

Competitividade Sistêmica no Arranjo Produtivo Local de Colchões em Campina Grande-PB

Minelle Enéas da SILVA (UFCG)
Jaqueline Guimarães SANTOS (UFCG)
Gesinaldo Ataíde CÂNDIDO (UFCG)

RESUMO:

O atual ambiente de negócios exige novas formas de atuação, com destaque para as formas de parcerias e cooperações, imprescindíveis para o alcance de maior competitividade. Neste contexto é que surgem os arranjos produtivos locais (APLs). Para tanto, o objetivo do artigo é identificar o grau de competitividade do APL de colchões em Campina Grande-PB. Utilizou-se a metodologia de competitividade sistêmica de Coutinho e Ferraz (1994), o qual analisa a interação existente entre os fatores sistêmicos, estruturais e empresariais. Assim, a pesquisa pode ser caracterizada como exploratória e descritiva conduzida sob a forma de estudo caso, possuindo uma abordagem qualitativa dos indicadores competitivos. Os dados foram coletados através de entrevistas realizadas com empresários do setor e complementadas com a análise de dados secundários e da observação não participante. Como resultado, identificou-se que o APL se mostra favorável à competitividade, todavia seguindo os critérios de hierarquização necessário ao modelo a mesma pode ser considerada desfavorável, em função de que os fatores sistêmicos foram avaliados mais negativamente em relação aos demais.

Palavras chave: Competitividade; Arranjo Produtivo Local; Colchões.

1. INTRODUÇÃO

Com atual dinâmica organizacional torna-se perceptível a necessidade que as organizações têm de aumentar o seu grau de competitividade, tendo em vista a evolução das atividades organizacionais, bem como a sofisticação da demanda implica na melhoria de seu desempenho. Para tanto, é cada vez mais comum a realização de associações ou atividades cooperativas entre empresas de um mesmo setor para que se consiga uma posição de destaque no mercado.

Segundo Cândido e Abreu (2000) o objetivo da interação entre atores e organizações nas redes, é uma tentativa de ampliar o número de parceiros, a fim de viabilizar interesses e projetos comuns. Com isso, essas parcerias podem contribuir para que haja a competitividade em um determinado setor. Neste contexto, para que seja escolhida a melhor alternativa dentre as formas de relacionamento, é conveniente que as empresas envolvidas façam parte de aglomerações produtivas, as quais apresentem características físicas semelhantes e que participem do mesmo ramo de atividade.

Neste contexto, uma das principais formas de relacionamento são os arranjos produtivos, que possuem como definição um conjunto de empresas de um mesmo setor e numa localidade geográfica específica. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) no país existe uma grande quantidade de APLs distribuídos por todos os estados. No Estado da Paraíba foram identificados vinte arranjos, dentre os quais o de colchões na cidade de Campina Grande.

Neste sentido, buscando entender a interação existente entre arranjo produtivo local e competitividade, este artigo tem como objetivo identificar o grau de competitividade do APL de colchões na cidade de Campina Grande-PB. A metodologia utilizada fundamenta-se no modelo de competitividade sistêmica de Coutinho e Ferraz (1994), que analisa três fatores

determinantes, a saber: fatores sistêmicos, estruturais e empresariais. O estudo é caracterizado como um estudo exploratório e descritivo, sob a forma de um estudo de caso no APL de colchões. Os atores sociais pesquisados constituíram-se dos empresários do setor, envolvendo a realização de entrevistas a partir de um roteiro semi-estruturado.

Como forma de reconhecer as características competitivas no APL em análise, esse artigo está dividido em cinco seções. Além da presente introdução, a segunda seção trabalha os conceitos referentes a arranjo produtivo local e competitividade. Na seção três são apresentados os aspectos metodológicos para a realização da pesquisa. Em seguida, verifica-se a análise e apresentação dos resultados, bem como algumas características do setor de colchões e, por fim, a quinta seção trata das considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A dinâmica organizacional indica a necessidade que está havendo das empresas realizarem parcerias ou atividades cooperativas com outras do mesmo setor, com o intuito de melhorar seu desempenho no mercado. Neste contexto, surge o conceito de redes inter-empresariais, como uma interação entre atores institucionais e sociais na busca por um posicionamento estratégico.

Nesse sentido, Cândido e Abreu (2000) afirmam que as organizações do mesmo ramo industrial frequentemente se juntam sob o mesmo ‘guarda-chuva de associações comerciais e profissionais, cooperando no sentido de interesses compartilhados. Na literatura, existem muitas formas de relacionamento entre as organizações, quais sejam: aliança estratégica, parcerias inter-organizacionais, fusões, incorporações, aglomerações produtivas, todas envolvendo características específicas, ora de setor, ora de porte empresarial, uma vez que empresas semelhantes tendem a manter um relacionamento mais estreito.

