

Cluster calçadista, estratégias de localização e cooperação para competitividade – Estudo de caso na Região do Cariri - CE

Tatiana Pereira da Silva de Sousa

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Frederico Romel Maia Tavares

Universidade Regional do Cariri – URCA

Dyesla Leandro de Souza

Universidade Regional do Cariri – URCA

José Eduardo de Carvalho Lima

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

José de Figueiredo Belém

Centro Universitário Doutor Leão Sampaio - UNILEAO

RESUMO

Os Clusters industriais são aglomerados de empresas localizadas em uma área geográfica comum e que utilizam armas estratégicas como a cooperação para obtenção de competitividade (PORTER,1998). A indústria de calçados é tradicional em muitos países, como também no Brasil. O Cariri cearense é um polo de produção importante na fabricação nacional e um dos setores responsáveis pelo desenvolvimento local. Lacunas de pesquisa no estudo da cooperação e a localização de clusters são destacados na literatura (XINGPING ET AL.,2017 E VANZETTI, CORSANO E MONTAGNA; 2017), isso motivou a pesquisa. A nossa principal indagação é: Como a localização e cooperação no cluster têm contribuído na sua competitividade? Os objetivos do trabalho foram apontar as vantagens da localização das indústrias de calçados do cluster e mostrar a competitividade obtida pelas empresas. A metodologia adotada foi da pesquisa exploratória, qualitativa e de estudo de casos múltiplos. Foram selecionadas três empresas de diferentes portes situadas na Região, e abordados, por meio de um roteiro de entrevistas junto a três executivos das empresas questões sobre a localização e cooperação no cluster. Os resultados mostram a importância da localização das empresas, a necessidade de maior cooperação para obtenção de maiores índices de competitividade.

Palavras-chave: cluster, calçados, competitividade.

1 INTRODUÇÃO

A indústria de calçados é um importante vetor para o desenvolvimento da economia em diversos países de características diversas com importante grau de competitividade, além de ser uma indústria tradicional em diversos países como: a China (ZHANG; HUANG, 2012), Espanha (VERDU, GOMÉZ-GRAS; MARTINEZ-MATEO, 2012) Itália (AMIGHINI; RABELLOTTI, 2006) e no Brasil (PEREIRA; BORCHARDT; SELLITO, 2014).

Essa indústria tem como características a absorção de farta mão de obra, mobilidade de localização e formação de *Clusters* como estratégia competitiva. Apesar de registros recentes de amadurecimento de *clusters* calçadista, definição de funções, empreendedorismo e diminuição de uso de mão de obra com a capacitação local (POPESCU, 2018).

Clusters são redes de negócio entre instituições de apoio e concentrações de empresas do mesmo setor, em torno de uma mesma localização geográfica, que agrupadas, interagem e cooperam promovendo impacto econômico e social a partir de suas ações, sendo uma alternativa estratégica a busca por vantagens competitivas (PORTER, p.78, 1998).

Os *Clusters* industriais representam estratégia importante no desenvolvimento regional. A sua formação e consolidação não evita a competitividade, mas estabelece níveis de cooperação com ganhos para toda a cadeia, exemplo descrito por Oliveira, Cunha e Carvalho (2019) que estudaram a cooperação na indústria de calçados portuguesa.

Trabalhos recentes demonstram a relevância do estudo da cooperação entre empresas de um *cluster* como forma de contribuir com melhoria da produção de calçados e servir como elemento competitivo do *cluster* e um modelo de desenvolvimento econômico como citado por Xingping *et al.*, (2017) para países do continente africano. A pesquisa indicou à importância do incentivo a formação de aglomerados industriais para economia desses países em desenvolvimento.

Outro fator presente na literatura é a importância da localização dos *Clusters* principalmente na facilidade de fluxo de matérias primas, insumos, e produtos elementos fortemente destacados por Vanzetti, Corsano e Montagna (2017), na influência da localização para a cadeia de suprimentos (*SUPPLY CHAIN*), sendo as afirmações reforçadas por Koliouis *et al.*, (2017) que aponta essa estratégia como uma das mais importantes.

No cenário mundial, o Brasil é o terceiro produtor em volume de pares de calçados, atrás apenas de China e Índia (GUIDOLIN, COSTA E ROCHA, 2009) sendo 90% da produção mundial de calçados concentrada nesses países com características de economias em desenvolvimento. O Calçado Brasileiro apresenta força econômica em quase todos os estados brasileiros, com maior ênfase para os polos do Rio Grande do Sul, São Paulo, Ceará, Santa Catarina e Minas Gerais (ABICALÇADOS, 2019).

