

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**Análise da Viabilidade da Implantação de *Cluster* no Setor de
Confecção Industrial na Cidade de Jandaia do Sul - PR**

Valéria Cristina Maximiano

TG-EP-81-2006

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**Análise da Viabilidade da Implantação de *Cluster* no Setor de
Confecção Industrial na Cidade de Jandaia do Sul – PR**

Valéria Cristina Maximiano

TG-EP-81-2006

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador(a): Prof^a Manoel F. Carreira, Dr.

**Maringá - Paraná
2006**

Valéria Cristina Maximiano

**Análise da Viabilidade da Implantação de Cluster no Setor de
Confecção Industrial na Cidade de Jandaia do Sul - PR**

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

Orientador(a): Prof^(a). Manoel F. Carreira Dr.
Departamento de Engenharia Têxtil, CTC

Prof^(a). Patrícia Mollero Machado Cardoso
Departamento de Engenharia Textil, CTC

Maringá, novembro de 2006



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE CLUSTER
NO SETOR DE CONFECÇÃO INDUSTRIAL
NA CIDADE DE JANDAIA DO SUL – PR.
Área de Concentração: Gestão Econômica**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito de avaliação no curso
de graduação em Engenharia de Produção na
Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Aluna: Valéria Cristina Maximiano
Orientador: Prof. Manoel F. Carreira, Dr.

MARINGÁ
PARANÁ – BRASIL
2006

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Manoel F. Carreira pela orientação e empenho para desenvolvimento deste trabalho.

À administração pública e Associação Comercial que permitiu o acesso à relação das empresas do ramo de confecções cadastradas na cidade de Jandaia do Sul.

Às empresas que cederam informações e fizeram parte da pesquisa

RESUMO

O estudo procurou verificar a viabilidade da implantação de *cluster* focado para segmento de confecção industrial para a cidade de Jandaia do Sul que está localizada no norte do estado do Paraná. Primeiramente, foram estudados os conceitos do aglomerado *cluster*, com suas principais características, pontos fortes e limitações. De acordo com a literatura, *clusters* têm mais chance de sucesso nas pequenas cidades, onde há um maior vínculo social, colaboração, solidariedade e coesão comunitária. Em seguida, o estudo foi conduzido através de uma pesquisa de levantamento de dados aplicada nas empresas localizadas no município. Os resultados da pesquisa apontam questões que são fundamentais para determinar a viabilidade ou não de implantação de um aglomerado *cluster* no município, concluindo que existe uma pequena articulação entre as empresas locais, com tendência de crescimento. O *cluster* aparece como uma “*idéia viável*” com a possibilidade de desenvolver uma futura cadeia produtiva em Jandaia do Sul, sendo que, os primeiros parceiros deste aglomerado devem ser: o governo municipal, a Associação Comercial e Industrial de Jandaia do Sul e as instituições de fomento existentes. Estes agentes devem implantar políticas de desenvolvimento, fazer com que haja uma mudança no processo de educação e transformação da visão dos empresários com relação de como se deve trabalhar e produzir de maneira que alcancem seus objetivos com expectativas ainda melhores do que já se apresentam.

Palavras-chave: aglomerado *cluster*, associativismo, redução de custos.

SUMÁRIO

1.1 INTRODUÇÃO	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	13
1.4 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO TRABALHO	14
1.5 SEQÜÊNCIA LÓGICA DO TRABALHO	14
2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 A Economia globalizada e seus reflexos econômicos	16
2.2 Os Conceitos de desenvolvimento local.....	17
2.3 Os Aglomerados industriais e o desenvolvimento Local	20
2.4 Principais Características dos Clusters	22
2.5 Clusters – Vantagem Competitiva -Pequenas e médias empresas	24
2.6 O Processo de Formação e Ciclo de Vida de um Cluster	26
2.7 Tipos de Clusters	27
2.8 Cluster -Redução dos custos e formação do preço de venda.....	28
2.9 Exemplos de clusters bem sucedidos	31
2.9.1 O caso italiano	31
2.9.2 Cluster no Estado de Minas Gerais	32
2.9.3 Clusters no Estado do Rio Grande Sul – Vale dos Sinos	33
2.9.4 Clusters no Estado do Ceará.....	33
2.10 Proposta do modelo cluster para Jandaia do Sul – PR	34
3.0 METODOLOGIA.....	35
3.1. Classificação do Tipo de Pesquisa Proposta	35
3.2 Procedimento da Coleta de Dados.....	36
3.2.1 Questionário	37
3.3 Tratamento de Dados.....	42
4.0 CARACTERIZAÇÃO DA CIDADE DE JANDAIA DO SUL.....	44
4.1 Perfil das indústrias de confecções de Jandaia do Sul.....	45
4.2 Análise dos Resultados.....	46
4.2.1 Resultado da pesquisa (questionário)	46
4.2.2 – Das Vendas	53

4.2.3 – Das Compras	56
4.2.4 – Apoio das instituições bancárias	58
4.2.5 – Grau de Interação entre as empresas de Jandaia do Sul	58
4.2.6 – Existência de ações conjuntas com outras organizações	59
4.2.7 – Utilização de Subcontratação de Serviço	59
4.2.8 – Existência de Troca de Informações entre as Empresas.....	60
4.2.9 – Interesse da empresa em se associar com outras empresas em custos de fabricação e marketing.....	60
4.3 Considerações Finais	61
5.0 CONCLUSÕES.....	63
6.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores decisivos para o desenvolvimento local	19
Figura 2 – Modelo Geral de Rede para desenvolvimento de Sistema Local.....	21
Figura 3 – Grau de interferência (aluguel/terreno).....	47
Figura 4 – Grau de interferência (acesso a fornecedores)	47
Figura 5 – Grau de interferência (mão-de-obra especializada)	48
Figura 6 – Grau de interferência (facilidade de vendas/produtos)	48
Figura 7 – Grau de interferência (possibilidade de cooperação/associativismo)	49
Figura 8 – Revisão de processo – Melhoria contínua.....	49
Figura 9 – Estratégia para eliminação de desperdício	50
Figura 10 – Estratégia para formação do preço de venda.....	50
Figura 11 – Maneiras de formação do preço de renda	51
Figura 12 – Localização – Interferência no preço de venda.....	51
Figura 13 – Grau de interferência – Preço do Concorrente.....	52
Figura 14 – Grau de interferência – Volume de Vendas	52
Figura 15 – Grau de interferência – Clientes.....	53
Figura 16 – Estratégia de Venda adotada pela empresa	53
Figura 17 – Vendas conjuntas com outras organizações.....	54
Figura 18 – Localização – Contribuição para aumento de vendas.....	54
Figura 19 – Localização – Contribuição para diminuição dos custos.....	55
Figura 20 – Interesse da empresa em dividir custos no setor de vendas	55
Figura 21 – Estratégia de compra adotada pela empresa.....	56
Figura 22 – Compra de matéria-prima com outras organizações.....	56
Figura 23 – Fornecedores Localizados em Jandaia do Sul.....	57
Figura 24 – Interesse da empresa em dividir custos no setor de compras.....	57
Figura 25 – Apoio das Instituições Bancárias	58
Figura 26 – Grau de interação entre empresas	58
Figura 27 – Existência de ações conjuntas	59
Figura 28 – Utilização de Subcontratação	59
Figura 29 – Existência de troca de informações.....	60
Figura 30 – Interesse da empresa em associar com outras empresas	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Ciclo de Vida de um Cluster	27
Quadro 2: Relação de empresas de confecção pesquisadas - Jandaia do Sul.....	46

1.1 INTRODUÇÃO

A indústria têxtil e do vestuário, vem passando nas últimas décadas, por significativas transformações na sua organização produtiva, no trabalho e na sua estrutura industrial, de forma a poder ser considerada uma indústria de mercado muito segmentado, possuindo empresas de diversos tamanhos e com distintos níveis de capacidade industrial e tecnológica.

Tradicionalmente, o setor do vestuário se caracteriza por pequenas e médias empresas, cuja importância no âmbito socioeconômico se torna expressiva dada a excelente capacidade de gerar empregos ou agregar valores a cadeia produtiva têxtil.

Ocorre que, no atual ambiente dos negócios, muitas empresas de pequeno porte decretam falência em menos de dois anos de existência, haja vista que não conseguem acompanhar as mudanças e os efeitos da globalização. A abertura da economia e o aumento considerável das importações no segmento do vestuário, são alguns dos fatores que contribuem para a sua extinção, conforme dispõe o serviço de apoio às micros e pequenas empresas (Sebrae, 2000).

Para evitar estas falências, as pequenas empresas, estão buscando soluções inovadoras a fim de que se tornem mais flexíveis e aptas para enfrentar a concorrência, que a cada momento se torna mais competitivas.

Baseado na premissa da competição é que surgiram as redes de cooperação produtiva e os aglomerados regionais chamados de *clusters*, que oferecem às micro, pequenas e médias empresas melhores condições e alternativas de competirem no mercado e assim sobreviverem a essa nova realidade competitiva.

Através de interações comerciais, ações conjuntas e parcerias, as empresas visam reduzir as dificuldades que as mesmas possam enfrentar no mercado. Com a formação deste aglomerado (cluster) do mesmo setor, os custos como matéria-prima, mão-de-obra, transportes podem ser reduzidos, o que é um ponto positivo, pois é desenvolver produtos a custos mais baixos e assim obtêm-se condições de oferecer ao mercado produtos mais justos e competitivos.

O perfil da indústria de confecção da cidade de Jandaia do Sul é formado por micro e pequenas empresas que atendem ao comércio atacadista e que na seqüência faz a distribuição para o comércio varejista da região. A produção está voltada para a confecção de peças em jeans e malharia em geral. Cabe ressaltar ainda, que o setor do vestuário possui participação relevante na oferta de emprego, desempenhando importante papel social para a região.

Analisando os benefícios que a implantação de *clusters* pode representar para pequenas e médias empresas, e sabendo que neste setor há um grande contingente de mão-de-obra, podendo gerar mais empregos e fonte de rendas aos municípios localizados do interior do Estado do Paraná, busca-se no presente trabalho, estudar a viabilidade da implantação de um aglomerado nos moldes de um *cluster* na cidade de Jandaia do Sul - Região do Vale do Ivaí - PR., com o propósito de unir forças entre pequenas e médias empresas e assim diminuir dos custos e aumento da competitividade industrial do segmento no mercado da região.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é verificar a viabilidade da implantação de *cluster* focado para segmento de confecção industrial para a cidade de Jandaia do Sul – PR., - Região do Vale do Ivaí.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para se atingir o objetivo principal do trabalho será necessário primeiramente se atingir os objetivos específicos que segue abaixo.

- Verificar o potencial do município de Jandaia do Sul – PR., (Vale do Ivaí), como um aglomerado de confecção industrial;
- Identificar se há influência na aglomeração quando da definição das estratégias do preço e vendas das empresas locais;

- Verificar junto as micro e pequenas empresas de confecções industriais o interesse em compartilhar suas peculiaridades para reduzirem seus custos e alcançarem seus preços de venda competitivos no mercado;
- Analisar as vantagens geradas por esta interação como volume de vendas, possibilidades das empresas desenvolverem ações conjuntas em várias etapas da cadeia de valor, como na compra de produção, na propaganda e distribuição e até mesmo em utilização de serviços prestados por terceiros;
- Avaliação a viabilidade da implantação do *cluster* em termos de custo-benefício para as empresas associadas.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Em função da globalização e a abertura comercial, houve um crescente acirramento das disputas nos diversos mercados globais. Baseado na premissa da competição é que surgiram as redes de cooperação produtiva e os aglomerados regionais chamados de *clusters*, que oferecem às micro, pequenas e médias empresas melhores condições e alternativas de competirem no mercado e assim sobreviverem a essa nova realidade competitiva.

O modelo de aglomerado *cluster*, é o local de produção que é levado da fábrica para o território da cidade. A produção ocorre através do agrupamento geograficamente concentrado, de empresas inter-relacionadas, vinculadas por elementos comuns e complementares.

De acordo com a literatura, *clusters* têm mais chance de sucesso nas pequenas cidades, onde há um maior vínculo social, colaboração, solidariedade e coesão comunitária.

O foco em *clusters* se justifica pela importância que tais aglomerações de empresas vêm assumindo na geração de emprego, crescimento econômico regional, desenvolvimento tecnológico e exportações.

1.4 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho insere-se num tema que tem recebido crescente atenção na literatura: a localização da produção no espaço geográfico e os vínculos produtivos que as empresas mantêm com outras entidades.

Portanto, o trabalho delimita-se a estudar primeiramente a literatura especializada sobre os sistemas produtivos locais e em seguida realizar levantamento e coleta de dados com pesquisa de campo no município de Jandaia do Sul para verificar a viabilidade de implantação de um sistema de aglomeração chamado *cluster*.

Este interesse é decorrente das vantagens competitivas que o sistema de aglomeração (*cluster*) pode proporcionar as empresas localizadas no município objeto de estudo.

No referente às limitações, foram encontradas algumas dificuldades, pois não foi possível entrevistar todas as empresas do setor em virtude da falta de disponibilidade dos empresários, assim a pesquisa se limitou a entrevistar algumas empresas que fazem parte da Associação Comercial e Industrial de Jandaia do Sul (ACIJAN).

Deste modo, o método estatístico utilizado nesta pesquisa, para analisar a viabilidade de um aglomerado *cluster*, ficou no exame de apenas 15 empresas do setor de confecções, portanto, generalizar os resultados é muita ousadia, pois não se pode representar a realidade da maioria das empresas.

1.5 SEQÜÊNCIA LÓGICA DO TRABALHO

No primeiro capítulo, uma introdução relata as significativas mudanças ocorridas no cenário econômico e sua interferência nas indústrias, mais especificamente nas pequenas e médias empresas, com relação a sua sobrevivência e seu poder de competitividade no mercado.

Destacou-se o papel do aglomerado (*cluster*), entre as empresas, do qual, interações entre as mesmas podem contribuir para reduzir dificuldades como custos de produção e ao mesmo tempo possibilitar a geração de ganhos competitivos para os membros participantes do aglomerado.

Em seqüência, foi apresentado de forma sucinta, o aglomerado objeto de pesquisa de campo, a cidade de Jandaia do Sul, da qual, busca-se estudar a viabilidade da implantação de um aglomerado nos moldes de um *cluster*. Também se apresentou uma idéia geral sobre o assunto e definido o problema foco e os objetivos.

No segundo capítulo, através da revisão bibliográfica, são abordados conceitos de aglomerados industriais e o desenvolvimento local, como também, procurou-se sistematizar as diferentes abordagens teóricas que fazem menção aos conceitos de *clusters*, suas características, processo de formação e ciclo de vida, os tipos de aglomerados e também, sua interferência destes, na formação do preço de venda e redução de custos. Discute-se, neste capítulo, a concepção teórica a respeito dos processos de parceria, de interação e difusão coletiva do conhecimento, objetivando possibilitar um melhor planejamento e gerenciamento das empresas, com programas e projetos que busquem a competitividade no mercado.

No terceiro capítulo, após a revisão abordada, são elencados exemplos internacionais e nacionais de aglomerações nos moldes de um *cluster* que obtiveram resultados significativos. A implantação de um cluster no nordeste da Itália, por exemplo, significou para a região uma transformação produtiva e tecnológica, sinônimo de melhor qualidade de vida e crescimento auto-sustentado.

No quarto capítulo, foi exposta a metodologia empregada, como a classificação do tipo de pesquisa proposta e o procedimento de coleta e tratamento de dados.