De fato, se as empresas conseguem realizar cooperações como condicionantes estratégicos, identifica-se uma grande capacidade de percepção de mercado, ou mesmo uma indução do ambiente para que aspectos semelhantes favoreçam as práticas de uma dada empresa. Uma das mais interessantes formas de relacionamento são os arranjos produtivos locais, por apresentarem características facilitando tanto o desempenho da empresa perante seus concorrentes, como auxiliando na manutenção destas empresas no mercado.

2.1. ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL)

Ao conciliar as características empresariais com associações cooperativas em um setor econômico específico, são perceptíveis as relações existentes deste relacionamento com as aglomerações produtivas. Esse conceito foi criado para intensificar o desenvolvimento local, dando ênfase à formação de aglomerações de micro, pequenas e médias empresas, localizadas numa concentração geográfica e focadas numa atividade principal.

Criados com o intuito de potencializar a economia de uma localidade, os chamados arranjos produtivos locais (APLs) apresentam inegavelmente as características necessárias a esse desenvolvimento. Portanto, esses podem ser caracterizados como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em uma atividade empresarial específica. Geralmente envolvem a participação de muitas empresas que buscam o desenvolvimento dentro do setor (CASSIOLATO E LASTRES, 2004).

Assim sendo, pode-se entender que a existência de aglomerados produtivos assume um papel de facilitador ao desenvolvimento de um dado local. Todavia, é necessário destacar que além de participar de um aglomerado produtivo as organizações devem buscar outras

maneiras de amplificar sua capacidade competitiva. Havendo assim, a necessidade de criação de redes inter-empresariais, já que apresentam um fator interessante de cooperações ou parcerias para o alcance de objetivos em comum.

Após a realização de estudo pelo instituto de pesquisa econômica aplicada (IPEA), em todo Brasil foram identificados muitos APLs, que apoiam desde atividades tradicionais como aquelas mais flexíveis que vem surgindo atualmente. No Estado da Paraíba foram identificados vinte arranjos produtivos classificados nos quarto níveis de importância, ora para o setor, ora para a localidade. Estando esta classificação indicada da seguinte maneira: embrião de arranjo produtivo, vetor de desenvolvimento local, núcleo de desenvolvimento local-regional e, por fim, vetores avançados.

Quando uma empresa faz parte de arranjo produtivo à tendência inerente a este fato é que o grau competitivo desta localidade aumente, pois a idéia primordial de um APL é a integração entre as empresas que fazem parte do mesmo, formando as redes inter-empresariais, associações, entre outras.

2.2. COMPETITIVIDADE

A participação das empresas em um arranjo produtivo amplia a possibilidade de modificações no grau competitivo dentro do ambiente que circunda as organizações. Com isso, utilizar modelos que intensifique a competitividade é imprescindível, ao mesmo tempo em que a estratégia seja integrada as diferentes formas de cooperações.

Apesar de vários estudos acerca da competitividade, não se tem um consenso quanto a sua definição, mas pode-se elencar duas famílias de conceitos para a mesma. Em uma primeira instância a competitividade pode ser vista como **desempenho**. Para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) a competitividade é expressa, de alguma forma, pela participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma firma ou conjunto de firmas no comércio internacional total da mercadoria. Apareceria como seu indicador mais imediato, mais especificamente quando se estuda a competitividade internacional.

Na segunda família, ainda segundo os autores, a competitividade é vista como **eficiência**, avaliada através da relação insumo-produto, ou seja, a empresa obter máximo rendimento na conversão de insumo e produto.

Para efeito de análise, existem alguns conceitos em torno deste tema, indicando sempre que mesmo sem a intenção de se tornar competitivo todas as empresas por pertencerem à dinâmica do mercado tem que, de alguma forma, possuir as competências necessárias para a sobrevivência, obtendo assim um perfil competitivo.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) a competitividade pode ser definida como “a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Assim, para conseguir mensurar o grau competitivo, neste estudo, se faz necessário à utilização de um modelo de competitividade. Para tanto, utilizou-se a metodologia de Coutinho e Ferraz (1994), que vem a seguir:

AUTORES	SISTÊMICOS Relativos ao ambiente concorrencial	ESTRUTURAIS Relativos ao mercado	EMPRESARIAIS Relativos à empresa
	* Macroeconômicos: taxa de câmbio, carga tributária, taxa de	* Mercado: tamanho e dinamismo, grau de sofisticação e acesso a	* Inovação

<p style="text-align: center;">Coutinho e Ferraz (1994)</p>	crescimento do PIB, oferta de crédito e taxa de juros, política salarial e outros; * Político institucional: política tributária, tarifária, tecnológica, poder de compra do governo; * Legais e Regulatórios: proteção à propriedade industrial, preservação ambiental, defesa da concorrência, proteção do consumidor, regulação do capital estrangeiro; * Infra-estrutura e condições sociais; * Internacionais: tendência do comércio, fluxo de capital e acordos.	mercados internacionais; * Regime de incentivos e regulação da concorrência: aparato legal, política fiscal e financeira, política comercial e papel do Estado; * Configuração da indústria: desempenho e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva, articulações na cadeia.	* Recursos Humanos * Gestão * Produção
--	--	---	--

Quadro 1: Fatores determinantes da competitividade sob a ótica de Coutinho e Ferraz (1994)

Fonte: Adaptado de Silva (2004)

Para motivar a competitividade observa-se a necessidade de se analisar três fatores, a saber: fatores sistêmicos, fatores estruturais e fatores empresariais. Percebe-se ainda que para determiná-los é necessário utilizar aspectos internos a empresa, referente às externalidades e ao ambiente no qual a empresa está inserida.