No Ano de 2017 foram produzidos 908,9 milhões de pares de calçados no Brasil, são cerca de 7 MIL indústrias na atividade, a maior parte de micro/pequeno e médio portes. A produção calçadista teve mais de R\$ 21 BILHÕES de faturamento no mesmo ano. E no Ano 2018 foram mais de 110 MILHÕES de pares exportados, tendo como principal comprador o EUA, seguido da Argentina (ABICALÇADOS, 2019).

Segundo Tavares (2017) o polo calçadista do Cariri-CE apresenta participação significativa na produção calçadista em termo de volume, respectivamente, nos *Clusters* do Vale dos Sinos (RS), Franca (SP) e Cariri (CE).

Um dos grandes desafios enfrentados pelo setor calçadista é a redução de seus custos de produção e evolução no processo de inovação e aumento da qualidade, garantindo assim, a maior competitividade das empresas no mercado. A questão de pesquisa desse trabalho é: Como a localização e a cooperação no *cluster* têm contribuído na sua competitividade?

Os objetivos do trabalho foram apontar as vantagens da localização das indústrias de calçados do *cluster*, apontar competitividade obtida pelas empresas conforme a perspectiva estratégica de Zaccarelli *et al.*, (2008).

2 REVISÃO DE LITERATURA

Apresentam-se nessa seção os principais conceitos sobre *clusters* industriais, o estado da arte presente na evolução de estudos sobre o tema a localização do *cluster* e a importância da cooperação entre os seus membros.

2.1 Cluster industrial

A palavra *cluster industrial* deve ser entendida como um conjunto formado por indústria do mesmo setor, entidades de apoio e fornecedores em uma localização geográfica comum. As forças do ambiente de negócio afetam individualmente as empresas que reunidas em *cluster*, passam a adquirir vantagens competitivas importantes em comparação àquelas que agem de forma isolada.

Para Porter: “*Clusters* são concentrações geográficas de companhias e instituições de um determinado setor que estão interconectadas. Os *clusters* compreendem uma matriz de indústrias que estabelecem medidas importantes para a competição” (PORTER, 1998, p.78).

Independentemente da dinâmica que determina a formação de um *cluster*, podemos destacar como uma forte característica, à aglomeração/concentração em uma mesma região (SEBRAE, 2002).

Constituídos, em geral, por pequenas empresas, mas também aberta às empresas de todos os portes. Os *clusters* propiciam, entre outros, o surgimento de oportunidades de trabalho para novas empresas e/ou trabalhadores conta-própria, o dinamismo da difusão de inovações para o setor e as sinergias associadas às economias de escala e escopo (PIEKARSKI; TORKOMIAN, 2005).

Cluster industrial pode ser entendido como um conjunto de organizações industriais localizadas em um mesmo território e que possuem a mesma atividade econômica, ou seja, mesmo setor de atuação. Dentro deste conjunto, as organizações envolvidas executam atividades de cooperação e simultaneamente tornam-se competitivas entre si.

Um dos pontos positivos da existência de um *cluster* industrial em determinado local se dá pela cooperação que as empresas componentes deste *cluster*, o que determina avanços tecnológicos, melhoria contínua dos processos, modernização constante e maiores investimentos em inovação, possibilitando assim, aumento da competitividade das empresas. A troca de informações, a cooperação e a transferência de conhecimento entre essas organizações são elementos primordiais para que o *cluster* formação da competitividade dessas empresas.

2.2 Cooperação entre empresas de um cluster

As vantagens auferidas pelas empresas pertencentes a um *cluster* alicerçam-se principalmente na concentração destas no mesmo espaço geográfico como no alcance do equilíbrio entre a cooperação e a competição entre as empresas integrantes (GASPAR *et al.*, 2015). A cooperação não interfere na competição, mas fortalece o conjunto de empresas pertencentes a um mesmo *cluster*, permitindo assim competitividade conjunta com empresas em outros mercados.

A cooperação entre as empresas pertencentes ao *cluster* trata-se de uma etapa de amadurecimento, na mudança cultural, visando à sobrevivência e a sua permanência no próprio *cluster* (FIGUEIRAS, 2002), isso se deve ao fato de muitas empresas ainda confundirem a questão da cooperação com a competição entre si.