No quinto capítulo, são expostos as características de Jandaia do sul, o perfil das empresas de confecções existentes e as apurações e análises dos resultados seguida das conclusões.

2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está estruturada em 10 tópicos. O primeiro destes, apresenta o impacto da abertura comercial no Brasil, e sua interferência nas empresas, especificamente nas de pequeno porte. Já no segundo e terceiro tópico, são apresentados conceitos de diversos autores no que diz respeito a aspectos importantes do tema abordado, como o desenvolvimento local, a interação e cooperação entre as organizações estabelecidas em uma mesma região, a definição do modelo *cluster* e sua contribuição principalmente para às micro e pequenas empresas no processo da competitividade.

Nos demais tópicos subseqüentes, há uma maior abrangência da literatura especializada a respeito de aglomerados *clusters*, com apresentação das características, vantagens competitivas do modelo, seu processo de formação e ciclo de vida, tipologia e como este sistema de aglomeração pode interferir na redução dos custos e formação do preço de venda. Ao final, ainda são apresentados alguns exemplos de *clusters* bem sucedidos.

O trabalho tem a presente estruturação, porque visa, primeiramente o levantamento de uma base teórica para melhor compreensão do modelo *cluster*, e partir desta, realizar análise no estudo de caso proposto.

2.1 A Economia globalizada e seus reflexos econômicos

A economia brasileira tem passado por rápidas transformações, ganhando espaço novas concepções, ações e atitudes. Produtividade, custo e eficiência, são considerados regras básicas de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Para Casarotto (1998) as profundas mudanças que estão ocorrendo impõem novas formas de organização, atuação e articulação entre os agentes econômicos, públicos e privados, sendo que a influência do setor privado nas ações governamentais vem adquirindo um caráter cada vez mais técnico, visando uma reestruturação produtiva e modernização da economia e do próprio Estado. Em busca de melhores condições de competitividade, setores e indústrias vêm se deslocando espacialmente, promovendo substancial reestruturação produtiva e organizacional, redefinindo estratégias e desenvolvendo novos mercados e produtos.

Desde o final dos anos 80 e início dos anos 90, a economia brasileira passou por uma revisão tarifária em relação aos produtos importados. Com a abertura comercial brasileira tais produtos, usufruíram muitas vantagens representadas pela sensível diminuição das barreiras alfandegárias que até então existia. Segundo Ferraz et al. (1997), este período caracterizou-se por elevados índices de inflação e estagnação econômica e por baixos investimentos em educação e qualidade. Em face deste quadro econômico é que se buscaram novas opções de planejamento e projeto como a formação de alianças comerciais entre empresas visando melhores resultados de competitividade.

Dentre as opções, destaca-se um conjunto de iniciativas de projetos de caráter local e regional em que sociedades locais buscam inserir-se de forma competitiva no setor econômico.

O objetivo dessas ações reside no fundamento de poder aproveitar os recursos da base produtiva local, ou seja, criar, implantar e desenvolver projetos que beneficiem a qualidade de vida da população da qual, participa direta e indiretamente deste processo.

Em face ao exposto, devido ao crescente acirramento das disputas nos diversos mercados globais, leva a necessidade de uma abrangente identificação e análise das inúmeras cadeias produtivas ou aglomerados industriais.

Estes aglomerados industriais têm por objetivo possibilitar um melhor planejamento e gerenciamento das empresas, com programas e projetos que busquem a competitividade no mercado.

2.2 Os Conceitos de desenvolvimento local

O desenvolvimento local pode ser entendido como um aumento da atividade econômica e produtiva, no meio ambiente resultando na melhoria da qualidade de vida da população, espaço e território assumem o conceito de local geograficamente delimitado, onde o espaço material (área) serve para que se realize a transformação da sociedade sob a ótica econômica (determinado conjunto de atividades produtivas), sociocultural e político-administrativa.

Para que este desenvolvimento se torne efetivo em todo seu conteúdo, forma e capacidade de auto-sustentação é preciso empreender permanentemente a partir de “novas combinações de fatores”, como organizar o processo de produção em conjunto de atividades a serem desenvolvidas em regime de parceria e cooperação entre os vários segmentos da sociedade.

O Brasil, a partir de 2003, segundo Wlittmann (2003) tem procurado saídas para o aumento da competitividade a partir de formação de redes de empresas, a exemplo do norte da Itália, onde há muito tempo, formam-se essas redes através de inúmeros consórcios: empresas, universidades e centros de pesquisa, que se uniram para formar o ambiente ideal à competição.

Sendo a região considerado um espaço socioeconômico e cultural, é necessário conter os seguintes requisitos:

- Flexibilidade;
- Diversificação em termos de novos produtos e mercados, mão-de-obra qualificada, aprender novas tecnologias;
- Infra-estrutura adequada para desenvolver o local.

Para Albuquerque (2000), sob este enfoque é possível que haja, dentro da região, segundo os exemplos por ele estudados, uma maior preocupação por parte dos diversos atores envolvidos neste processo de desenvolvimento local, no sentido de potencializar com equidade o uso dos recursos existentes, por meio de ações que levem a:

- melhorar a distribuição de renda;
- assegurar a sustentabilidade ambiental;
- elevar a qualidade de vida de toda a população da região, e não apenas de um segmento;
- melhorar as relações de trabalho, mediante a diminuição do antagonismo capital versus trabalho, tão comum nos países subdesenvolvidos;
- melhorar a articulação do tecido produtivo territorial;
- promover maior vinculação do tecido empresarial local com o objetivo de alcançar uma verdadeira inovação tecnológica e de gestão de alta performance;

- promover maior participação no processo de desenvolvimento local; h) estimular novas iniciativas de desenvolvimento local, capazes de complementar o tecido produtivo já existente.

Para este autor, um dos elementos decisivos para o desenvolvimento local é a mobilização dos recursos que a região oferece para a construção social de mercado, ou seja, crescimento com qualidade de vida da comunidade.

Com base em Albuquerque (2000), podem ser visualizados os fatores decisivos para o desenvolvimento local, como mostra a figura 1:

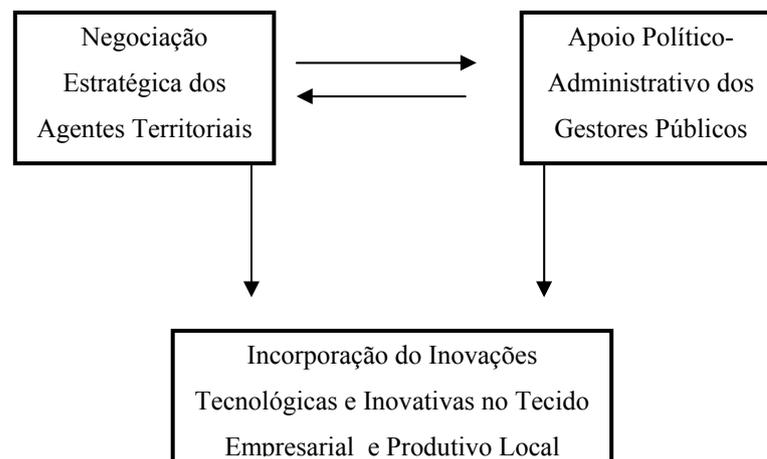


Figura 1 – Fatores decisivos para o desenvolvimento local
Fonte: Albuquerque (2000)

Portanto, desenvolver o local é emergir relações interempresas, entre estas e os organismos de apoio, utilizando um conjunto de fatores históricos, sociais e culturais objetivando o crescimento sustentado da economia local.

Dentro desta concepção, um dos meios de desenvolvimento local, é o chamado *cluster* (aglomerados empresariais), que constitui uma nova forma de esforço pelo desenvolvimento econômico e social, tanto em regiões industrializadas como em regiões que estão em fase de industrializar-se.

Primeiramente, há a concentração de uma atividade de um determinado setor, por conseguinte, surgem externalidades tais como, fornecedores especializados em matérias-primas, e componentes de mão-de-obra qualificadas na atividade específica do segmento, representantes comerciais, serviços especializados nas áreas técnicas, financeira, comercial e de apoio institucional.

Trata-se o *cluster*, de uma concentração setorial e geográfica em que o objetivo é a “cooperação”, cooperação esta, que não é construída de maneira natural, mas sim fruto da ação deliberada de agentes econômicos da região.

2.3 Os Aglomerados industriais e o desenvolvimento Local

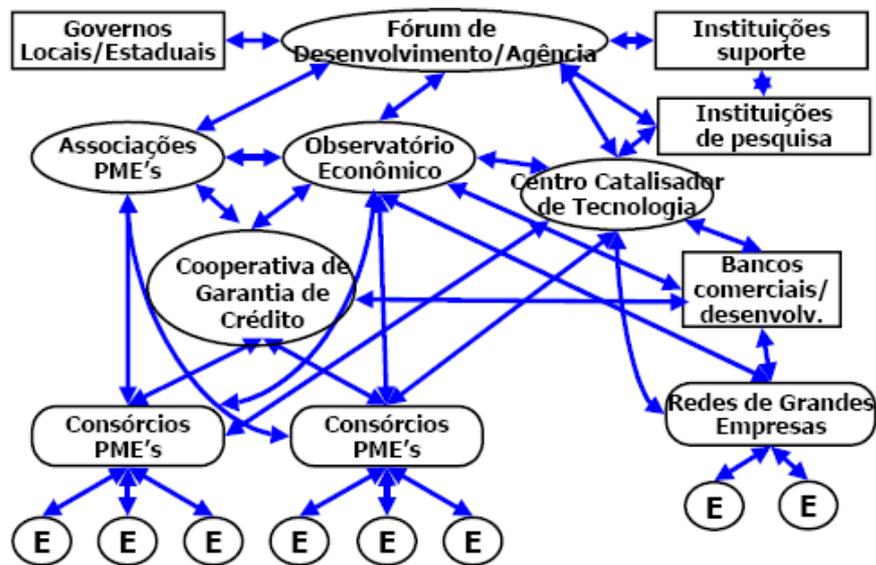
Com base em agrupamentos, o conceito de aglomerado pode ser utilizado como uma estratégia de industrialização local, pois oferece benefícios principalmente para as, micro e pequenas empresas que, isoladas e sem parcerias, não conseguem mais sobreviver na atual economia globalizada.

Para que isto ocorra é necessário que o desenvolvimento local não fique exclusivamente na dependência dos entes públicos, todos os atores do território como empresas, associações, universidades, instituições de fomento devem atuar em favor da mesma idéia e objetivo.

Dentre os grupos que devem ser alvo do pacto territorial, pode-se destacar os seguintes:

- As associações de interesse econômico;
- As administrações municipais;
- As instituições do "saber";
- As instituições de serviços;
- Os bancos de desenvolvimentos;
- As instituições e organizações sociais;
- As empresas.

Segundo Casorotto (1998) um modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local pode ser demonstrado de acordo com a figura 2:



OBS: E Pequenas empresas

□ Aparato institucional existente

○ Instrumentos de integração a serem criados para dar competitividade

Figura 2 – Modelo Geral de Rede para desenvolvimento de Sistema Local

Fonte: (Casorotto, 1998, pg. 21)

Uma das características fundamentais destes aglomerados formados entre as empresas que constituem a rede, é o estabelecimento de um pacto ou acordo entre os integrantes sobre a forma operacional visando o atingimento de objetivos comuns, assim como também a constituição de uma entidade pelos consorciados, destinada a realizar aquelas atividades que os mesmos não poderiam desempenhar isoladamente.

A respeito dos aglomerados industriais como forma de desenvolvimento local, pergunta-se: Que papel cabe ao governo? Os papéis apropriados do Governo são:

- Apoiar as iniciativas de identificação das manifestações espontâneas embrionárias de arranjos produtivos;
- Estabelecer um ambiente econômico e político estável e previsível;
- Aumentar a disponibilidade, qualidade e eficiência de inputs de caráter geral e das instituições;
- Criar um contexto que incentive inovações e avanços;

- Reforçar a formação de arranjo produtivo e sua constante melhoria e avanços na economia;
- Criar e comunicar uma visão econômica nacional, positiva, distinta e atuante que possibilite mobilizar os cidadãos para a ação.

Segundo Porter (1999), o governo deve desempenhar uma ampla variedade de funções na economia, tais como:

- Assegurar a estabilidade política e econômica.
- Melhorar a capacidade microeconômica geral da economia. Para isso, deverá estabelecer o aumento da eficiência e da qualidade dos insumos básicos das empresas (mão-de-obra educada, infra-estrutura física e informação econômica) bem como fomentar as instituições que oferecem tais elementos.
- Apresentar uma definição das regras microeconômicas gerais e a criação de incentivos que regem a competição, encorajando o aumento da produtividade.
- Facilitar o desenvolvimento e aprimoramento dos aglomerados.
- Implementar um programa de ação econômica de longo prazo com o objetivo de melhorar o ambiente geral dos negócios e o conjunto dos aglomerados locais.
- Deve promover uma integração entre governo, empresas, cidadãos e instituições.

Ressalta-se que pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia brasileira, devido à criação de postos de trabalho. Auxiliando estas empresas a se desenvolverem, conseqüentemente haverá um crescimento econômico com reflexos não só na região, mas também em todo território nacional.

2.4 Principais Características dos Clusters

Para Pires (2000) considerou as seguintes principais características dos *clusters*:

- Especialização flexível em um determinado ramo da indústria, considerando todos os setores industriais a jusante e a montante, bem como a produção de diversos produtos para diferentes mercados consumidores;
- Divisão do trabalho entre as empresas em todas as fases do processo produtivo;

- . Cooperação entre as organizações;
- . Presença de capacidade empresarial e de uma força de trabalho especializada nas atividades produtivas pertinentes a um determinado distrito industrial;
- . Grau de inserção das atividades econômicas no meio social, cultural e territorial, o que possibilita a existência de um sistema de valores de confiança e de atitudes de cooperação que são partilhadas pela comunidade dos distritos industriais;
- . Densidade institucional baseada na presença de uma rede de informações e de produção entre as empresas, representada por organizações de trabalhadores ou sindicatos; associações, grupos comunitários de interesses específicos, autoridades regionais e locais e instituições de apoio especializado ou de serviços.

Essas organizações competem entre si e, ao mesmo tempo, promovem cooperação. No entanto, esse fato não acarreta maiores dificuldades, uma vez que as importantes parcerias geradas proporcionam muito mais vantagens, como, por exemplo, a reduções de custos.

Explorando conjuntamente das vantagens competitivas, como menores custos de transporte, transação e difusão de informações se estabelecerão um ambiente (ou clima) de cooperação entre as empresas, que, no entanto, continuarão concorrentes entre si.

(CNI, 1998, p.9) Outra característica importante no aglomerado é proporcionar insumos especializados e de fácil acesso, conforme afirma Porter (1999, p.226): "A localização no interior de um aglomerado tem condições de proporcionar acesso a insumos especializados de melhor qualidade ou de custo mais baixo, como componentes, máquinas, serviços e pessoal, em comparação com a alternativa - integração vertical, alianças formais com entidades externas ou importação de insumos de localidades distantes". Além das características elencadas, ainda apresenta, entre outras, as seguintes características inovadoras:

- Divide os problemas do desenvolvimento em função de espaços geográficos menores, para melhor equacioná-los e resolvê-los;
- Procura alicerçar a sustentabilidade do processo na comunidade (parcerias institucionais em todos os níveis - federal, estadual e municipal - e atores locais (agentes da área considerada, apoiados na força de suas lideranças);

- Direciona o esforço de investimentos e de ações em função de atividades econômicas que possuem potencial real de desenvolvimento e de competitividade, inclusive em mercados internacionais.