Os fatores **sistêmicos** são aqueles que sofrem influências do ambiente, porém não possui condições de intervir no mesmo. Os fatores **estruturais** são aqueles que a empresa tem capacidade limitada de intervenção, pela mediação do processo de concorrência, estando por isso parcialmente sob sua área de influência. Já os fatores **empresariais** são aqueles pelos quais as empresas detêm todo o poder de decisão e que podem ser controlados, são as variáveis de poder decisório, tendo quatro áreas de competências.

Neste contexto, conciliar os fatores determinantes para a competitividade na intenção de um maior desenvolvimento local se torna necessária, uma vez que envolve aspectos relevantes à existência de cooperações e conseqüentemente de redes inter-empresariais. Todavia, se faz necessária a realização de uma ponderação entre os fatores, uma vez que a hierarquização dos mesmos facilita o entendimento e análise da competitividade.

Para que este fato seja efetivado, a participação em um Arranjo Produtivo Local se torna um aspecto mais vantajoso, já que facilita o relacionamento entre os atores envolvidos e considera esta a melhor alternativa para as empresas. Assim sendo, a metodologia utilizada envolve os construtos supra citados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base na análise da competitividade do APL colchões em Campina Grande, o artigo examina a dinâmica da competitividade entre as empresas que integram esse grupo, situadas na cidade de Campina Grande – PB, e cadastradas na Federação das indústrias do Estado da Paraíba (FIEP, 2006).

O estudo foi caracterizado como pesquisa exploratória porque caracteriza o problema a fim de defini-lo melhor, e promove critérios de compreensão de dados e informações. Além disso, é descritiva, na medida em que objetiva descrever as características de determinado fenômeno. Quanto à tipologia optou-se por um estudo de caso, visto que este tipo de pesquisa, segundo Santos (1999, p.27) caracteriza-se pela seleção de “objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos”.

Em se tratando da abordagem, a pesquisa pode ser considerada como de ordem qualitativa, obtida através tanto de uma entrevista semi-estruturada como pela aplicação de um questionário contemplado por 100 questões, informações estas coletadas junto aos dirigentes de cada empresa. O período de coleta de dados teve seu curso entre 10/05/09 e 25/07/09, ao realizar-se uma pesquisa de campo, com amostra do tipo não-probabilística por acessibilidade, em cinco empresas do setor, podendo esta ser considerada como representativa, uma vez que de acordo com a FIEP é de seis empresas que fabricam colchões (móveis do mobiliário).

A metodologia utilizada para a pesquisa foi a de Coutinho e Ferraz (1994), a qual analisa três fatores: sistêmicos, estruturais e empresariais. Desta forma, as informações captadas pelo conjunto de variáveis destes fatores, proporcionaram ampliar a observação da competitividade sob um entendimento holístico do APL. Para a realização da análise da competitividade no setor de APL de colchões campinense, foram criados parâmetros de análise para cada variável, na busca de um melhor entendimento do APL, através da adaptação dos parâmetros mencionados no estudo de Barbosa (2009), o qual caracteriza se as situações de cada variável favorecem ou não a competitividade. A partir de então, como maneira de representação da avaliação qualitativa, foram criadas porcentagens.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O colchão foi uma das invenções mais antigas do mundo, sendo considerado símbolo de luxo nas civilizações da antiguidade. Em sua produção, os antigos utilizavam palha, pêlo animal, algodão e lã. Com o passar do tempo, sua fabricação vem evoluindo para atender as necessidades dos clientes, percebe-se que a tendência do setor é cada vez mais buscar formas de conforto para o consumidor.

Segundo estudos da INDI (2001), na série perfis industriais, o tipo de colchão de maior aceitação no mercado é o colchão de espuma, seguido pelo ortopédico. Observa-se ainda uma tendência de alta no consumo do colchão de mola. Para a produção de colchão, ainda segundo o estudo, são necessários requisitos básicos, tais como: matérias-primas primárias (espuma, tecido, chapa de compensado), materiais secundários (etiquetas, linhas, grampos) e, ainda, máquinas e equipamentos específicos (cortadeira de espuma, bordadeira, mesas industriais).

Neste contexto, a produção de colchão é uma atividade considerada artesanal, apresentando características singulares durante seu processo produtivo. As empresas localizadas na cidade de Campina Grande-PB podem ser consideradas um arranjo produtivo, pois segundo o conceito são empresas localizadas em uma mesma área geográfica. Segundo estudo do IPEA (2007) a cidade de Campina Grande apresenta a maior quantidade de aglomerados produtivos do estado da Paraíba, dentre eles encontra-se o de colchões classificado como vetor avançado para a economia estadual.