Para Eliza (2014) a cooperação traz um conjunto de benefícios que propicia o desenvolvimento empresarial, proporcionando o compartilhamento de atividades e diversos fatores que facilitam a sobrevivência das empresas diante da dinâmica do mercado.

A cooperação foi um dos 11 parâmetros estudados por Zaccarelli et al. (2008), onde o autor descreve o impacto que o fundamento possui diante da competitividade de um *cluster*, conforme ilustrado no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Fundamento cooperação estudado por Zaccarelli et al. (2008)

FUNDAMENTO	IMPACTO NA COMPETITIVIDADE	
	CAUSA	EFEITO
COOPERAÇÃO entre empresas pertencentes ao <i>Cluster</i>	Diferencial competitivo por conta da transferência e desenvolvimento compartilhado de competências.	Aumento da capacidade competitiva de forma integrada do <i>cluster</i> , devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.

Fonte: Adaptado de Zaccarelli et al., (2008, p. 24)

“Como a organização do *cluster* se dá na forma de redes de relacionamento, para que o todo seja competitivo, faz-se necessária a cooperação entre as partes” (SZAFIR-GOLDSTEIN; TOLEDO, 2004). O *Cluster* ganha pontos positivos através do aumento do nível de cooperação entre as empresas (ZACCARELLI, 2000).

A cooperação se torna um leque importante no desenvolvimento de um *cluster* (KELLER, 2008). Porter (1991), atenta que as empresas que visarem seu próprio interesse podem causar tumulto com a cooperação e chegar a situações piores em termos de competitividade, já que aquelas que cooperam, podem atingir bons lucros e se manterem no mercado.

Segundo Alves (2008) as MPE's (Micro e Pequenas Empresas) são as que mais sofrem com o isolamento industrial e a falta de cooperação. São diversos problemas empresariais, que podem ser controlados ou neutralizados através de ações coletivas entre as empresas (ALVES, 2008). Entretanto Olave e Amato Neto (2001) apontam que a alta competitividade e o cenário de grandes mudanças na economia global fez com que as MPE's cooperassem entre si, inovando um conceito de relacionamento (OLAVE; AMATO NETO, 2001). Como exemplo mais recente, Xingping et al., (2017), cita pequenas e médias empresas calçadistas em *clusters* na África.

O crescimento da cooperação proporciona as empresas o aumento da capacidade de aprender, inovar e projetar novos produtos (LEITE, 2008). NIU (2010), ver o quanto o aprendizado coletivo, a relação de confiança, proporciona uma estabilidade para o *cluster* local e para seu desenvolvimento.

O estudo das ações cooperativas desenvolvidas pelas empresas pertencentes ao *cluster* vem tomando maiores proporções nos últimos tempos (FIGUEIRAS, 2002; KELLER, 2008; ELIZA, 2014; GELDES et al., 2015), por conta dos ganhos competitivos adquiridos através destas ações de cooperação, que influenciam no crescimento do *cluster* local. Alguns destes ganhos competitivos são destacados por Geldes, (2015), como: organização de evento promocional em parcerias, descontos com transportadoras, compras consorciadas e a ampliação da produtividade.

No estudo da cooperação foi possível identificar ações desenvolvidas por empresas pertencentes ao *cluster*, estuda por diferentes autores;

- Gaspar *et al.*, (2014), identificou no *cluster* moveleiro varejista a obtenção de confiança mútua e compartilhamento de conhecimento, através da ação de “Participação feiras e eventos”.
- Geldes *et al.*, (2015), percebeu quanto à aproximação das empresas pertencentes ao *Cluster* motivou a cooperação através do desenvolvimento de ações de marketing conjunto, “Marketing em cooperação”.
- No estudo realizado no *Cluster* industrial calçadista de Birigui - SP (FIGUEIRAS, 2002), o autor ver a ação de “Compartilhamento de técnicas e comercialização” desenvolvido através da participação de programas de qualidade total, proporcionando o crescimento do *cluster* e troca de informações para obtenção de conhecimentos. Na mesma rede de cooperação desenvolve ações de “Rede de compras e empréstimos de máquinas”.
- Keeble, (2001), identificou no *cluster* de serviço de Londres, ações de “Desenvolvimento de redes de negócios (*Networking*)”, para obter um ambiente inovador e crescimento no aprendizado coletivo.
- Ações de incentivos do governo foram identificadas no *cluster* estudado por Gerolamo, (2008), onde tais incentivos proporcionou o crescimento dos *clusters* alemães.
- Ações de “interação entre empresas e instituições”, foi estudada por Rinallo, (2007), onde o incentivo de associações nacionais do comércio serviu para o aumento do conhecimento e do crescimento do *cluster* local.