Como se vê, o *cluster* se caracteriza pelo o exercício pleno da cidadania à atividade empreendedora e procura atender as demandas da comunidade, através de uma visão cooperativa e solidária. Busca também valorizar as pessoas à margem dos processos decisórios sobre seu destino, incentivando a organização produtiva e viabilizando a distribuição de renda.

A idéia básica é a de que nenhuma empresa é competitiva isoladamente, o bom desempenho de um membro ou de um segmento de um arranjo produtivo pode aumentar o sucesso dos demais.

Então, pode-se concluir que, para a caracterização de um *cluster*, é necessária a existência de um *start* em face da aglomeração setorial e geográfica. É condição necessária, mas não suficiente, pois, além disso, é preciso existir atividades inovadoras de forma integrada à questão espacial e de vantagens de proximidade, pois nem sempre uma aglomeração espacial e setorial passa a ser *cluster*.

2.5 Clusters – Vantagem Competitiva -Pequenas e médias empresas

A alternativa de formação de um *cluster* é baseada na constatação do cenário competitivo global que tornou as condições de sobrevivência das pequenas e médias empresas, extremamente difíceis.

"A globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade das pequenas empresas. Sem dúvida, a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual. Mas mesmo que ela tenha um mercado local, não está livre de, a qualquer momento, ser atropelada por um empresa do exterior, em seu tradicional mercado". (Casarotto Filho e Pires, 1999, p.23).

Assim, as empresas necessitam desenvolver estratégias eficientes para sobreviverem e alcançarem lucratividade. É importante conquistar o mercado consumidor em estratégias de diferenciação como variedades em produtos e modelos, serviços de pós-venda, além do preço competitivo.

As pequenas empresas têm dificuldades de competirem de forma isolada, principalmente, devido à falta de recursos físicos e financeiros. Assim, o *cluster* torna-se uma estratégia viável, possibilitando que as organizações atuem em parceria, utilizando as vantagens de estarem proximamente localizadas, oferecendo melhores condições para conduzirem seus negócios e suplantar as dificuldades.

Deve existir um elo entre: empresas, clientes, fornecedores, associações e demais instituições de uma mesma região, possibilitando troca de informações, apesar de haver certa concorrência entre essas empresas.

Ressalta-se que apenas a troca de informações não é o bastante, precisam ainda de apoio do Estado, não em forma de subsídios, mas como um instrumento de ligação, como um agente de fomento e como um disciplinador de regras claras, justas e simples de tributação.

Neste sentido, Porter (1999, p.274) entende que: "As associações geralmente assumem a iniciativa na organização de feiras e delegações nacionais e internacionais; desenvolvem programas de treinamento, em conjuntos com as instituições locais; gerenciam consórcios de compradores; implementam atividades de pesquisa e instalações de testes, com base em universidades; coletam informações relacionadas com o aglomerado; proporcionam um ambiente adequado para a discussão de problemas gerenciais comuns e se dedicam a muitas outras questões de interesse comum".

Cabe observar, também, que a concentração geográfica e setorial de PMEs são sinais evidentes da formação de um conglomerado (*cluster*), porém não suficientes para gerar benefícios diretos para todos os seus membros. Esses benefícios só podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores os quais representam o conceito de eficiência coletiva, a saber:

- Divisão do trabalho e da especialização entre produtores;

- Estipulação da especialidade de cada produtor;
- Surgimento de fornecedores de matérias-primas e de máquinas;
- Surgimento de agentes que vendam para mercados distantes;
- Surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis;
- Surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas;

Conclui-se que no modelo de *cluster* a vantagem competitiva situa-se, principalmente, fora de cada empresa, passando a residir no conjunto de empresas, em outras palavras, na localização da unidade de negócio.

2.6 O Processo de Formação e Ciclo de Vida de um Cluster

O ponto de partida para a formação de um *cluster* está na possibilidade de haver a concentração de empresas semelhantes e identificar setores que utilizam distribuidores comuns, fornecendo produtos ou serviços complementares.

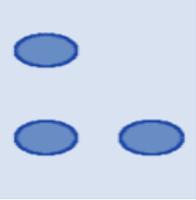
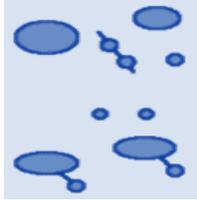
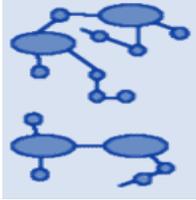
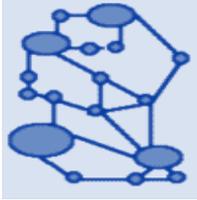
Devido à necessidade de uma estruturação social mínima, os *clusters* não podem ser construídos, como pensam erroneamente alguns que nascem de forma espontânea. Precisam ser identificados no seu estado embrionário de *pré-clusters* ou *clusters emergentes* e aí sim apoiados e desenvolvidos.

Segundo Porter (1999), “é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. Seu livro o traduz por Aglomeração Competitiva.

Um cluster pode conter vários consórcios ou corresponder a um único grande consórcio. Por exemplo: um cluster de móveis pode conter um consórcio de móveis de escritório e um consórcio de móveis residenciais e, ainda, um consórcio de fabricantes de equipamentos para a indústria de móveis (todos formais) e ainda outras empresas não consorciadas. Pode um *cluster* ainda não conter nenhum consórcio, ou seja, as relações de parceria são todas informais, ou seja, apenas comerciais.

O Quadro 1 apresenta as fases do ciclo de vida de um cluster desde as relações comerciais entre empresas, passando por um crescimento e verticalização, até seu estágio estruturado com relações formalizadas e forte integração as instituições.

Quadro 1: Ciclo de Vida de um *Cluster*

<i>Pré-clusters</i>	Nascimento do Cluster	Desenvolvimento do Cluster	Cluster Estruturado
Poucas empresas isoladas voltadas a um mesmo produto	Maior concentração de empresas e fortes relações comerciais	Aumento da concentração c/ verticalização e início de formação de consórcios	Consórcios formalizados, Sistema Local Estruturado forte parceria público privada
			

Fonte: Geranegócio (2005)

Observa-se que um *cluster* não precisa conter nenhum consórcio, mas com a maturidade do processo integrado em aspectos econômicos e produtivos se efetiva a aglomeração.

2.7 Tipos de Clusters

De acordo com a literatura especializada, os *clusters* podem ser distinguidos em quatro tipos:

- ✓ *Micro Cluster ou Cluster Local* – conjunto geograficamente próximo de empresas e instituições, inter-relacionadas por elementos comuns, atuando num campo particular de atividade (no mesmo setor ou eventualmente no mesmo segmento de um setor). As empresas simultaneamente concorrem entre si no mercado dos produtos (ou serviços) e são capazes de cooperar entre si;
- ✓ *Cluster Industrial* - conjunto de empresas inter-relacionadas, de fornecedores especializados, de prestadores de serviços, de empresas pertencentes a indústrias relacionadas e de instituições associadas (desde Universidades a centros de certificação de qualidade a associações comerciais) que desenvolvem a sua atividade em campos diferentes, recorrendo a tecnologias distintas, mas complementares, e que

pela inovação que geram, concretizam benefícios para as outras, beneficiando-se todas da melhoria da competitividade das partes;

- ✓ *Cluster Regional – é similar ao cluster industrial, cujas articulações principais funcionam no interior de um dado espaço regional, podendo essas articulações repetir-se total ou parcialmente noutras regiões do mesmo País.*
- ✓ *Mega Cluster - conjunto de atividades distintas, mas cujos bens ou serviços satisfazem a procura de uma mesma grande área funcional da procura final, recorrendo a competências básicas complementares e podendo explorar vantagens de interligação e articulação em rede, entre si e com outras entidades, nomeadamente as que permitem a acumulação do “capital imaterial” para o conjunto das empresas envolvidas.*

2.8 Cluster -Redução dos custos e formação do preço de venda

As empresas de porte menor, que operam de forma cooperada, através dos agrupamentos regionais, alcançam vantagens competitivas e economias coletivas, que não seriam conseguidas se atuassem isoladamente. Daí a importância do aglomerado como uma nova alternativa de estrutura organizacional.

Como já explicitado, não é suficiente que as empresas apenas estejam próximas umas das outras. Há a necessidade de sinergia e de uma interação comercial eficiente, de maneira a explorar as particularidades de uma aglomeração, por exemplo, na redução de seus custos como a de transporte devido a aproximação de fornecedores e consumidores.

Assim, observa-se que as empresas de um aglomerado, através de interações comerciais, podem desenvolver suas atividades com custos mais baixos, obtendo condições de oferecer ao mercado produtos com preços mais justos.

Uma estratégia eficiente para a redução de custos, é a eliminação dos desperdícios. Sobre esta questão, Robles (1994) diz que a sua eliminação está intimamente relacionado à questão da qualidade. Através da redução dos desperdícios, a empresa pode gerar recursos para alavancar seu Sistema de Melhoria da Qualidade.

A empresa que consegue desenvolver suas atividades comerciais ou produtivas obtendo custos reduzidos, sem comprometer a qualidade e o valor do seu produto, tem condições de oferecer ao mercado um preço mais baixo, conseguindo assim melhorar sua competitividade.

O papel do cliente hoje, nas transações comerciais, é muito mais ativo que há alguns anos atrás. O consumidor não está disposto mais a pagar por um produto um preço acima do seu valor (dos benefícios que este produto lhe proporciona). Dessa forma, os gestores não podem mais transferir para os preços dos produtos os custos da ineficiência e da má administração dos recursos.

Uma das alternativas, principalmente para as pequenas empresas, para alcançarem a minimização dos seus custos, na busca de um preço mais competitivo dos seus produtos, é a implementação de ações conjuntas com outras organizações.

O aglomerado (cluster) - várias empresas de um setor industrial geograficamente próximas - oferece a essas empresas a possibilidade de interagirem através de parcerias em algumas atividades empresariais, refletindo na redução dos custos e na melhoria da eficiência empresarial.

Para que sobrevivam nesse ambiente de alta competição em que atuam, elas têm que desenvolver estratégias de diferenciação dos produtos e praticarem preços reduzidos.

Tradicionalmente, as grandes empresas são as que conseguem desenvolver produtos diferenciados, com maior valor agregado e preços mais baixos. Esse fato pode ser justificado devido ao acesso mais fácil de recursos e de tecnologias mais modernas e avançadas.

Por outro lado, as pequenas empresas, localizadas em um aglomerado, que trabalham de forma integrada, tornam-se mais flexíveis e criam condições de gestão favoráveis, podendo reduzir custos e praticar políticas de preços mais baixos na comercialização de seus produtos, conforme estudo da CNI:

"A clusterização das empresas implicam vantagens competitivas (sintetizadas na expressão "economias de aglomeração"), dentre outras, as derivadas de menores custos de transporte, de transação e de difusão de informação. O transporte de matérias-primas e do produto acabado

no mercado consumidor se beneficia de economias de escala, uma vez que atende a um grupo de empresas e não apenas a uma delas isoladamente”.

O custo de transporte interempresas localizadas no agrupamento, muito baixo devido à proximidade, favorece a especialização produtiva e tecnológica.

A possibilidade de redução de custos para as empresas de um aglomerado pode ser identificado em quase todos os processos que compõem a gestão dos negócios, variando em função das características do aglomerado.

Dentre essas potencialidades de redução de custos, destacam-se:

- Acesso a insumos: Devido à proximidade dos fornecedores, as empresas podem adquirir produtos com melhor qualidade e com menor custo de transporte;
- Mão-de-obra: Geralmente, nos aglomerados, concentram-se trabalhadores especializados, proporcionando a redução de custos no recrutamento, seleção e treinamento;
- Estoques reduzidos: Pode-se planejar melhor os estoques, reduzindo sua quantidade. O risco do não fornecimento é reduzido, reflexo da confiança entre os agentes, e o tempo de entrega também é menor devido à proximidade;
- Acesso à informação e a novas tecnologias: As informações e inovações, referentes às atividades empresariais dentro de um aglomerado, são divulgadas para todos os membros da localidade. Essa divulgação é facilitada pelo apoio de uma entidade representativa.
- Propaganda em conjunto: A redução de custo através de propagandas do aglomerado, ao invés de propagandas individualizadas e estruturação de feiras comerciais.
- Crédito mais fácil e menos oneroso: As relações de confiança e a disponibilidade das informações referentes à situação econômico-financeira das empresas propicia às instituições financeiras locais a negociação de empréstimos e financiamentos com taxas de juros mais reduzidas.

A formação do preço de venda dessas empresas sofre interferências externas e internas, reflexos da aglomeração. Como exemplo de interferência externa, pode-se destacar o preço do concorrente; e da interna, a redução do custo do transporte devido à proximidade dos fornecedores.

A parceria é uma característica fundamental de um aglomerado, no entanto existe certa rivalidade local. Essas rivalidades são incentivos para que as empresas sigam em busca de uma maior eficiência e prosperidade. Dentro desse entendimento, pode-se dizer que os produtos comercializados pelas empresas de um aglomerado, geralmente, têm preços parecidos.

Outra vantagem que se pode observar é que a aglomeração também interfere nas vendas, uma vez que a região se torna conhecida como um pólo de um determinado setor, tornando freqüente as visitas de compradores. Além do fato de, no próprio aglomerado, as empresas ali estabelecidas comercializarem entre si.

Diante do exposto, percebe-se que a organização das empresas em aglomerados, principalmente as pequenas e médias, oferece às mesmas possibilidades de se tornarem mais eficientes e competitivas, fatores essenciais no atual mercado globalizado.

2.9 Exemplos de clusters bem sucedidos

No Brasil, podem-se identificar alguns exemplos de empresas que se aglomeraram em uma mesma localidade, os setores mais visíveis são o têxtil, o de calçados, os de madeira e mobiliário e o do setor metalúrgico. Porém o primeiro caso bem sucedido é reportado a Itália no início da década de 1970.

2.9.1 O caso italiano

Um caso que chamou a atenção dos estudiosos, ocorreu no centro da Itália e serviu de inspiração para os estudiosos dos arranjos produtivos, como Michael Porter que hoje é um técnico de referência no assunto. Na verdade, antes mesmo que os acadêmicos ou o Banco Mundial se interessassem pela ampliação dos estudos e propostas de arranjos produtivos, eles

já existiam, como exemplificado, na Nova Itália - Localizada no Centro - Norte do país, área que inclui as regiões da Lombardia, Vêneto, Toscana e Emília - Romana e outras, responsáveis por acaso, pela maior parte do fluxo migratório de italianos para o Brasil.

A reação da Nova Itália começa ainda nos anos 70, como resposta à Velha Itália, presa a um jogo político autoritário, radicalizado e corrupto. Para vencer a profunda instabilidade econômica do país daquela época, ocorre quase um redescobrimto de valores culturais tipicamente italianos - solidariedade, busca da criatividade e do bom gosto, dinamismo da ação empreendedora coletiva, resistência a qualquer forma de "racionalização". Em pouco tempo, criou-se uma organização virtual, extremamente solidária, ágil e eficiente, com centenas e centenas de pessoas e empresas, em processo de permanente negociação entre si, visando encontrar oportunidades.