Assim sendo, pode-se inferir que com a complexidade do ambiente de negócios, torna-se necessário o entendimento das características do setor a que se pertence. Para questões de análise, deve-se levar em consideração que existe uma diferença de ponderação entre as dimensões. Nesse sentido, verifica-se que há uma hierarquização, a qual por ordem de

importância as dimensões estão dispostas da seguinte forma: fatores sistêmicos, estruturais e empresariais, respectivamente. Este fato relaciona-se com o grau de influência que as variáveis encontradas no modelo de competitividade exercem sobre as organizações.

Seguindo esta linha de raciocínio, primeiramente faz-se necessário entender o quão influentes são os fatores sistêmicos na dinâmica organizacional. Para tanto, compreender os chamados fatores sistêmicos em relação a todos os aspectos envolvidos com este ponto torna-se necessário, ao passo que este é considerado o fator no qual a organização não detém controle. Esta compreensão pode ser facilitada com a avaliação das variáveis do modelo de competitividade sistêmica de Coutinho e Ferraz (1994), dispostas no quadro a seguir.

DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE – FATORES SISTÊMICOS				
Dimensão	Variáveis	Parâmetros	Avaliação	Percentual
Determinantes Estruturais	Características do Setor de Madeira e móveis	Se houver reconhecimento do setor pelos atores envolvidos na economia, maior a probabilidade de haver competitividade	Favorável	Favorável 100%
Determinantes Internacionais	Oscilação nas demandas de mercado	Quanto maior a estabilidade da demanda, maior a chance de se tornar competitivo	Desfavorável	Favorável 33,33% Desfavorável 66,67%
	Flexibilização das estruturas	Quanto mais flexíveis as estruturas, maior a chance de ser competitivo	Desfavorável	
	Formas de relacionamento entre as empresas	Quanto melhor for o relacionamento entre as empresas, melhor para a competitividade	Favorável	
Determinantes Político-institucionais	Inconstância de políticas de apoio e/ou falta de apoio governamental	Quanto menor a instabilidade das políticas, incentivos e apoio institucional, melhor para a competitividade	Desfavorável	Desfavorável 100%
Determinantes Macro-econômicos	Carga tributária e encargos sociais	Quanto menor a carga tributária e os encargos sociais, maior a competitividade	Desfavorável	Desfavorável 100%
Resultados		FAVORÁVEL 33,33%	DESAVORÁVEL 66,67%	

Quadro 2: Fatores Sistêmicos da Competitividade no APL de colchões

Fonte: Pesquisa Direta (2009)

Pode-se observar que os fatores sistêmicos, se apresentam desfavoráveis à competitividade do APL, fato esse que pode ser explicado pela falta de estabilidade no setor. Seguindo o parâmetro, **se houver reconhecimento do setor pelos atores envolvidos na economia, maior a probabilidade de haver competitividade**, neste caso, percebe-se que não há essa estruturação do setor e, portanto, este é um ponto negativo às empresas.

Em relação aos determinantes internacionais, aqueles externos as organizações, observa-se que **quanto maior a estabilidade da demanda, maior a chance de se tornar competitivo**, fato este não consumado no mercado de colchões, já que não se encontra uma constância no consumo coletivo, por esse produto ser um bem durável que não exige muita renovação. Em se tratando dos determinantes político-institucionais, os quais dão suporte para o desenvolvimento das empresas, verifica-se que **quanto menor a instabilidade das políticas, incentivos e apoio institucional, melhor para a competitividade**, todavia este é um fato não encontrado no APL, no que se refere principalmente a ausência de estímulo às instituições.

Uma das principais características deste APL são os aspectos favoráveis à localidade, que dizem respeito à qualidade de vida, a proximidade e dimensão dos *stakeholders*, além de outras variáveis estudadas. Quando se refere ao processo produtivo verifica-se que é alto o

nível de independência, já que as empresas em sua maioria conseguem realizar todas as etapas de desenvolvimento e produção do produto.

Outro ponto a ser considerado refere-se ao determinante macro-econômico, o qual pode ser avaliado da seguinte maneira: **quanto menor a carga tributária e os encargos sociais, maior a competitividade**. Apesar de ser um dos estímulos para a implantação das empresas na cidade, a carga tributária representa um dos maiores itens de custo para o desenvolvimento da atividade produtiva, sendo, portanto considerado um ponto desfavorável para a competitividade.

Apesar de produzirem produtos singulares, os participantes do APL conseguem atender as necessidades dos clientes, já que a margem de influência e participação no mercado é significativa. Em relação aos aspectos favoráveis a competitividade, verificou-se que o APL de colchões campinense, levando-se em consideração dois pontos principais, quais sejam: o porte de Campina Grande, pois há uma grande concentração de indústrias em uma mesma localidade geográfica, e a alta tecnologia utilizada na produção, que este é considerado um pólo econômico, uma vez que movimentam milhares de reais.