À medida que o *cluster* cresce a cooperação se fortalece. A forte cooperação torna as empresas mais competitivas, com maior capacidade produtiva, qualidade nos serviços e produtos, e não menos importante conta com a redução de custos (FIGUEIRAS, 2002).

2.3 Vantagens da localização

Na nova abordagem da competição, a localização passou a ser foco, já que afeta as vantagens competitivas por meio da produtividade. Trata-se do diferencial competitivo, sendo que “a prosperidade depende da produtividade com que os fatores são utilizados e aprimorados numa determinada localidade” (PORTER, 1999).

A atuação em certas regiões é vista pelas empresas como uma vantagem (MARION; SONAGLIO, 2007), na qual, a concentração geográfica é identificada como um pré-requisito para a existência do *Cluster* (GASPAR *et al.*, 2015).

São diversas as vantagens obtidas pelo fator localização. Como, por exemplo, a vocação natural para determinados empreendimento impulsionados pela cultura local (MARION; SONAGLIO, 2007), a proximidade de fornecedores e do mercado consumidor (MOREIRA, 2008), os incentivos governamentais para a implantação de negócios em determinadas regiões, seguidas de investimentos em infraestrutura e demais características que incentivam a criação de empresas e o desenvolvimento de vantagens competitivas, conforme, as descritas resumidamente no Quadro 2.

A atuação na região é vista como vantagem. Trata-se de um diferencial competitivo, que pode ser ocorrer pela vocação natural impulsionada pela cultura local, a proximidade de fornecedores e do mercado consumidor, os incentivos governamentais para a implantação de negócios em determinadas regiões, seguidas de investimentos em infraestrutura e demais

características que incentivam a criação de empresas e o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Quadro 2: Vantagens obtidas pela localização

CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS OBTIDAS	REFERÊNCIAS
Vocação e cultura local	A especialização da região a qual desenvolveu a cultura do negócio e que concentra quase todos os segmentos da cadeia produtiva, principalmente no que se refere aos serviços especializados e a mão- de-obra qualificada. A facilidade de obtenção de matéria-prima, por conta da predisposição natural da região. Destaca a vocação natural do Estado de Santa Catarina – Brasil na produção naval e a contribuição do <i>cluster</i> no desenvolvimento da sustentabilidade, transferência e inovação tecnológica como resultados obtidos. Disponibilidade e abundância da mão de obra local e a herança sócio cultural do Vale do Itajaí representou influência positiva no desenvolvimento do <i>cluster</i> têxtil da região.	Pascal Filho e Sonaglio (2007) Macedo, Cândido e Leite (2017) Silva (2014) Lins (2000)
Proximidade de mercado consumidor	Acesso ao mercado consumidor favorecendo a redução de custos de distribuição.	Moreira (2008)
Intervenções governamentais	Intervenções que contribuíram com a capacitação dos micros e pequenos empresários, a fim de facilitar a inserção destes na rede local. Efetividade das políticas governamentais desenvolvidas para o <i>cluster</i> de confecção no Estado de Minas Gerais no Brasil, apontaram para o desenvolvimento econômico de cidades incluídas no programa. Os incentivos por parte de governos locais nos Estados brasileiros para a instalação de indústrias de calçados, tem sido instrumento importante para o desenvolvimento dessas regiões.	Tisott, Schmidt e Waquil (2017) Oliveira, Calegário e Tavares (2010) Zingano e Oliveira (2014)
Proximidade de fornecedores	A proximidade de fornecedores facilitou o acesso às matérias-primas, no atendimento a demanda de produtos de alta e média qualidade. As redes de fornecedores são úteis ao <i>Cluster</i> e favoreceram o desenvolvimento de vantagens competitivas. A proximidade da matéria prima acarreta minimização dos custos das empresas pertencentes ao <i>Cluster</i>.	Roveda e vecchiato (2008) Alcácer e chung, (2009) Kadokawa (2013)
Localização comum	A velocidade com o compartilhamento de inovação. Estas que se espalham rapidamente, diminuindo a noção de diferenciação entre as empresas pertencentes ao <i>Cluster</i> local.	Aguiar, Pereira e Donaire (2014)

	Aguça a competitividade pela forte concorrência entre as empresas, atraindo o reconhecimento dos consumidores quanto à presença da rede naquela região.	Gaspar <i>et al.</i> , (2015)
--	---	-------------------------------

Fonte: Os Autores (2020)

A localização geográfica trata-se de um componente estratégico das empresas (SILVA; SILVA; MOTTA, 2012), onde as condições de alocação devem ser favorecidas por ações e características que diminuem os custos de produção, aumentam a produtividade, fortalecem o *Cluster* e aguçam a cooperação das redes (FRANCISCHINI; AZEVEDO, 2003; ARAÚJO, 2011).