Fruto dessas redes de produção, a Itália está entre os líderes mundiais na exportação de calçados e, em particular, de calçados de alta qualidade. Além deste produto, também é líder mundial na exportação de muitos outros produtos relacionados com os calçados, como por exemplo, máquinas, curtição de couro e serviços de design e criação de sapatos.

2.9.2 Cluster no Estado de Minas Gerais

No Estado de Minas Gerais, a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), com o apoio de líderes empresariais, políticos e acadêmicos do Estado, idealizaram, em início de 1999, o Projeto Cresce Minas. Trata-se de um plano estratégico de atuação que envolve as diversas dimensões da economia do Estado e busca identificar, avaliar e catalisar as precondições existentes e necessárias ao crescimento econômico regional sustentável, promovendo as oportunidades daí decorrentes.

Inicialmente, foram levantadas as atividades econômicas mais significativas e sua localização. Em seguida, foram analisadas as cadeias de valor das principais indústrias e identificadas as etapas mais importantes, assim como os fatores-chave de sucesso em cada uma delas. Paralelamente, foram avaliados os mercados nos quais essas indústrias estão inseridas, elaborando-se, então, uma visão do que será o setor e a região, após um período de crescimento acelerado, fundamentado no conceito de *cluster*.

O resultado foi a identificação de 47 setores/regiões com destacado potencial de crescimento econômico, denominados *clusters* potenciais, representando 26 setores econômicos em 37 microrregiões de Minas Gerais. Foram selecionados cinco *clusters* para serem “piloto” do Projeto, com os necessários detalhamentos específicos já realizados. Agruparam-se então, 47 *clusters*. Esses *clusters* potenciais, representantes de 26 setores econômicos localizados em 37 regiões do Estado, foram agrupados em oito grandes blocos de atividade econômica: produção vegetal, proteína animal, indústria leve, indústria pesada, construção, indústria tecnológica, serviços e atividades tradicionais.

À equipe de coordenação caberá buscar soluções para as questões consideradas fundamentais à continuação dos esforços comuns a todos os *clusters*. Citam-se, entre elas, o desenho da organização final e seu modelo de gestão, a identificação e atração de investimentos e financiamentos, o fomento e divulgação das oportunidades de investimento nos *clusters* e a promoção da cooperação com outras agências de desenvolvimento regional no Brasil e no exterior.

2.9.3 Clusters no Estado do Rio Grande Sul – Vale dos Sinos

Um outro exemplo de um *cluster* promovendo o desenvolvimento regional se encontra aqui no Brasil, mas precisamente no Rio Grande do Sul, ou seja, o *cluster* de calçados da região do Vale dos Sinos. Neste *cluster*, calçados de couro do Brasil são exportados para todo o mundo e são produzidos especialmente em pequenas cidades do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul.

Cerca de 150.000 pessoas estão empregadas no *cluster* de calçados que abrange aproximadamente 1.800 empresas, incluindo 500 fabricantes de calçados, mais fornecedores, fabricantes de máquinas, exportadores, criadores de gado, curtidores de couro, fornecedores de produtos e serviços e associações, ou seja a cadeia produtiva completa.

2.9.4 Clusters no Estado do Ceará

Em seu recente trabalho sobre *clusters*, Mônica Amorim (1998) já identificava no Ceará, *clusters* espontâneos nas áreas de confecções. Nesta região há um *cluster* de confecção de

peças de tecido *jeans*. Nesse caso, uma ou algumas firmas são especializadas na tarefa de criar o *design* das calças *jeans*, e ainda em executar a modelagem de peças. Outro conjunto de firmas especializa-se em executar as próprias peças (cada uma das firmas tem a sua própria marca ou *grife*); Outras firmas fazem o processo de lavagem e tingimento; um outro grupo de firmas ocupa-se da produção de complementos e enfeites usualmente empregados nas peças de *jeans*, como bordados, etiquetas, etc.

2.10 Proposta do modelo cluster para Jandaia do Sul – PR

A partir da literatura apresentada, o presente trabalho busca realizar um estudo de caso das pequenas e médias empresas de confecções localizadas na cidade de Jandaia do Sul, avaliando a possibilidade da implantação do *cluster* em termos de custo/benefício para as empresas associadas.

No próximo capítulo, a partir da coleta e levantamento de dados serão apresentadas pesquisas sobre o desenvolvimento econômico, o potencial de arranjos produtivos locais da Região, e o cenário atual da indústria de confecção vestuário do município.

3.0 METODOLOGIA

A concentração de empresas de um mesmo setor em determinada região é uma condição necessária para viabilizar o desenvolvimento de um *cluster*, porém, este fator não é suficiente, pois outros são consideráveis, como o nível de relacionamentos das empresas entre si, com fornecedores e instituições de suporte e apoio.

Desta forma, com a metodologia empregada, buscou-se avaliar as potencialidades da cidade de Jandaia do Sul no setor de confecção em termos de aglomerações geográficas, com o intuito de se poder verificar a viabilidade da formação de um *cluster* de confecção na região.

3.1. Classificação do Tipo de Pesquisa Proposta

Segundo a metodologia de classificação proposta por Silva & Menezes (2003), se pode classificar a pesquisa em questão da seguinte forma:

a) Do ponto de vista da sua natureza: Pesquisa Aplicada.

A natureza da pesquisa se classifica pode ser considerada como uma pesquisa aplicada, pois utiliza como referência espacial básica o município de Jandaia do Sul - PR., onde estão localizadas as atividades econômicas do setor têxtil/vestuário.

b) Do ponto de vista de seus objetivos: Pesquisa Exploratória.

De acordo com o tema e seus objetivos, o trabalho também se caracterizou como uma pesquisa exploratória, utilizando-se primeiramente de uma revisão de literatura, na qual se procurou abordar vários conceitos relacionados à formação e implantação de um aglomerado *cluster*.

c) Do ponto de vista da forma de abordagem do problema: Qualitativa e Quantitativa

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, as variáveis analisadas neste estudo são de natureza quantitativa e qualitativa, pois envolvem entrevistas, coleta, preparação e análise dos dados.

d) Do ponto de vista dos procedimentos técnicos:

Para o estudo foram utilizados os procedimentos técnicos de pesquisas bibliográfica, documental e levantamento e coleta de dados.

3.2 Procedimento da Coleta de Dados

A forma de condução do trabalho de pesquisa foi seguida pelas etapas:

1ª Etapa – Estudo de revisão bibliográfica;

Nesta etapa, são abordados conceitos de aglomerados industriais e o desenvolvimento local, como também, procura-se sistematizar diferentes abordagens teóricas que fazem menção aos conceitos de *clusters*. Discute-se, também, a concepção teórica a respeito dos processos de parceria, de interação e difusão coletiva do conhecimento, objetivando possibilitar um melhor planejamento e gerenciamento das empresas, com programas e projetos que busquem a competitividade no mercado.

As fontes de informações utilizadas permitiram caracterizar mais detalhadamente o estudo do *cluster* da qual facilitou a verificação deste tipo de aglomerado e sua viabilidade para a região de Jandaia do Sul.

2ª Etapa – Levantamento e coleta de dados;

Para consecução desta etapa, foi necessário primeiramente, realizar uma pesquisa preliminar junto à associação comercial e prefeitura da cidade que permitiu o acesso à relação das empresas do ramo de confecções cadastradas neste órgão.

3ª Etapa – Aplicação de um questionário as empresas de confecção;

Para melhor conhecimento da realidade em questão, esta pesquisa constou da utilização de um questionário, sendo as informações coletadas, tabuladas, analisadas e apresentadas através de figuras e tabelas.

Através do questionário, foi possível verificar como as empresas ali estabelecidas utilizam as peculiaridades e oportunidades geradas pelo fato de estarem próximas uma das outras, como também, analisar as vantagens geradas por esta proximidade, como volume de vendas, possibilidades das empresas desenvolverem ações conjuntas em várias etapas da cadeia de

valor, como na compra de produção, na propaganda e distribuição e até mesmo em utilização de serviços prestados por terceiros.

4ª. Etapa – Análise e apresentação dos resultados;

Nesta etapa, são analisados os dados recolhidos objetivando verificar a viabilidade da implantação de *cluster* focado para segmento de confecção industrial para a cidade de Jandaia do Sul.

5ª Etapa – Conclusão do Trabalho.

Nesta etapa, são apresentadas as conclusões do trabalho, bem como sugestões e recomendações, tudo conforme os objetivos propostos no estudo em questão.

3.2.1 Questionário

Como já mencionado, para o levantamento e coleta destes dados, foram realizadas entrevistas com integrantes dos setores públicos e privados. Efetuou-se um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas das quais foram respondidas por proprietários das empresas do setor de confecção.

Para melhor elucidação, segue abaixo o questionário proposto.

Instrumento de Coleta de Dados - Pesquisa Acadêmica

Atenção - As respostas devem considerar a realidade.

As informações fornecidas são confidenciais. Serão tratadas estatisticamente de maneira coletiva.

Os dados coletados, em nenhuma hipótese, servirão para julgamento ou críticas de situações individuais.

Empresa pesquisada nº: _____ - Data: ____/____/____

Segmento _____

QUESTÕES RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA

1. Qual o grau de interferência **dos fatores abaixo** na escolha da empresa por se estabelecer no município de Jandaia do Sul?

Fatores	Interferência
a) Valor do aluguel ou da compra do imóvel	().Nenhuma ().Fraca ().Regular ().Considerável ().Forte
b) Acesso aos fornecedores	().Nenhuma ().Fraca ().Regular ().Considerável ().Forte
c) Acesso a mão-de-obra Especializada	().Nenhuma ().Fraca ().Regular ().Considerável ().Forte
d) Facilidade de venda dos seus produtos	().Nenhuma ().Fraca ().Regular ().Considerável ().Forte
e) Possibilidade de trabalhar com associativismo ou cooperação	().Nenhuma ().Fraca ().Regular ().Considerável ().Forte

2. A empresa revisa periodicamente seus processos, visando a sua melhoria contínua:

1. () Mensalmente.
2. () Trimestralmente.
3. () Semestralmente.
4. () Anualmente.
5. () Bienalmente.
6. () Em um período maior.
7. () Não existe revisão periódica dos processos.

3. A empresa mantém alguma estratégia para a eliminação dos seus desperdícios?

1. () Sim
2. () Não.

QUESTÕES RELACIONADAS ÀS VENDAS:

4. A empresa mantém uma estratégia pré-estabelecida para sua formação do preço de venda?

1. () Sim
2. () Não

5. De que maneira a empresa forma o seu preço de venda?

6. O fato de a empresa estar localizada em Jandaia do Sul interfere na formação do seu preço de venda devido a:

1. () Possibilidade de comprar mais barato.
2. () Quantidade e fidelidade dos clientes.
3. () Proximidade dos fornecedores.
4. () Facilidade de distribuição dos produtos.
5. () Possibilidade do aumento do volume de vendas.
6. () Outra. Qual? _____
7. () Não há interferência.

7. Qual o grau de interferência **dos fatores abaixo** na política de formação do preço da empresa?

Fatores	Interferência
a) Preço do seu concorrente	().Nenhuma ().Fraca ().Regular ().Considerável ().Forte
b) Volume de vendas	().Nenhuma ().Fraca ().Regular ().Considerável ().Forte
c) Clientes	().Nenhuma ().Fraca ().Regular ().Considerável ().Forte

8. Qual a estratégia de venda adotada pela empresa?

1. () Internet.
2. () Representação comercial
3. () Venda direta.
4. () Feiras.
5. () Outra Qual? _____

9. A empresa promove suas vendas conjuntamente com outras organizações?

1. () Não
2. () Sim

Em caso afirmativo, como?

1. () Outdoor
2. () Sistema de alto-falante.
3. () Feira.
4. () Televisão/rádio.
5. () Jornal/revista.
6. () Outra. Qual? _____
7. () Nenhuma.

10. O fato de a empresa estar localizada em Jandaia do Sul contribui para o aumento das vendas:

1. () Não 2. () Sim

Em caso afirmativo, de que maneira?

11. O fato de a empresa estar localizada em Jandaia do Sul contribui para a redução dos seus custos?

1. () Não 2. () Sim

Em caso afirmativo, de que maneira?

12. A empresa teria interesse em dividir custos no setor de vendas?

1. () Não 2. () Sim

QUESTÕES RELACIONADAS À COMPRA DE MATÉRIA-PRIMA

13. Qual a estratégia de compra adotada pela empresa?

1. () Internet.
2. () Representação comercial
3. () Venda direta.
4. () Feiras.
5. () Outra.

Qual? _____

14. A empresa promove suas compras conjuntamente com outras organizações?

1. () Não 2. () Sim

Em caso afirmativo, como?

1. () Outdoor
2. () Sistema de alto-falante.
3. () Feira.
4. () Televisão/rádio.
5. () Jornal/revista.
6. () Outra. Qual? _____

7. () Nenhuma

15. A empresa teria interesse em dividir custos no setor de compras?

1. () Não 2. () Sim

16. Os fornecedores da empresa estão localizados na região de Jandaia do Sul?

1. () nenhum 2. () muito pouco 3. () alguns 4. () a maioria 5. () todos

17. As instituições bancárias localizadas na região de Jandaia do Sul oferecem crédito com menor custo para as empresas da região?

1. () Às vezes 2. () Sim 3. () Não 4. () Não tenho a informação

QUESTOES RELACIONADAS A INTERAÇÃO ENTRE EMPRESAS

18. Qual o grau de interação entre a sua empresa e as demais empresas de confecções em Jandaia do Sul?

() nenhuma () fraca () regular () considerável () forte

19. Em qual dessas áreas a empresa desenvolve ações conjuntas com outras organizações localizadas em Jandaia do Sul?

1. () Pesquisa e Desenvolvimento.

2. () Propaganda.

3. () Compras.

4. () Produção.

5. () Estocagem.

6. () Vendas.

7. () Distribuição.

8. () Gestão financeira administrativa.

9. () Nenhuma ação conjunta.

10. () Outra. Qual? _____

20. A empresa utiliza subcontratação de serviço em alguma etapa do seu processo produtivo ou comercial?

1. () Sim 2. () Não

21. Os concorrentes de empresa do segmento com atuação com áreas distintas oferecem a troca de informações entre as empresas referentes à:

1. () Novas tecnologias.
2. () Disponibilidade de créditos.
3. () Disponibilidade de mão-de-obra.
4. () Concorrências.
5. () Outra. Qual? _____
6. () Nenhuma troca de informação.

22. Os negócios entre as empresas são pautados com um maior grau de confiança do que entre essas empresas e organizações de fora?

- 1.() Nunca 2.() Muito pouco 3.() Algumas vezes 4.() Na maioria das vezes 5.() O tempo todo.

23. A empresa estaria disposta em associar-se com outras empresas no que diz respeito ao processo de fabricação e custos de marketing?

1. () Não 2. () Sim

3.3 Tratamento de Dados

Para tratamento dos dados, as questões formuladas no questionário são inicialmente analisadas de maneira individual, considerando o percentual obtido em cada uma destas. Baseado no conjunto dos resultados obtidos, é que se propõe uma análise subjetiva de determinação da possível viabilidade da formação de um *cluster* no município.

Ressalta-se que, as entrevistas não foram realizadas em todas as confecções localizadas no município, mas apenas em uma parcela destas (amostra), das quais as empresas selecionadas para entrevistas, possuem importante representatividade em relação à geração de emprego e fonte de renda para o local.