Outros fatores que foram analisados referem-se aos indicadores pertencentes ao fator estrutural, sendo este o segundo ponto do critério de hierarquização, anteriormente explicitado, o qual indica como estão as empresas do APL dentro da economia campinense. Podendo ser observados no quadro 3.

DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE – FATORES ESTRUTURAIS				
Dimensão	Variáveis	Parâmetros	Avaliação	Percentual
Caracterização do APL	Origem do APL	Quanto melhores os fatores para a criação de um arranjo, melhor para a competitividade	Favorável	Favorável 90% Desfavorável 10%
	Tempo de atuação	Quanto maior o tempo de atuação, mais estável o APL e, portanto, maior a favorabilidade.	Desfavorável	
	Origem do Capital	Quanto maior a quantidade de capital nacional, a competitividade de se torna mais favorável	Favorável	
	Origem do proprietário	Se o proprietário for da cidade, o fato se torna mais favorável à competitividade	Favorável	
	Funcionários próprios/terceirizados	Quanto maior a quantidade de funcionários próprios, melhor o desempenho da empresa, pela exatidão.	Favorável	
	Capacidade Produtiva	Quanto maior a capacidade produtiva da empresa, maior se tornará a produção e, por conseguinte, a competitividade.	Favorável	
	Linha de Produtos	Quanto maior a quantidade de produto, maior a competitividade.	Favorável	
	Processo produtivo	Quanto mais etapas da produção a empresa tiver domínio, mas chance de ser competitivo.	Favorável	
	Sistema de Produção	Quanto mais sistemas forem adotados pela empresa, maior a chance de competitividade	Favorável	
	Formas de produção	Se a forma de produção adotada facilitar as atividades da organização, maior a chance de competitividade	Favorável	

Configuração do APL	Desempenho e Capacitação	Quanto maior a participação da empresa na economia, bem como a capacitação dos empregados melhor à competitividade.	Favorável	Favorável 51,14% Desfavorável 42,86%
	Empresas correlatas e de apoio	Quanto maior a proximidade de empresas distribuidoras para o APL, maior a chance de ser competitivo	Desfavorável	
	Empresas de comercialização	Quanto maior a quantidade de empresas que vendam os seus produtos, maior a chance à competitividade	Desfavorável	
	Instituição de apoio	Quanto mais instituições envolvidas e agindo de forma ativa, mais competitivo.	Favorável	
	Terceirização	Quanto mais atividades a empresa obtiver controle, maior propensão à competitividade.	Favorável	
	Articulação na cadeia produtiva através da cooperação	Se houver cooperação entre as empresas, melhor para o desenvolvimento do APL	Favorável	
	Articulação na cadeia produtiva através do fluxo de informação	Quanto melhor o fluxo de informação entre as empresas do APL, maior a probabilidade de competitividade.	Desfavorável	
Regime de incentivo e regulação da concorrência	Localização	Quanto mais estratégico a localização melhor à competitividade.	Favorável	Favorável 62,50% Desfavorável 37,50%
	Financiamentos	Quanto maior a disponibilidade e efetiva utilização de linha de crédito, maior a possibilidade de ser competitivo.	Favorável	
	Informalidade	Quanto menor a quantidade de empresas informais maior a chance de ser competitivo.	Favorável	
	Mão de obra qualificada e de treinamento	Quanto maior a disponibilidade de mão de obra qualificada melhor à competitividade	Desfavorável	
	Incentivos das instituições de apoio, sindicatos e governo	Quanto maiores os incentivos, cursos preparatório e/ou qualquer outro investimento melhor à competitividade.	Favorável	
	Inexistência de mecanismos de cooperação entre as pequenas empresas	Se não existir cooperação entre as empresas, menor a possibilidade de competitividade.	Desfavorável	
	Falta de atualização tecnológica	Quanto maior a atualização melhor à competitividade.	Favorável	
	Políticas para reestruturação do setor	A existência de políticas aumenta a chance de ser competitivo.	Desfavorável	
Mercado	Área de influência	Quanto mais clientes o APL possuir fora do Estado, maior influência e participação ele terá e se tornando mais competitivo	Favorável	Favorável 50% Desfavorável 50%
	Concorrência interna	Quanto mais saudável for a concorrência mais propício a competitividade.	Favorável	
	Valorização do produto local	Quanto maior a quantidade de produtos vendidos localmente, melhor para a	Desfavorável	

		competitividade.		
	Acesso a mercados internacionais	Se a empresa realizar exportação, maior a divulgação dos produtos e a chance de se tornar competitivo.	Desfavorável	
Resultados		FAVORÁVEL 68,97%	DESFAVORÁVEL 31,03%	

Quadro 3: Fatores Estruturais da Competitividade no APL de colchões

Fonte: Pesquisa Direta (2009)

Os resultados apresentam que o APL de colchões na cidade de Campina Grande no que se refere aos fatores estruturais se encontra numa posição favorável a competitividade, já que na realização de uma visão holística por todo o ambiente estrutural da empresa, interna ou externamente, as empresas conseguem, seguindo suas estratégias, suprir as necessidades de mercado.