Para Alcacer e Chung (2010) a localização se torna vantagem, quando os fatores de uma economia não conseguirem ser explorados de longe. É necessário incentivo para localizar e se fortalecer como setor econômico e desenvolver determinada localidade e seu entorno.

A localização em comum proporciona uma melhor relação entre os agentes participantes do *cluster* favorecendo transações e permitindo ganhos na produção. As mesmas forças que geram a competitividade são responsáveis por criar ações conjuntas para a eficiência coletiva, visto que o sucesso das empresas envolvidas no *cluster* influencia nos resultados individuais. O relacionamento entre as empresas e instituições pertencentes ao *cluster* têm colaboração para a construção social (SCHMITZ, 1997; KRUGMAN, 1998).

O *cluster* está propício a se desenvolver mais rápido em regiões que apresentam vocação e cultura associativa. De acordo com Marshall (1982), as localidades com trabalhadores especializados não terão dificuldades para obter operários e mão de obra para determinadas especializações.

As empresas estão a todo o momento focando em reduzir custos, no qual, a proximidade com o consumidor pode proporcioná-las tal vantagem. A logística de distribuição é um componente estratégico para as empresas, influenciada pela competitividade e a otimização da aproximação entre o consumidor e o mercado produtor (HEMSERVOLL; HALSE; ENGELSETH, 2014).

Ao identificar os elementos principais do *cluster*, tem-se como essencial a presença de ao menos, uma empresa grande ou empresas semelhantes. Do mesmo modo, sucede a presença de fornecedores sejam de produtos ou de serviços, pois trazem vantagens para a rede, pois alimentam o próprio *cluster* (NASCIMENTO; VIAGEM, 2007).

A vantagem competitiva acarreta a formação de novas empresas, o que permite o estímulo às instituições governamentais a participarem mais ativamente. Os incentivos praticados pelo governo têm como objetivo estimular as empresas a uma constante evolução na criação de novos produtos e processos e o aperfeiçoamento dos já existentes (LONGO et al, 2009).

No entanto, as empresas sofrem uma pressão imposta pela busca de resultados positivos, a rivalidade local é exigida pela produtividade. É necessário que sejam criadas condições para gerar um ambiente dinâmico que possam vir a considerar constantes melhorias em áreas críticas da economia local (LEITÃO, 2006).

3 MÉTODO DE PESQUISA

O trabalho utiliza uma abordagem metodológica qualitativa de caráter exploratória, sendo precedida por uma revisão da literatura sobre o tema (MIGUEL *et al.*, 2012).

A pesquisa tem caráter descritivo, onde o resultado não é o foco da abordagem, mas sim, o processo e o seu significado (GODOY, 1995). A condução da pesquisa foi realizada seguindo os critérios de Yin (1994), com estudo de casos múltiplos. Foram entrevistados três executivos das empresas pertencentes ao *cluster* de calçados do Cariri-CE. A amostra foi selecionada, seguindo o critério de acessibilidade. As empresas possuíam portes diferentes conforme a definição do SEBRAE. Foi realizada a triangulação dos dados conforme Martins; Mello e Turrioni (2014) com a observação direta nas empresas pesquisadas, aplicação dos roteiros de entrevistas junto aos seus executivos, transcrição dos discursos e sua análise para a definição dos elementos que respondam a questão de pesquisa, apresentada, seguindo os critérios estabelecidos por Eisenhardt (EISENHARDT, 1989).

