvolvimento de micro e pequenas empresas do mesmo ramo ou de outros ramos, contribuindo para o aumento de competitividade.

## **REFERÊNCIAS**

AGUIAR, Virgínia do S. Motta. Sucesso e Fracasso na Formação, Desenvolvimento e Consolidação em Consórcios de Exportação no Setor de Confecções: Um estudo comparativo de experiências no Brasil. 2006. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa: 2006.

AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

BARNEY, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. Upper Saddle River: NJ. Prentice Hall, 2002.

BIANCHI, P.; MILLER, L. M.; BERTINI, S.; CRESTANELLO, P.; DURANTE, A.;

MAGNATTI, P. The Italian SME experience and possible lessons for emerging countries. In Executive Summary, UNIDO, 1997.

CDL - CAMÂRA DE DIRIGENTES LOJISTAS DO BOM RETIRO (São Paulo), Sobre CSBR, 2016. Disponível em: <<http://www.cdlbomretiro.org.br>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/>>, Acesso em 08 de nov. 2014.

MONTGOMERY, C. A., ed. Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis. Norwell, MA. : Kluwer Academic Publishers, 1995.

PAEP. PESQUISA DA ATIVIDADE ECONOMICA PAULISTA. 2001. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/paep/index.php>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

PAIVA, R. V. C.; COSTA, D.; BARBOSA, F. V. ; GONCALVES, R. G. Epistemologia dos modelos de Competitividade: Uma Nova Proposta. Revista Pensar Gestão e Administração, 2014.

PORTER, M. “Competition in global industries: A conceptual framework” in: Competition in global industries, M Porter (ed), Harvard, Boston, 1986.

PORTER, Michael E. Clusters and the new economics competition. Harvard Business Review, v. 76, n.6, 1998.



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

PORTER, Michael. *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Brasília, DF. Autor. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes\\_numeros/on\\_de\\_mpes\\_brasil.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/on_de_mpes_brasil.pdf) >Acesso em 25 nov. 2014.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo, Pioneira, 2000.

ZACCARELLI, S.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J.; BOAVENTURA, J.; DONAIRE, D. *Clusters e Redes de Negócios. Uma Nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas, 2008.