Na busca pela melhor justificativa para este fato, a primeira dimensão, que caracteriza o setor, demonstra que esses fatores influenciam diretamente à competitividade. Assim, das dez variáveis que a envolvem, apenas uma se demonstrou desfavorável à competitividade, qual seja: tempo de atuação no mercado. Para o entendimento do setor como um todo identifica-se que são empresas nacionais, instaladas na cidade de maneira deliberada com conhecimento das características locais. Todavia, **quanto maior o tempo de atuação, mais estável o APL e, portanto, maior a chance de ser competitivo**, mas como as empresas são consideradas novas, ou seja, fundadas a menos de dez anos, pode ser considerado um ponto desfavorável para a competitividade.

Em se tratando de aspectos produtivos, quando se utiliza como parâmetro para a variável linhas de produtos, **quanto maior a quantidade de produto, maior a competitividade**, a mesma foi considerada favorável, pois de acordo com as características do APL a produção é apenas de colchões, portanto satisfaz as necessidades do mercado com a fabricação deste produto. Quanto aos sistemas de produção entende-se que **quanto mais sistemas forem adotados pela empresa, maior a chance de competitividade**, então, como a produção de colchões é mais artesanal as produções manuais e mecânicas satisfazem as necessidades da produção

Outro ponto de destaque para esses fatores, é a perceptível cooperação que existe entre as empresas e seus *stakeholders*. Verifica-se que **se houver cooperação entre as empresas, melhor para o desenvolvimento do APL** e, pode-se dizer que há interação com os clientes, com os fornecedores, com instituições de apoio, e com as empresas do APL, porém não há um alto fluxo de informações dentro da cadeia produtiva, fato que merece reflexão para o entendimento de quais motivos corroboram para isso.

Em relação à dimensão regimes de incentivos e regulação da concorrência, percebe-se que **quanto mais estratégico a localização melhor à competitividade**, e que esse ponto é verificado no APL em questão. Em outro ponto, **quanto maiores os incentivos, cursos preparatório e/ou qualquer outro investimento melhor à competitividade**, sendo este ponto encontrado nas relações da empresa com as instituições de apoio. Com relação às políticas para reestruturação do setor, **a existência de políticas aumenta a chance de ser competitivo**, fato que não é identificado no aglomerado produtivo em estudo.

A dimensão que pode ser considerada a mais equilibrada é a que se refere ao mercado, na qual se percebe que as empresas campinenses influenciam no mercado regional, pois **quanto mais clientes o APL possuir fora do Estado, maior influência e participação ele terá e se tornando mais competitivo**, porém que os produtos não são valorizados localmente, levando em consideração que **quanto maior a quantidade de produtos**

vendidos localmente, melhor para a competitividade. Assim sendo, torna-se difícil o desenvolvimento de atividades que envolvam uma maior quantidade de atores.

Com relação à análise da competitividade pelos fatores empresariais, verifica-se a interação existente com os fatores anteriores, com um grau de dependência visível. Como se pode observar no quadro 4, as práticas organizacionais refletidas pelo ambiente influenciam diretamente na competitividade, uma vez que traz para dentro da empresa características comuns externas a empresa.

DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE – FATORES EMPRESARIAIS				
Dimensão	Variáveis	Parâmetros	Avaliação	Percentual
Gestão competitiva	Planejamento e gerenciamento	Quanto melhor o planejamento e gerenciamento mais favorável serão para a competitividade	Favorável	Favorável 50% Desfavorável 50%
	Controle financeiro	Quanto maior o controle financeiro maior a competitividade	Favorável	
	Estratégia mercadológica	Quanto melhor a estratégia de marketing, mais favorável será para a competitividade	Desfavorável	
	Práticas gerenciais cooperativas	Quanto maior a cooperação entre os atores melhor será para a competitividade	Desfavorável	
Inovação	Inovação na Gestão	Quanto melhor a forma de gestão maior a chance de competitividade	Desfavorável	Favorável 80% Desfavorável 20%
	Inovação no Processo	Quanto maior a quantidade de inovações, maior a probabilidade de haver competitividade	Favorável	
	Inovação no Produto		Favorável	
	Inovações tecnológicas		Favorável	
Fontes de informações para inovações	Quanto mais atualizadas e diversificadas forem às fontes de informações melhor será para a competitividade	Favorável		
Produção	Atualização do sistema de produção	Quanto mais atualizado estiver o sistema de produção mais favorável será para a competitividade	Favorável	Favorável 100%
	Desempenho produtivo	Quanto melhor desenvolvidas as atividades organizacionais, maior a chance de ser competitivo	Favorável	
	Métodos de produção	Quanto mais métodos de produção a empresa dispor, melhor à competitividade.	Favorável	
Recursos Humanos	Qualificação	Quanto mais qualificados os indivíduos, melhor a chance de se tornar competitivo.	Desfavorável	Favorável 50% Desfavorável 50%
	Capacitação e treinamento	Quanto melhor a capacitação e o treinamento dos colaboradores, maior a competitividade	Favorável	
	Flexibilidade	Quanto maior a flexibilidade de interação para a empresa melhor será para a competitividade	Desfavorável	
	Comprometimento e estímulo a produtividade	Quanto mais comprometidos os colaboradores melhor para a competitividade	Favorável	
Resultados		FAVORÁVEL 68,75%	DESFAVORÁVEL 31,25%	