Esta amostra representa uma fração do total de micro, pequenas e médias empresas (MPEs) do setor de confecções. A diferença entre a amostra e o total de MPEs é bastante significativa, pelo que os valores devem ser interpretados com precaução tendo em conta as dimensões relativamente reduzidas da amostra.

Todavia, considerando o contexto em que a análise se insere e a confiabilidade em termos metodológicos, os resultados fornecem uma indicação provavelmente fiável referente à proposta de viabilidade ou não da formação de um *cluster* para o município.

4.0 CARACTERIZAÇÃO DA CIDADE DE JANDAIA DO SUL

Segundo dados do IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social) 2006, o município de Jandaia do Sul está localizado no norte do Paraná e possui aproximadamente 20 mil habitantes. Sua economia é sustentada principalmente pela agricultura, agroindústria e a indústria de confecções.

No início de 1998, o desemprego, a evasão dos filhos que saíram para estudar e que não encontravam oportunidades para voltar, a individualidade das entidades e das pessoas eram as principais preocupações das lideranças locais (SEBRAE, 2002).

Diante desta situação e por meio da assessoria do SEBRAE, a ACIJAN (Associação Comercial e Industrial de Jandaia do Sul) e Prefeitura Municipal buscaram implantar programas de desenvolvimento econômico local. Diversas foram as ações empregadas no município para organizar a sociedade tornando-a um agente de desenvolvimento sustentável.

Uma destas ações foi à implantação do Fórum de Desenvolvimento (movimento autônomo de pessoas interessadas em debater propostas para a melhoria das condições socioeconômicas do município), da qual diversas atividades foram executadas, tais como os projetos para o turismo, artesanato e indústrias.

Cabe ressaltar, que o setor de confecções foi apontado como de grande importância para a cidade pelo planejamento do fórum e incluído no plano de governo da atual gestão. Com isso, houve a criação do Centro de Capacitação de Setor de Confecções, com parceria entre Prefeitura, empresas e entidades da qual visa atender às necessidades de mão-de-obra especializada. A escola passou a formar aproximadamente 150 profissionais por ano, sendo a maioria absorvida pelo mercado local.

Atualmente, a ACIJAN promove diversas feiras e eventos com o objetivo de comercializar os produtos fabricados pelo município. Ressalta-se, que, ainda há sérios problemas identificados pelo fórum, como a falta de um local apropriado para abrigar as indústrias.

No âmbito do trabalho, o vice-prefeito foi entrevistado e se obteve a informação que o parque industrial já é uma realidade, contando com 245.000m² e vinte e três projetos apresentados a

prefeitura para devida viabilização em termos de infra-estrutura do local. Também, segundo informações da Secretaria da Indústria e Comércio do município quatro empresas já se instalaram no parque, gerando 230 novos empregos, e a partir do ano de 2007 serão construídos 24 novos barracões de 150 a 300 m², justamente para atender as pequenas e média empresas de vários segmentos.

4.1 Perfil das indústrias de confecções de Jandaia do Sul

Conforme apresentado na introdução desta monografia, o perfil das indústrias de confecção da cidade de Jandaia do Sul é formado por micro e pequenas empresas que atendem ao comércio atacadista e que na seqüência faz a distribuição para o comércio varejista da região. A produção está voltada para a confecção de peças em jeans e malharia em geral. Pela indicação do fórum de desenvolvimento e iniciativa da prefeitura, a comunidade ganhou a agência do Banco Social, que de forma objetiva está atendendo ao desenvolvimento das indústrias de confecção.

De acordo com registros obtidos juntamente a prefeitura municipal, há 40 empresas ativas de confecções na região urbana de Jandaia do Sul – Pr., das quais, são divididas em micro pequeno e médio porte.

Dependendo do ramo de atividades, a produção destas empresas, em geral, variam entre 1.000 e 10.000 unidades por mês. Há empresas que fabrica em maior quantidade, como exemplos, *D.M.S. IND. DE CONFECÇÕES LTDA* que produz cerca de 20.000 peças/mês e a *JANBONÉS IND. COM. EXP.e IMP de Bonés* com fabricação de 100.000 peças/mês. Ambas as indústrias já atendem ao mercado externo (exportação).

Como já mencionado, para a coleta destes dados, foram realizadas entrevistas com integrantes dos setores públicos e privados. Foi elaborado um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas das quais foram respondidos pelos gestores das empresas pesquisadas. Das 40 empresas existentes em Jandaia do Sul, apenas uma parcela delas fizeram parte da amostra. Foram pesquisadas 15 empresas, o que representa mais de 1/3 (um terço) do universo de empresa da cidade. Tal percentual é mais que suficiente para representar o perfil das empresas do segmento de confecção industrial de Jandaia do Sul, pois juntas produzem mais 70% das

peças confeccionadas na cidade, em artigos como: jeans, malharia e bonés. Também são consideradas ponto de referência na geração de emprego e renda do local.

4.2 Análise dos Resultados

Conforme metodologia anteriormente citada, a apuração dos resultados são apresentados em conformidade com as respostas dos questionários aplicados. O quadro a seguir apresenta o total de empresas que fizeram parte da pesquisa e quantidade de unidades produzidas pelas mesmas.

Quadro 2: Relação de empresas de confecção pesquisadas - Jandaia do Sul

EMPRESA	CLASSIFICAÇÃO	SEGMENTO	FABRICAÇÃO (peças/mês)
1. JANBONÉS Ind. Com. Exp. e Imp. de	Média Empresa	Bonés	100.000
2. D.M.S. Ind de Confecções LTDA	Pequena Empresa	Jeans	20.000
3. DOZE TRIBOS Confecções Ind e Com	Micro Empresa	Jeans	4.000
4. PEMARRI Ind e Com de Confecções	Micro Empresa	Jeans e Malharia	8.000
5. SARON Confeções – GEROLAMO	Micro Empresa	Jeans e Malharia	7.000
6. MARTIFAR – Lucia José Martins LTDA	Micro Empresa	Jeans e Malharia	4.000
7. FAAN Confecções - A.D.B. Vestuário	Micro Empresa	Jeans e Malharia	4.000
8. ISIS Confecções - LUCINEZ TRAVAGIM	Micro Empresa	Malharia	11.000
9. GEOVANA Confecções	Micro Empresa	Malharia	7.000
10. LADECC VESTUARIO LTDA	Micro Empresa	Malharia	600
11. NAYME MODAS	Micro Empresa	Malharia	4.000
12. ALCABANA - Ind e Com de Confecções	Micro Empresa	Malharia	2.000
13. WIMI FASHION - Hatorri & Hatorri	Micro Empresa	Malharia	3.000
14. JOÃO & MARIA UNIFORMES -	Micro Empresa	Malharia	3.000
15. VALÉRIA PIJAMAS – Confecções	Micro Empresa	Malharia	6.000
Total de pecas produzidas - mês			183.600

Fonte: Primária

4.2.1 Resultado da pesquisa (questionário)

As respostas do questionário serão primeiramente analisadas individualmente, ressaltando em especial o foco da pergunta.

Fatores para escolha do Município de Jandaia do Sul

a) Grau de Interferência: Aluguel/compra de Imóvel:

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Nenhuma	33.33%	5
Fraca	6.67%	1
Regular	0.0%	0
Considerável	20.0%	3
Forte	40.0%	6
Total	100 %	15

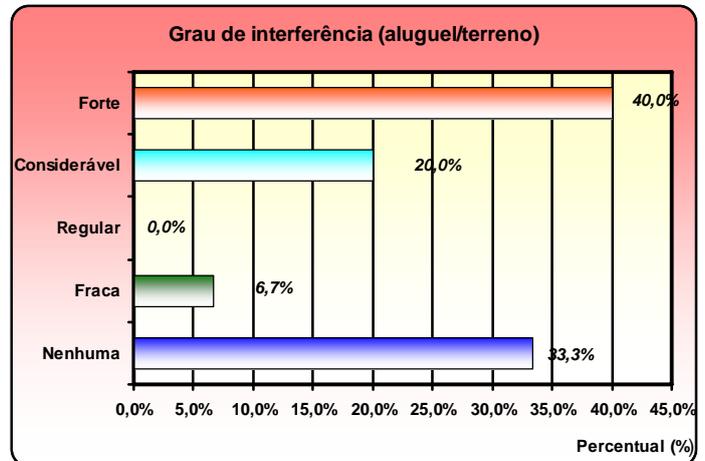


Figura 3 – Grau de interferência (aluguel/terreno)

Fonte: Primária

A maioria dos empresários são moradores antigos no município, possuindo casas e estabelecimentos comerciais. Assim, o fator aluguel/compra de imóvel contribui para um grau de interferência **relevante** como se verifica os índices de 40% para grau “forte” e 20% para grau “considerável” da qual somados atingem mais da metade da escolha dos entrevistados.

b) Grau de Interferência: Acesso a Fornecedores:

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Nenhuma	13.33%	2
Fraca	6.7%	1
Regular	20.0%	3
Considerável	33.33%	5
Forte	26.7%	4
Total	100 %	15

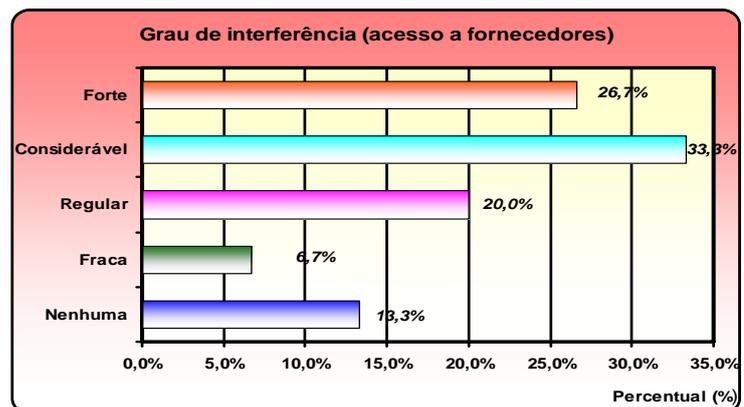


Figura 4 – Grau de interferência (acesso a fornecedores)

Fonte: Primária

Verifica-se que o fator de acesso a fornecedores possui grau de interferência importante, uma vez que 33.3% dos entrevistados avaliam como uma interferência “considerável” e 26.7% como uma interferência “forte”. Somando-se está percentagem perfaz um total de 60% de interferência na escolha.

c) Grau de Interferência: Mão-de-Obra Especializada:

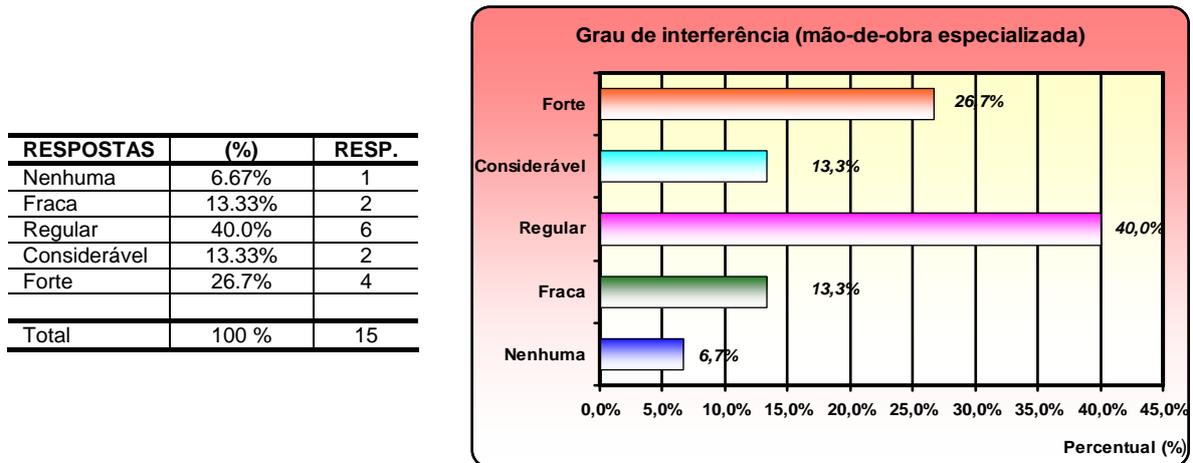


Figura 5 – Grau de interferência (mão-de-obra especializada)

Fonte: Primária

O fator mão-de-obra especializada pode ser considerado como equilibrado, pois 40% dos entrevistados consideram grau regular e 13,3% avaliam como grau “considerável” e 26,7% como grau “forte”. Somando-se estes dois últimos obtém-se um valor de 40% para graus relevantes. Os demais obtiveram resultado de 6,7% para “nenhum” grau de interferência e 13,3% para grau “fraco”.

d) Grau de Interferência: Facilidade de Vendas de Produtos

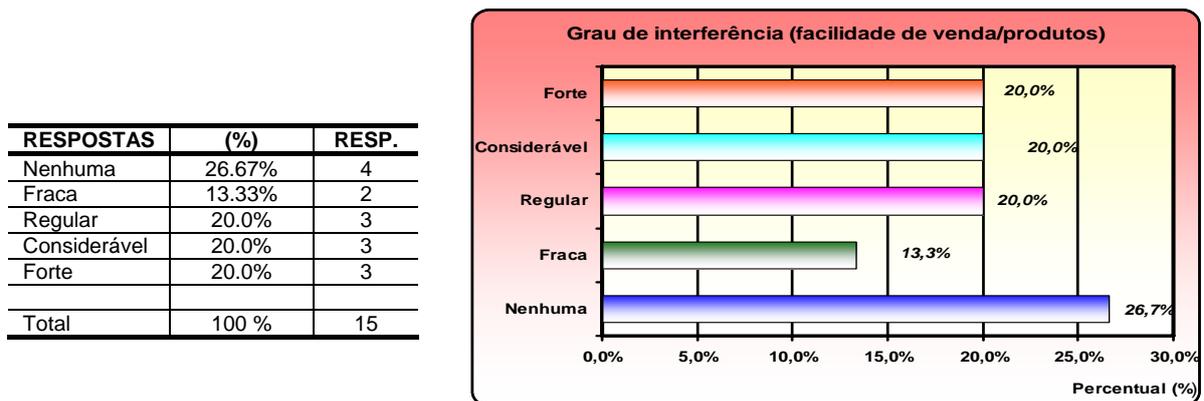


Figura 6 – Grau de interferência (facilidade de vendas/produtos)

Fonte: Primária

A facilidade de vender produtos também pode ser considerada como fator equilibrado, uma vez que 20% das empresas consideram grau “forte”, 20% grau “considerável” e 20% “regular”, tendo as demais escolhas “nenhuma” e “fraca” os menores índices, 26,7% e 13,3% que somadas não atingem 50% das escolhas.

e) Grau de Interferência: Possibilidade de Cooperação/Associativismo

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Nenhuma	66.67%	10
Fraca	20.0%	3
Regular	13.33%	2
Considerável	0.0%	0
Forte	0.0%	0
Total	100 %	15

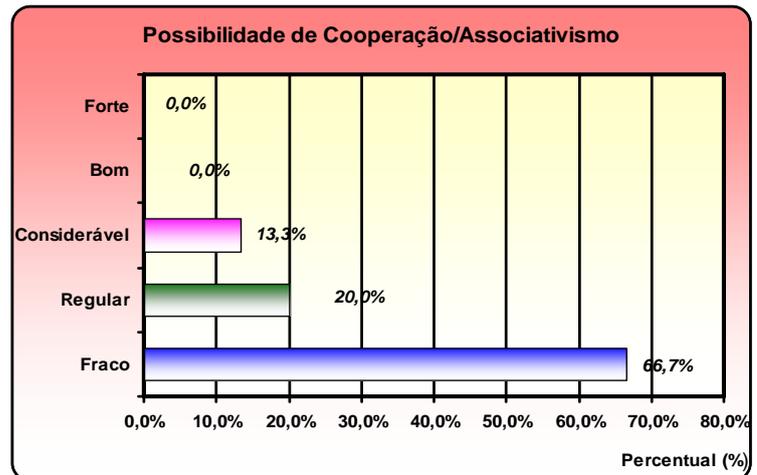


Figura 7 – Grau de interferência (possibilidade de cooperação/associativismo)
Fonte: Primária

Conforme tabela acima, inexistiram respostas de grau “considerável” e “forte”, sendo que as respostas “nenhuma” e fraca obtiveram os maiores resultados, 66.7% e 20%. Verifica-se que o grau de cooperação nada interfere para a escolha da instalação da empresa no município.