Quadro 4: Fatores Empresariais da Competitividade no APL de colchões

Fonte: Pesquisa Direta (2009)

Dessa forma, os resultados indicaram que 68,75% dos fatores competitivos empresariais apresentam como favoráveis à competitividade, enquanto que 31,25% como desfavoráveis para o APL campinense de colchões. Isso pode ser explicado, devido à presença de conhecimentos em gestão competitiva empresarial. Percebe-se que **quanto maior o controle financeiro maior a competitividade**, este ponto sendo encontrado nas empresas, já que em relação às fontes de financiamento estas são conhecidas, todavia não utilizadas.

Por outro lado, não há realização de estratégia mercadológica, pois **quanto melhor a estratégia de marketing, mais favorável será para a competitividade**, bem como práticas gerenciais de cooperação, **quanto maior a cooperação entre os atores melhor será para a competitividade**, ou seja, as empresas não apresentam uma preocupação com alguns aspectos internos à organização, sendo estes considerados agravantes para a competitividade.

Observa-se, ainda, que há muito investimento em inovação por parte das empresas, seguindo a idéia de que **quanto maior a quantidade de inovações, maior a probabilidade de haver competitividade**. Assim, as mesmas estão sempre em busca de acompanhar a dinâmica do negócio a fim de conquistar ainda mais o mercado e obter clientes fieis. Além disso, é uma variável que pode ser explicada pelas características inerentes ao arranjo produtivo, como também pelo pouco tempo de atuação no mercado campinense.

Quanto à dimensão produção, pode-se verificar que há uma atualização dos meios de produção e que **quanto melhor desenvolvidas as atividades organizacionais, maior a chance de ser competitivo**, portanto, há um maior desempenho produtivo nas organizações. Em relação aos métodos de produção, **quanto mais métodos de produção a empresa dispôr, melhor à competitividade**, fato verificado nas empresas em estudo.

Em outro momento, é reconhecido que o bem mais valioso para a empresa são seus colaboradores, pois os mesmos respondem pelo funcionamento da organização como um todo, e que **quanto mais qualificados os indivíduos, melhor a chance de se tornar competitivo**. Por esse motivo, este deve ser um ativo motivado constantemente, a fim de que as metas planejadas pela organização sejam atingidas.

Porém, verifica-se que os colaboradores que formam o APL de colchões de Campina Grande, não são qualificados para as atividades que desenvolvem, principalmente na produção, bem como não há uma flexibilidade de interação entre as empresas, estes são os fatores que diretamente afetam a competitividade do APL. Por outro lado, os empregados estão sendo estimulados para o comprometimento e a produtividade, já que **quanto melhor a capacitação e o treinamento dos colaboradores, maior a competitividade**, pois há uma política de capacitação e treinamento para seus funcionários, a fim de sanar a desqualificação pelas quais chegam às empresas.

Com base nos resultados referentes aos fatores sistêmicos, estruturais e empresariais da competitividade do Arranjo Produtivo Local de colchões de Campina Grande foi possível caracterizá-lo com alto nível de competitividade, tendo em vista que a média encontrada em relação aos fatores competitivos foi de **57,02%** para os determinantes favoráveis e apenas **42,98%** desfavoráveis. Como podemos verificar no gráfico abaixo:

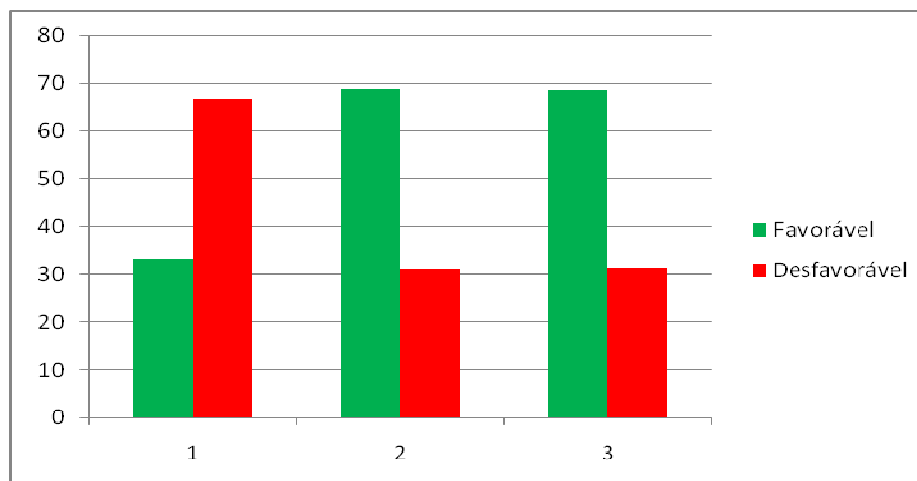


Gráfico 01: Performance da competitividade dos fatores sistêmicos, estruturais e empresariais
Fonte: Elaboração Própria (2009)