Revisão de Processos visando a melhoria contínua

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Mensalmente	73.3%	11
Trimestralmente	6.7%	1
Semestralmente	6.7%	1
Outros Períodos	0.0%	0
Não existe revisão	13.33%	2
Total	100 %	15

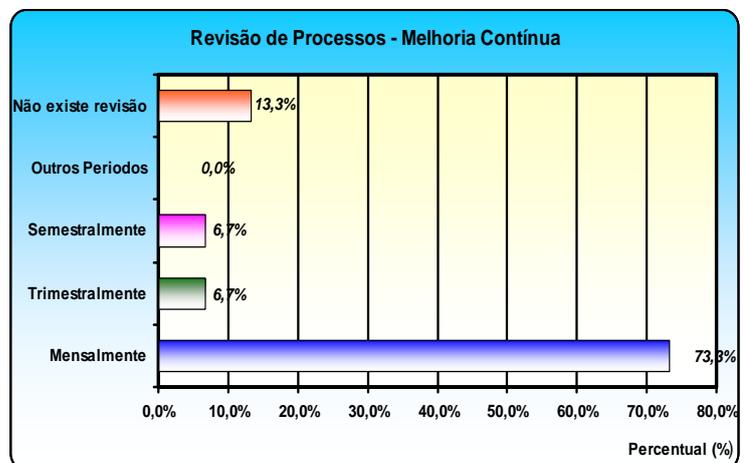


Figura 8 – Revisão de processo – Melhoria contínua
Fonte: Primária

Os dados indicam que grande parte das empresas 73.3%, revisam mensalmente seus processos e 6.7% revisam trimestralmente e semestralmente cada, o que é um ponto positivo, pois a revisão de processos indica que as empresas do setor se preocupam com qualidade procurando reduzir tempo, re-trabalhos e desperdícios. Apenas para 13.3% dos entrevistados não há existência de revisão.

Estratégias para Eliminação de Desperdícios

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Sim	80.0%	12
Não	20.0%	3
Total	100%	15

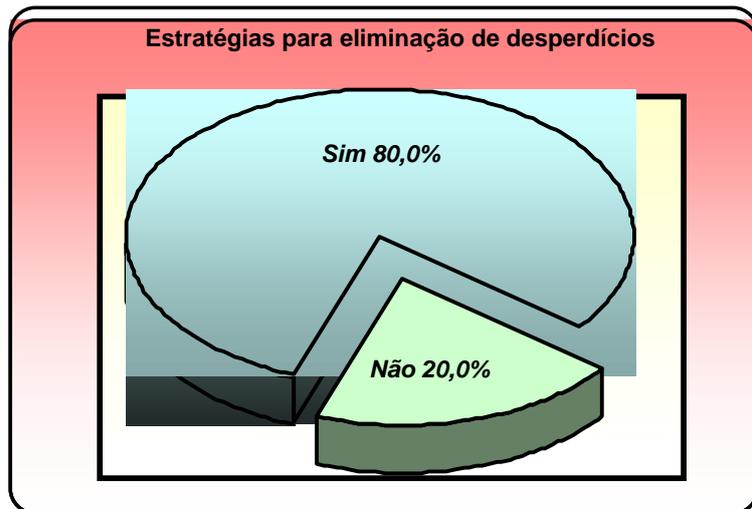


Figura 9 – Estratégia para eliminação de desperdício
Fonte: Primária

Verifica-se que uma expressiva parte das empresas, 80%, possui estratégias para eliminação de desperdícios e apenas 20% não possuem. Verificou-se pelo questionário que as empresas estão cada vez mais interessadas em eliminar refugos, compreendendo esta ação contribui para a redução de seus custos.

Questões Relacionadas ao Preço de Venda

a) Estratégias para formação do preço de venda:

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Sim	100%	15
Não	0.0%	0
Total	100%	15

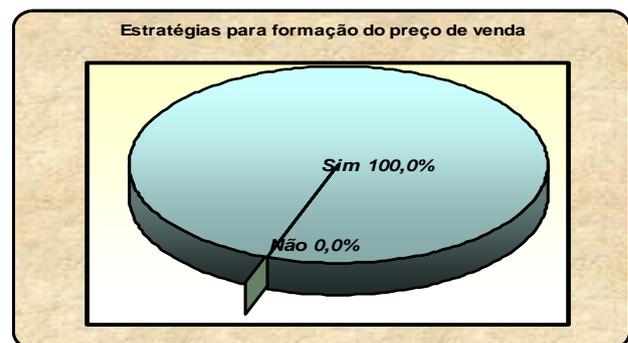


Figura 10 – Estratégia para formação do preço de venda
Fonte: Primária

De acordo com os dados, todas as empresas foram unânimes em afirmar que possuem uma estratégia na formação do preço de venda.

b) Maneiras de formação do preço de venda:

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Pelo custo + margem de lucro	73.3%	11
Baseado na compra de matéria-prima	26.67%	4
Total	100%	15

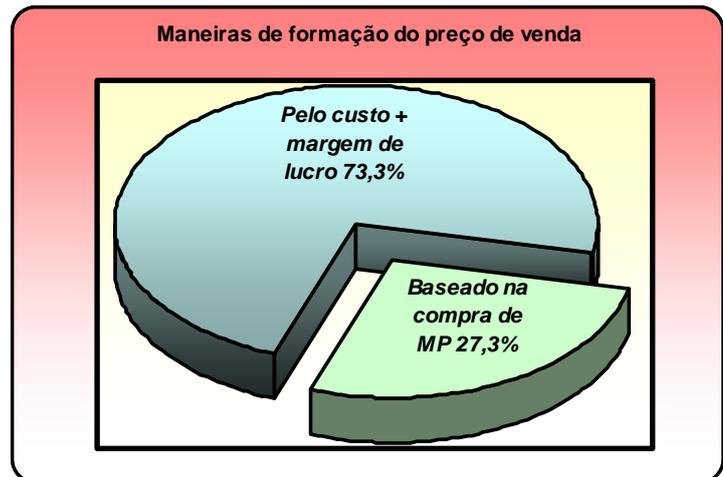


Figura 11 – Maneiras de formação do preço de venda
Fonte: Primária

A maioria das empresas 73.33%, responderam que formam seu preço de venda baseado no custo real do produto, ou seja, custo de matéria-prima, custos operacionais, encargos e perdas mais a margem de lucro e 26.67% responderam que seus preços são baseados na quantidade comprada de matéria-prima, quanto maior a compra mais barato ficará seu preço final.

c) Grau de interferência: Localização

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Possibilidade de comprar mais barato	20.0%	3
Quantidade e fidelidade de clientes	13.37%	2
Proximidade de fornecedores	20.0%	3
Possibilidade de aumentar vendas	6.7%	1
Não há interferência	40.0%	6
Total	100 %	15

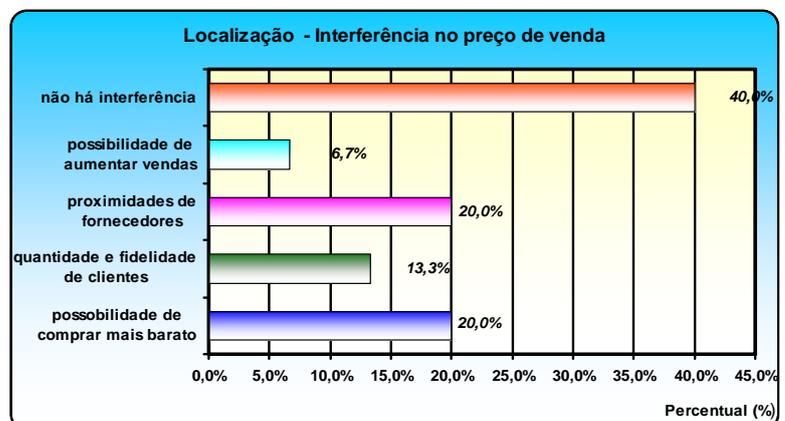


Figura 12 – Localização – Interferência no preço de venda
Fonte: Primária

No grau de interferência localização no preço de venda, há 20.0% dos entrevistados que apontam que o local possibilita comprar mais barato; 13.3% favorece a fidelização de clientes; 20.% favorece por ficar perto de fornecedores; 6.7% responderam que há possibilidade de aumentar as vendas. Já 40.0% acham que o local não influencia no preço de venda.

d) Grau de Interferência: Preço do Concorrente:

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Nenhuma	33.33%	5
Fraca	13.33%	2
Regular	20.0%	3
Considerável	13.33%	2
Forte	20.0%	3
Total	100 %	15

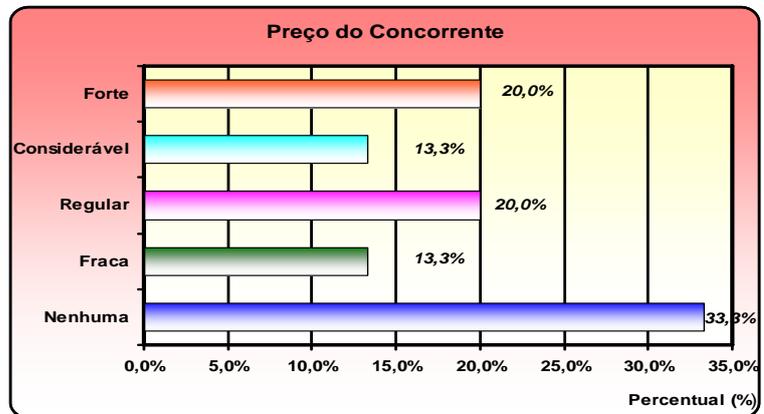


Figura 13 – Grau de interferência – Preço do Concorrente

Fonte: Primária

Das questões analisadas, verifica-se que o grau de interferência como o preço do concorrente, há 33.33% das respostas que consideram que não há nenhuma interferência; 13.33% responderam que interfere de maneira fraca. Os demais responderam como forte 20.0%; considerável 13.33% e 20.0% regular.

De acordo com as entrevistas, os empresários relataram que estão mais preocupados com o valor real do seu produto, priorizando a qualidade, e que desta maneira às vezes seu preço fica incompatível com o preço do concorrente.

e) Grau de Interferência: Volume de Vendas

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Nenhuma	33.33%	5
Fraca	6.67%	1
Regular	20.0%	3
Considerável	13.33%	2
Forte	26.67%	2
Total	100 %	15

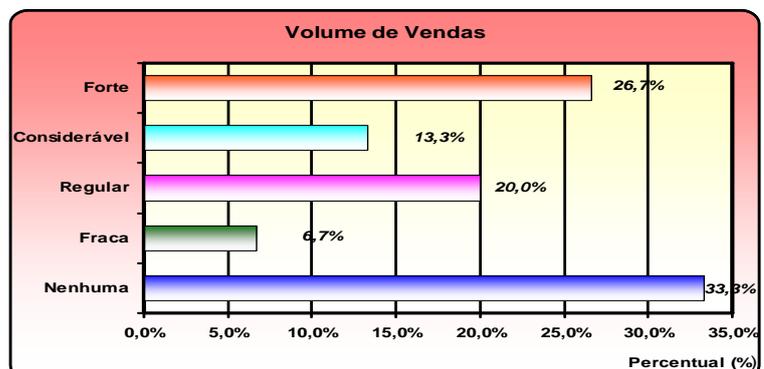


Figura 14 – Grau de interferência – Volume de Vendas

Fonte: Primária

O volume de vendas foi considerado “forte” para 26.7% dos entrevistados; “considerável” para 13.33%; 20.0% acham que é regular ; 6.67% fraca e 33.33% respondem que não há nenhuma interferência.

f) Grau de Interferência: Clientes

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Nenhuma	20.0%	3
Fraca	13.33%	2
Regular	20.0%	3
Considerável	33.33%	5
Forte	13.33%	2
Total	100 %	15

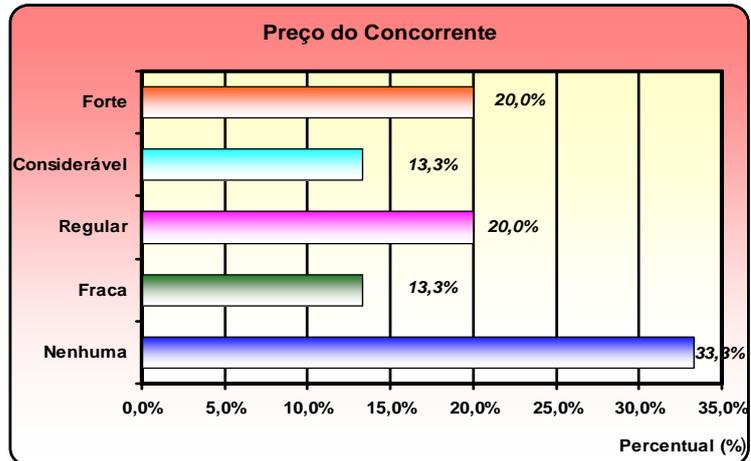


Figura 15 – Grau de interferência – Clientes
Fonte: Primária

Verifica-se que para quem se vende o produto é um fator relevante, uma vez que 33.33% escolheram a resposta considerável; 13.3% responderam grau de interferência forte, confirmando que os empresários buscam cada vez mais a satisfação dos clientes, e conseqüente fidelidade destes.

4.2.2 – Das Vendas

a) Estratégia de venda adotada pela empresa:

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Internet	3.9%	1
Representante Comercial	34.6%	9
Venda Direta	53.8%	14
Feiras	7.7%	2
Outras	0.0%	0
Total	100 %	15

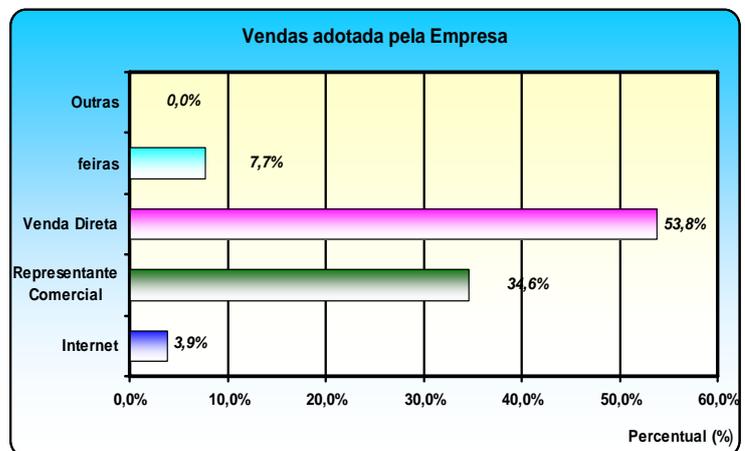


Figura 16 – Estratégia de Venda adotada pela empresa
Fonte: Primária

Os dados apresentam que 53.8% das empresas adotam como estratégia a venda direta a clientes, a segunda escolha está que 34.6% como estratégia a representação comercial. Nas entrevistas, foi relatado que as feiras não são consideradas como um bom negócio, uma vez que acarretam mais prejuízos do que o lucro. Apenas uma pequena parcela de 3.9% se utiliza de estratégia de venda pela internet.

b) Vendas conjuntas com outras organizações:

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Sim	100%	15
Não	0.0%	0
Total	100%	15



Figura 17 – Vendas conjuntas com outras organizações
Fonte: Primária

Significativa parcela de 93.3% das empresas revela que não há ações conjuntas e apenas 6.67% entendem que sim. Esta informação expressa que existe pouca cooperação entre as fábricas.

c) Localização: contribuição para aumento de vendas

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Sim	26.67%	4
Não	83.33%	11
Total	100%	15

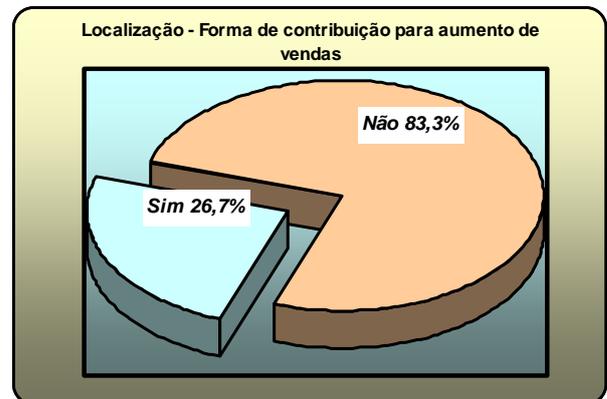


Figura 18 – Localização – Contribuição para aumento de vendas
Fonte: Primária

O fato da empresa se localizar em Jandaia do Sul, em 83.33% dos entrevistados respondeu que não contribui para o aumento de suas vendas; pois estas estão concentradas em sua maior

parte para outros estados, tais como Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo e Bahia. Já 26.67% responderam que a localidade influencia para o aumento de suas vendas, pois sua produção está voltada para cidades próximas como a cidade de Apucarana, Maringá e Londrina.

d) Localização: contribuição para redução de custos

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Sim	66.67%	10
Não	33.33%	5
Total	100%	15



Figura 19 – Localização – Contribuição para diminuição dos custos

Fonte: Primária

Verifica-se que 66.67% dos entrevistados responderam que a localidade da empresa em Jandaia do Sul, contribui para a redução de custos, pois o aluguel é mais barato do que em centros maiores, assim como também o piso salarial de costureiras e encarregado de produção. Já 33.33% responderam que a localidade não contribui para a redução de seus custos.

e) Interesse da empresa em dividir custos no setor de vendas:

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Sim	80.0%	12
Não	20.0%	3
Total	100%	15



Figura 20 – Interesse da empresa em dividir custos no setor de vendas

Fonte: Primária

De forma expressiva, 80.0% das empresas se interessam em dividir custos no setor de vendas e apenas 20.0% não tem o interesse. Verifica-se que há o interesse em divisão de custos, o que é um ponto positivo, alguns empresários mencionaram que vender em conjunto se consegue reduzir custos como o de distribuição uma vez que a maioria fabrica para regiões semelhantes.

4.2.3 – Das Compras

a) Estratégia de compra adotada pela empresa:

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Internet	8.7%	2
Representante Comercial	60.9%	14
Venda Direta	21.7%	5
Feiras	4.3%	1
Outras	4.3%	1
Total	100 %	15

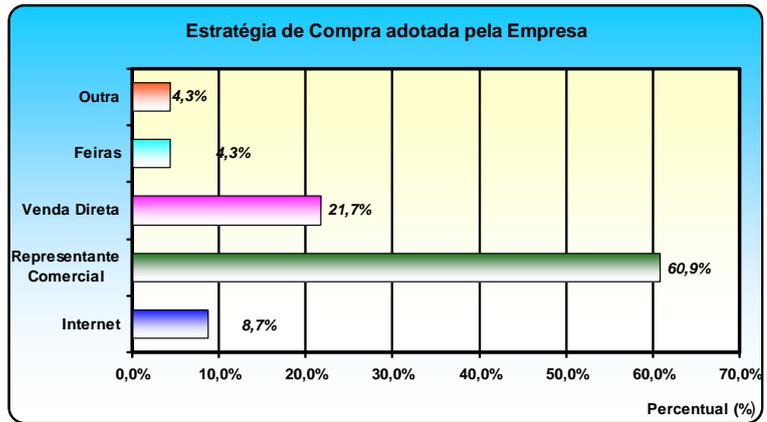


Figura 21 – Estratégia de compra adotada pela empresa
Fonte: Primária

Os dados apresentam que 60.9% das empresas adotam como estratégia de compra a representação comercial, a segunda escolha está que 21.7% como estratégia a venda direta. Alguns empresários relataram que às vezes compram em conjunto que empresas da região, como por exemplo, o tecido jeans.

b) Compras de matéria-prima com outras organizações:

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Sim	0.0%	0
Não	100%	15
Total	100%	15



Figura 22 – Compra de matéria-prima com outras organizações
Fonte: Primária

De acordo com os dados, todas as empresas foram unânimes em afirmar que não promovem suas compras com outras empresas. Ressalta-se que os entrevistados mencionaram que não promovem compras com empresas do mesmo segmento que estão localizadas em Jandaia do Sul, mas como já citado, alguns compram em conjunto com empresas do mesmo segmento só que tais organizações estão localizadas em regiões próximas como por exemplo, a cidade de Apucarana.

c) Fornecedores localizados em Jandaia do Sul:

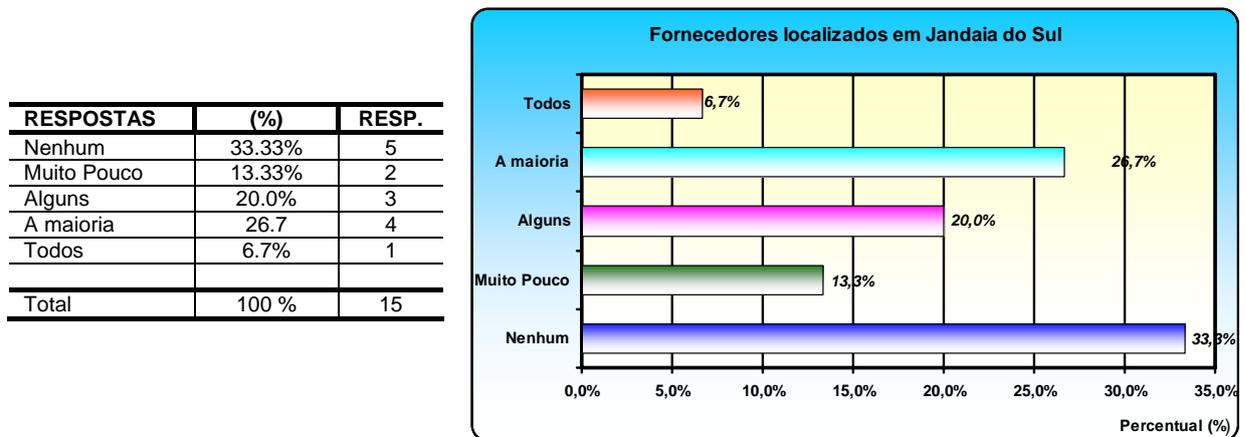


Figura 23 – Fornecedores Localizados em Jandaia do Sul
Fonte: Primária

Conforme a tabela verifica-se que poucos são os fornecedores localizados em Jandaia do Sul, apenas 6.7% das empresas respondeu que todos os fornecedores se localizam no município; 26.7% a maioria; 20.0% alguns; 13.33% muito pouco; 33.33% nenhum.

d) Interesse da empresa em dividir custos no setor de compras:

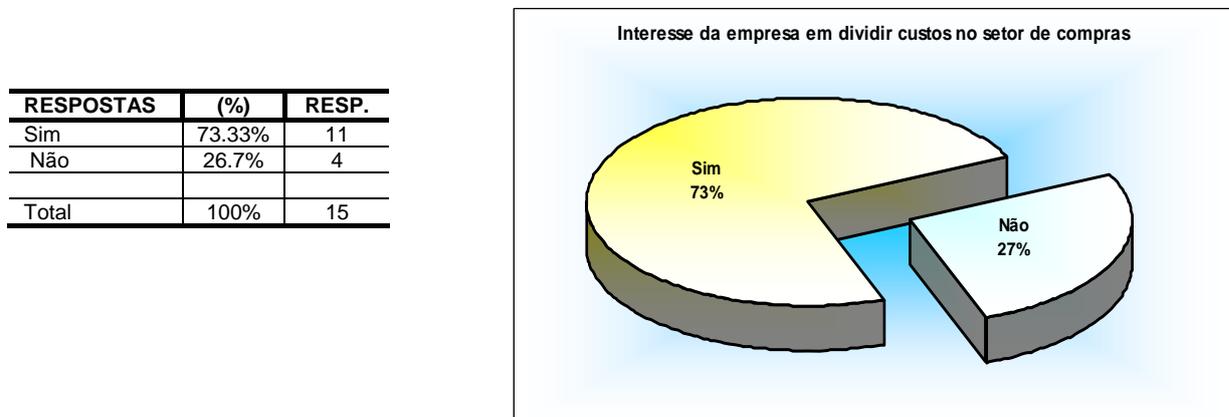


Figura 24 – Interesse da empresa em dividir custos no setor de compras
Fonte: Primária

De forma expressiva, 73.33% das empresas se interessam em dividir custos no setor de compras e 26.7% não tem o interesse. Verifica-se que há o interesse em divisão de custos, o que é um ponto positivo, alguns empresários mencionaram que comprar em conjunto se consegue comprar em maior quantidade a um preço e prazos melhores, beneficiando todo o segmento.

4.2.4 – Apoio das instituições bancárias

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Às vezes	13.33%	2
Sim	40.0%	6
Não	26.7%	4
Não tenho informação	20.0%	3
Total	100 %	15

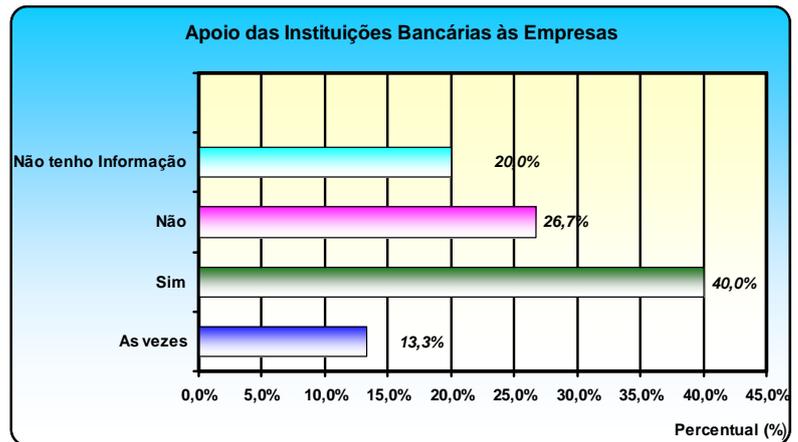


Figura 25 – Apoio das Instituições Bancárias
Fonte: Primária

De acordo com os dados, 40.0% das empresas relatam que recebem apoio das instituições bancárias, pequenas empresas são auxiliadas pelo Banco Social da cidade, das quais podem fazer financiamentos para aquisição de matéria-prima ou equipamentos a juros menores; 13.33% relatam que às vezes recebem o apoio de instituições bancárias; 26.7% responderam que não há apoio e 20.0% responderam que não tem informação, pois não necessitam.

4.2.5 – Grau de Interação entre as empresas de Jandaia do Sul

RESPOSTAS	(%)	RESP.
Nenhuma	26.7%	4
Fraca	33.3%	5
Regular	6.7%	1
Considerável	20.0%	3
Forte	13.3%	2
Total	100 %	15

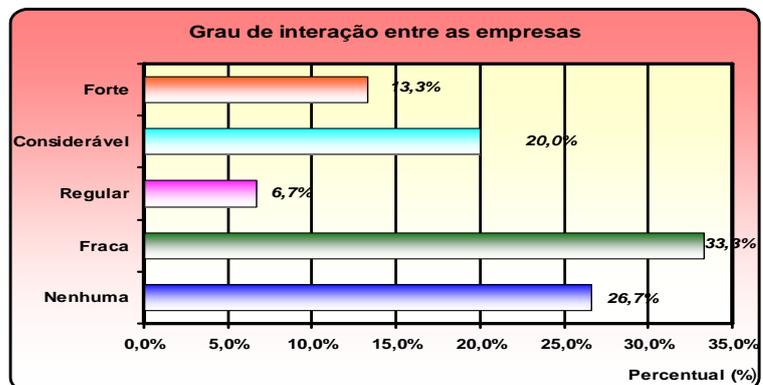


Figura 26 – Grau de interação entre empresas
Fonte: Primária

Os dados representam que o grau de interação entre as empresas é fraco, uma vez que 26.7% responderam que não há interação; 33.3% responderam que a interação é fraca; 6.7% consideraram a integração regular. Uma pequena parcela 13.33% considera forte e 20.0% considerável.

4.2.6 – Existência de ações conjuntas com outras organizações

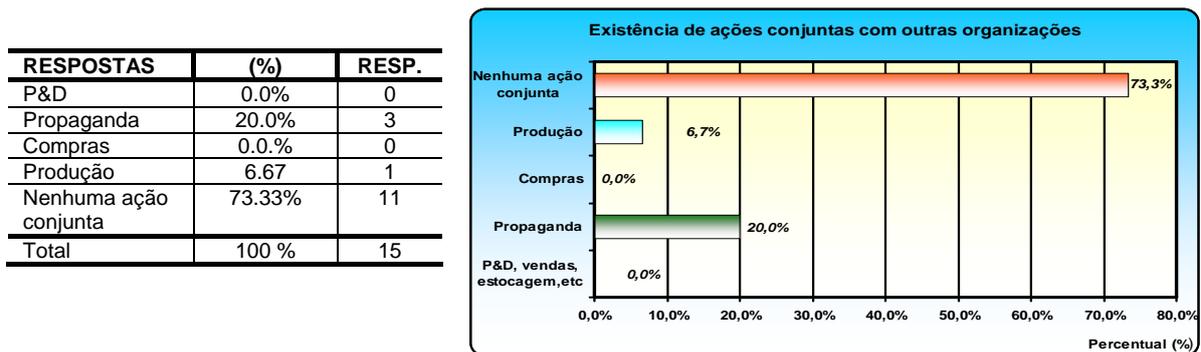


Figura 27 – Existência de ações conjuntas

Fonte: Primária

De forma expressiva, 73.33% das empresas relatam que não há nenhuma ação conjunta; uma pequena parcela 6.67% responderam que há ações no setor de produção e é na propaganda que as empresas de Jandaia do Sul desenvolvem ações conjuntas, conforme representam 20.0% dos dados.