Todavia, partindo da premissa na qual os fatores da competitividade necessitam de uma hierarquização, foi possível verificar o descompasso entre as informações coletadas e a relação de dependência existente entre esses fatores. A partir da análise da competitividade, foi verificado que o APL de colchões de Campina Grande - PB atingiu um nível de amadurecimento, mas o mesmo não pode ser considerado competitivo, visto que os fatores sistêmicos se apresentam desfavoravelmente a competitividade. Por outro lado, observou-se que os entrevistados compreendem que as questões envolvidas na competitividade acabam facilitando o desenvolvimento de sua empresa diante de um mercado enérgico e competitivo no qual estão inseridos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das características organizacionais indica a crescente preocupação que empresas possuem de buscar um posicionamento estratégico e competitivo perante seus concorrentes, para contornar as possíveis imposições e exigências do ambiente inter-organizacional.

Para tanto, se faz necessário manter um bom relacionamento entre os atores envolvidos em uma mesma atividade produtiva, e localidade geográfica, caracterizando-se um arranjo produtivo local. Portanto, fazer parte de um APL, é uma das maneiras de ampliar as vantagens empresariais, ao mesmo tempo em que aumenta o fator competitivo do local.

A pesquisa verificou que o APL de Colchões localizado no município de Campina Grande se apresenta favorável a competitividade, porém não pode ser considerado competitivo, visto que ao se analisar os três fatores que a determinam, o resultado encontrado leva ao entendimento de que os sistêmicos, por apresentar uma maior importância, encontram-se desfavorável a competitividade.

Na realização da análise de cada fator competitivo, verificou-se aspectos peculiares de cada, visto que existem diferentes enfoques direcionados pela empresa. Em se tratando dos fatores sistêmicos, percebe-se que estes não sofrem nenhuma influência das empresas e, portanto, são os indicadores que merecem uma visão mais direcionada, no sentido de compreender quais informações estão sendo apresentadas pelo mercado.

Com relação aos fatores estruturais, variáveis as quais as empresas possuem algum controle, observa-se que os envolvidos no setor interagem de tal maneira, que conseguem

desenvolver habilidades favorecendo a competitividade do APL. Essas relações facilitam a configuração da atividade, bem como das cooperações existentes, na busca por um melhor desempenho.

Já em se tratando dos fatores empresariais, identifica-se o quão importante se apresenta essas variáveis para empresa, no sentido de que as mesmas detêm todo o poder de interferência no desenvolvimento das atividades organizacionais. Para tanto, cabe a cada uma buscar uma harmonia entre os indicadores que norteiam a organização. No APL em questão, as variáveis são favoráveis à competitividade, fato que demonstra nas empresas campinenses esta preocupação.

Nesta perspectiva, quanto maior o direcionamento das organizações na busca pelo equilíbrio destes três fatores este se torna um fato favorável para que haja competitividade no setor. Diante desses aspectos, conclui-se que a homogeneidade nas relações organizacionais nas empresas o APL de Colchões campinense favorece a competitividade do mesmo.

6. REFERÊNCIAS

BARBOSA, R. F. Análise da relação entre a sustentabilidade e a competitividade: um estudo exploratório no arranjo produtivo local de confecções em Guarabira – PB. 2009. 258 f. Dissertação (Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2009.

CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: Anais ENANPAD, 24. Florianópolis, 2000.

CAVALCANTI FILHO, P.F. ; MOUTINHO, L.M.G. Arranjo Produtivo de Micro e Pequenas Empresas de Confecções em Campina Grande. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – REDSIST. In: CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H. M. M. Relatório de Atividades da Expansão da RedeSist. IE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2004.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. São Paulo: Papyrus, 1994.

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

FIEP (Federação das Indústrias do Estado da Paraíba). Relação do Cadastro das empresas de fabricação de móveis e produtos de madeira. Cadastro Industrial, 2006.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE MINAS GERAIS (INDI). Série Perfis industriais – Colchões. Minas Gerais, 2001.

IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). Identificação, Mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil. São Paulo, 2007.

MARTINS, M. F. A influência dos índices de desenvolvimento sustentável na competitividade sistêmica: um estudo exploratório no arranjo produtivo local de confecções em Campina Grande-PB. 2008. 216 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

NOLETO, Marlova J. Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2000.

SANTOS, Antônio R. Dos. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SILVA, Christian Luiz da. Fatores determinantes da competitividade internacional da indústria de papel de imprimir e escrever sob a ótica da cadeia de valor. Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP. N° 14. 2004.