4.2.7 – Utilização de Subcontratação de Serviço

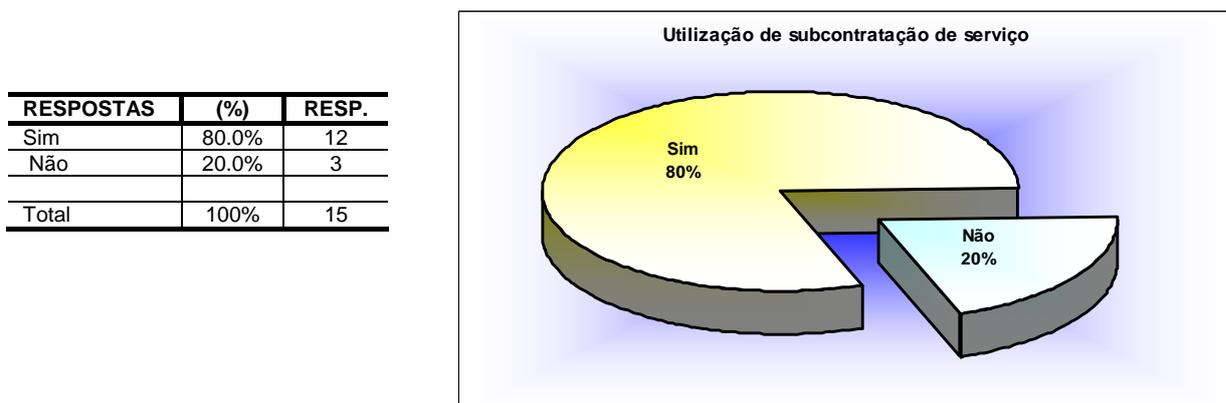


Figura 28 – Utilização de Subcontratação

Fonte: Primária

Os dados revelam que 80.0% das empresas se utilizam de subcontratação, ocorrendo em maior parte nas operações de costuras, da qual terceiriza parte da produção contratando

empresas de facção, também há a terceirização do processo de bordado e lavanderia no caso do jeans para empresas do município. Já 20.0% dos entrevistados responderam que realiza subcontratação de serviço.

4.2.8 – Existência de Troca de Informações entre as Empresas

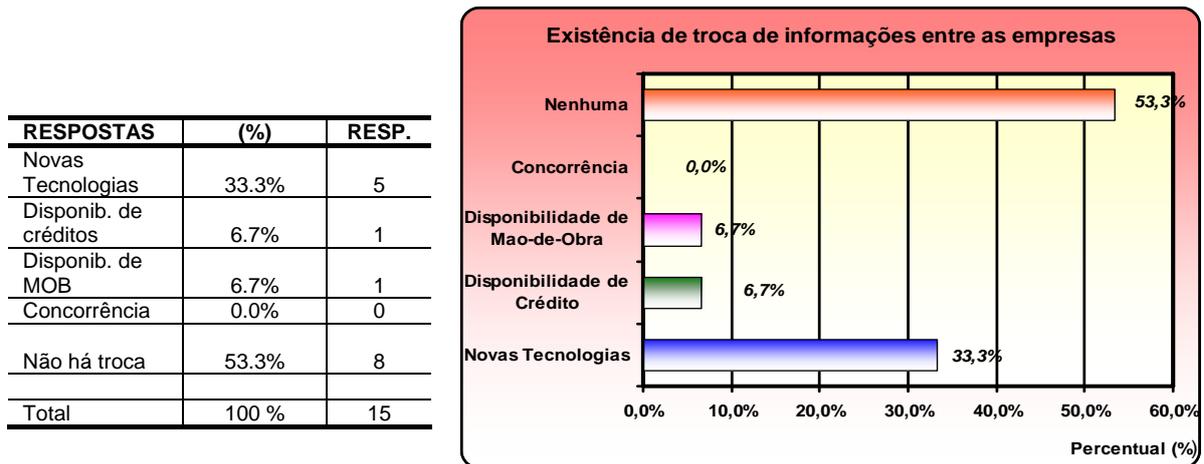


Figura 29 – Existência de troca de informações
Fonte: Primária

A pesquisa demonstra que boa parte das empresas 53.33%; não há nenhuma troca informações; 6.7% responderam no referente à disponibilidade de mão-de-obra; também 6.7% responderam no referente à disponibilidade de créditos já 33.3% das empresas responderam que há informações em respeito às novas tecnologias.

4.2.9 – Interesse da empresa em se associar com outras empresas em custos de fabricação e marketing

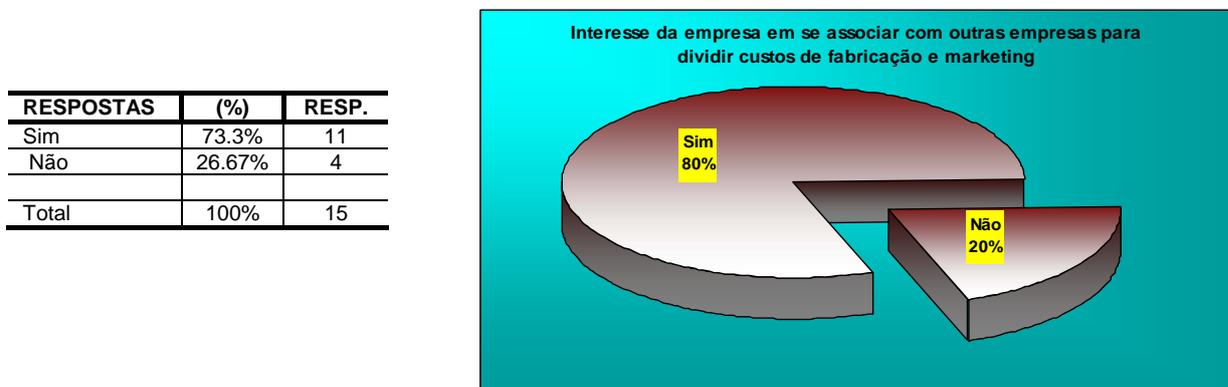


Figura 30 – Interesse da empresa em associar com outras empresas
Fonte: Primária

De forma expressiva, 73.33% das empresas se interessam em se associar-se objetivando compartilhar custos de fabricação e marketing e 26.67% não tem este interesse.

Verifica-se que o interesse em associar-se é apresentado de forma significativa, este fato demonstra que empresas têm o interesse em compartilhar suas peculiaridades para reduzirem seus custos como, por exemplo, na compra, na distribuição e na propaganda.

4.3 Considerações Finais

De acordo com os resultados apurados na pesquisa pode verificar algumas questões que são fundamentais para determinar a viabilidade ou não de implantação de um aglomerado *cluster* no município de Jandaia do Sul, objeto proposto do presente trabalho.

Estas questões fundamentais são identificadas como: o grau de afinidade entre as empresas (fator crítico de sucesso de um *cluster*), a possibilidade de associativismo e a existência de parceria objetivando redução de custos, promoção e vendas.

Diante da apuração analisada, verifica-se o grau de interação entre as empresas é considerado fraco, o que dificulta a possibilidade de implantação de um aglomerado *cluster*.

As informações apontam que não há ação conjuntas no referente à vendas ou compras havendo apenas uma pequena parcela em propaganda. Apontam também que há concorrência não havendo muita troca de informações.

Assim, ao invés de cooperação, identificou-se um “individualismo” por parte dos empresários, onde no caso de qualquer mudança neste sentido como descentralização do processo produtivo, investimento em fornecedores e parceiros enfrentará certa resistência.

Conforme revisão da literatura, interessante para um aglomerado *cluster*, é a promoção de vendas através de ações conjuntas e a redução de custos através do grau destas ações conjuntas, e para que isto ocorra é necessário que as empresas adquiram confiança e apoio umas com as outras como também em instituições bancárias e governamentais.

Em contrapartida, também se verificou que a maioria das empresas revisa periodicamente seus processos, o que é um ponto positivo, pois revisar processos caracteriza que as empresas se preocupam em melhorar continuamente estabelecendo a estratégia de eliminação de desperdício.

Foram levantadas na pesquisa algumas hipóteses, por exemplo, se as empresas teriam interesse em associar com outras com intuito de compartilhar custos de fabricação (compras e vendas) e marketing e pelos os resultados obtidos grande parte delas demonstram que possui este interesse em participar de parcerias.

A partir destas hipóteses questionadas, identifica-se um “estágio inicial” para viabilizar a implantação de um aglomerado *cluster*, pois há no município um estímulo ao empreendedorismo, educação e treinamento de mão-de-obra da qual darão base para o efetivo desenvolvimento do *cluster*, proporcionando sua sustentabilidade, com geração de emprego e renda, não só para os participantes mas para toda a comunidade.

5.0 CONCLUSÕES

O objetivo geral do presente trabalho foi verificar a viabilidade da implantação de *cluster* focado para segmento de confecção industrial para a cidade de Jandaia do Sul que está localizada no norte do estado do Paraná.

Para atingir este objetivo foi necessário verificar primeiramente o potencial do município, da qual pode identificar que se trata de uma cidade possui estrutura para esta implantação de *cluster*, uma vez que grande parte das micro e pequenas empresas questionadas demonstraram “interesse” em associar-se objetivando compartilhar suas peculiaridades com ações conjuntas nas áreas de processo de fabricação e propaganda, tudo com o propósito de reduzir seus custos para alcançarem preços de venda competitivos e principalmente em se fortalecer no mercado.

Conforme a revisão de literatura, o grau de interação entre empresas é uns dos principais fatores para que um *cluster* obtenha resultados positivos.

De acordo com a pesquisa realizada, esta deixou claro que, atualmente, não há muita interação entre as empresas de confecções no município, pois o processo de compras de insumos, matérias-primas, vendas e distribuição são feitos de maneira isolada, mas, por outro lado, a pesquisa também evidenciou que o município de Jandaia do Sul contribui para o crescimento das empresas, uma vez que proporciona as mesmas, o fácil acesso a fornecedores, a mão-de-obra especializada (como já mencionado, o município criou o centro de capacitação profissional no setor de costura), e a facilidade de vender seus produtos.

Ressalta-se que a atual gestão pública também demonstra interesse em desenvolver o município para o segmento de confecções.

Face ao exposto, conclui-se que primeiramente o *cluster* aparece como uma “*idéia viável*” com a possibilidade de desenvolver uma futura cadeia produtiva em Jandaia do Sul, sendo que, os primeiros parceiros deste aglomerado devem ser: o governo municipal, a Associação Comercial e Industrial de Jandaia do Sul e as instituições de fomento existentes.

Em seguida, estes agentes devem implantar políticas de desenvolvimento, fazer com que haja uma mudança no processo de educação e transformação da visão dos empresários com relação de como se deve trabalhar e produzir de maneira que alcancem seus objetivos com expectativas ainda melhores do que já se apresentam.

O fator principal é mudar a mentalidade excessiva de “individualismo”, pois a indústria têxtil exige grandes despesas e requer um comportamento que merece atenção para poder competir com grandes empresas, não adianta ter produto se não tiver marca e nem visão de mercado, ou seja, nada adiantará ter um produto de qualidade se o marketing for fraco não sabendo atingir o cliente.

Assim, a saída para isto, está na cooperação e parceria entre empresas, que é a forma proposta no trabalho, ou seja, a implantação de um consórcio que permite àqueles pequenos empresários a ter um acesso mais fácil a mercados regionais, nacionais e até internacionais.

6.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Eduardo da Motta. **Análise da performance produtiva e tecnológica dos clusters industriais na economia brasileira**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000. Disponível em: < [www. ie. Ufrj/](http://www.ie.ufrj/) Acesso em 17/07/2006.

AMORIM, Mônica Alves. **Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.

CASAROTTO FILHO, Nelson e PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CERVO, A. L., **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**- 2. ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1978.

FARAH JR., M. F. **Uma proposta de estruturação da capacidade competitiva de pequenas e médias empresas metal mecânicas da região de Curitiba através da formação de um cluster**. Florianópolis, 2002.330 f., Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) - UFSC, Florianópolis, 2002. Disponível em <http://www.teses.eps.ufsc.br/tese.asp/> Acesso em 10/07/2006.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Cresce Minas: um projeto brasileiro**. Belo Horizonte: FIEMG, 2000.

FERRAZ, João Carlos e LASTRES, Helena Maria Martins. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: CASSIOLATO, J. E. e LASTRES, H. M. M. (Orgs.). **Informação e Globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

FERREIRA, Fernando Dias Filho. **O Aglomerado (Cluster) como Oportunidades de Desenvolvimento para as Micro e Pequenas Empresas e sua Interferência na Redução dos Custos e na Formação do Preço de Venda - O Caso Barro Preto**. Florianópolis, UFSC, PPGE, 2001. xv, 111 p. Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção. Disponível em <http://www.teses.eps.ufsc.br/tese.asp/> Acesso em 25/04/2006.

HERSCHMANN, M.M.; PEREIRA, C.A.M.; REGAZZI, R.D.. **Fatores comunicacionais e culturais como alavancadores da capacidade inovativa e associativa: Coleção Tupinambá no cluster de Moda Praia de Cabo Frio.** Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream>. Acesso em 12/07/2006.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ - IPECE. **Identificação de arranjos produtivos locais no Ceará: arranjo produtivo local de confecções de Acarape.** s.d. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist> . Acesso em: 12/07/2006.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ - IPECE. KELLER, Paulo Fernandes. **Competição Global & Cooperação Local: uma análise das relações interfirmas no cluster têxtil de Americana-SP.** Rio de Janeiro-RJ, v. 03, n. 03, 2004. Disponível em: <http://www.enfoques.ifcs.ufrj.br/>. Acesso em 12/07/2006.

KING, B, **Criatividade uma Vantagem Competitiva**, -Rio de Janeiro: Qualitymark ED. 1999.

NETO, Alfredo Lopes; OLIVEIRA, José Aldro Luiz de. O que é cluster? **Portal Geranegócio.** Fortaleza, 2005. Disponível em: <http://www.geranegocio.com.br>. Acesso em 15/07/2006.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. (2001). **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** *Gestão & Produção.* São Carlos: UFSCar. v. 8, n.3, p.289-30 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/>. Acesso em 25/04/2006.

OLIVEIRA, Silvana. **Vale dos sinos: entre erros e acertos, uma lição para o Brasil.** 13.06.2001. Disponível em: <http://www.revistadigital.com.br/> Acesso em: 17/07/2006.

PIRES, Márcio de Souza. **Uma Metodologia de Desenvolvimento Competitivo Sistêmico Baseada em Sistemas de Pequenas Empresas: Uma Aplicação Prática.** Florianópolis,

2000. Tese (Doutorado) - PPEPS, UFSC. Disponível em: <http://www.teses.eps.ufsc.br/tese.asp/>. Acesso em 18/07/2006.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. In: MONTGOMERY, Cynthia e PORTER, Michael E. (Orgs.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REDESIST. **Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/>. Acesso em: 15/07/2006.

RIBAS JR., Osny Taborda. **Ferramenta para monitoramento e controle de informações sobre cadeias produtivas**. Florianópolis, 2003. 131 f., Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPES, UFSC, 2003. Disponível em: <http://www.teses.eps.ufsc.br/tese.asp/> Acesso em 10/07/2006.

STRUMELLO, L. D. P., **Proposta para planejamento e controle de produção e custos para pequenas empresas de vestuário**, XXf. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção- UFSC, Florianópolis 1999.

WITTMANN, Milton Luiz et al. Redes de empresas: alternativa competitiva para micro empresas do setor de vestuário. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Ouro Preto. **Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Ouro Preto, 2003.

**Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR
CEP 87020-900
Tel: (044) 3261-4324 / 4219 Fax: (044) 3261-5874**