4 RESULTADOS OBTIDOS

4.1. Perfil das empresas escolhidas

Para a escolha das empresas, adotou-se como critério, a acessibilidade a gestão destas. Pesquisas anteriores demonstram predominância de micro, pequenas e médias empresas, localizadas, principalmente no chamado triângulo CRAJUBAR, o qual é composto pelas cidades de Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha, correspondentes respectivamente aos seguintes percentuais de produção 19%, 69%, e 12% (SARAIVA E ARAÚJO, 2019). A pesquisa selecionou três casos múltiplos de empresas localizadas nessas três cidades, pela sua representatividade, para a realização das entrevistas com os executivos das mesmas, na obtenção dos dados. Buscou empresas de portes diferentes conforme classificação do SEBRAE (2013) conforme Quadro 3;

Quadro 3: Classificação das empresas SEBRAE

PORTE DA EMPRESA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Micro	Até 19
Pequena	De 20 à 99
Média	De 100 à 499
Grande	Acima de 500

Fonte: SEBRAE (2013)

Das três empresas escolhidas, duas estão localizadas no município de Juazeiro do Norte, município com maior percentual de empresas no *cluster*. A outra empresa está localizada no município de Crato-CE a escolha se deve a quantidade percentual de empresas localizadas nos dois municípios. Segue no Quadro 4, informações adicionais sobre as empresas escolhidas;

Quadro 4: Classificação da amostra da pesquisa

Empresas	A	B	C
Porte	Pequena	Pequena	Média

Tempo de existência (ano)	8	1,5	15
Sede	Juazeiro do Norte	Barbalha	Juazeiro do Norte

Fonte: Os Autores (2020)

4.2 Fases da aplicação do questionário

O instrumento de coleta de dados aplicado junto aos executivos das empresas foi um roteiro de entrevistas. O roteiro procurou contemplar as variáveis relativas à cooperação e a localização extraídas da revisão de literatura. As visitas *in loco* as empresas foram marcadas com antecedência, bem como as entrevistas com os seus executivos. Após essa etapa, foram realizadas as entrevistas as quais foram gravadas com o consentimento do entrevistado, de acordo com o protocolo de pesquisa apresentado aos mesmos. Após esse momento, foram realizadas as transcrições dos discursos e análise da descrição em comparação com as variáveis e dados existentes na literatura.

4.3 Resultados das entrevistas

Os resultados foram obtidos por meio da aplicação de questionário semiestruturado, a partir de 7 diferentes ações que evidenciavam a cooperação, e 5 diferentes características que contribuíram para a localização do *cluster* na Região do Cariri-CE.

Através do estudo da literatura sabe-se que diferentes características podem contribuir para o crescimento do *cluster*. Características como, vocação e cultura local, a proximidade de fornecedores e do mercado consumidor, intervenções governamentais e a localização comum, foram alvo do estudo. O Quadro 5 apresenta resultados obtidos da análise de discurso.

Quadro 5: Vantagens obtidas pela localização

CARACTERÍSTICAS	RESPOSTA DO ENTREVISTADO	RESUMO DO QUESITO IDENTIFICADO	EMPRESA
Vocação e cultura local	<i>Em relação ao clima empresarial, sim, por que todo mundo do setor de calçado se conhece, principalmente os empresários, isso facilita até na cultura do empréstimo de material... É bem favorável nesse sentido.</i>	Vantagem obtida pelo clima empresarial, facilitando a cooperação.	C
	<i>Um dos motivos para empresa está instalada na região é por conta da mão de obra...</i>	Mão de obra treinada disponível na região	B
Intervenções governamentais	<i>... O mais comum na região é a doação de terreno e isenção de impostos...</i>	Participação do governo para crescimento das empresas	A
Localização comum	<i>...tem toda uma cadeia logística, tanto de entrega para o nosso cliente, como o recebimento de matéria prima, então a região do</i>	Facilidade de negociação. Cadeia logística propícia.	C

	<i>cariri a gente sabe que é um dos maiores polos calçadistas do Brasil... tem toda uma acessória com transportadoras, com o pessoal que representa as empresas fornecedoras que estão tudo aqui sempre, então a cadeia logística é bem propícia para calçados na região.</i>		
Proximidade de fornecedores	<i>Os fornecedores da região sempre estão apostos, a gente pede hoje, nessa semana ainda mandam uma amostra...</i>	Agilidade no processo de aquisição de matéria prima	A

Fonte: Os Autores (2020)

A proximidade do mercado consumidor não está presente como uma vantagem para o polo do Cariri-CE, segundo apurado nos relatos obtidos. A empresa “C” ressalta, “Nossos clientes na verdade estão em todo o Brasil, o Ceará responde de 10% a 20%. Isso é comum na indústria de calçados de Juazeiro, a grande maioria vende para fora”.

A coleta de dados proporcionou ainda aprofundar na existência do fator cooperação no *Cluster*. Identificou-se, através do estudo da literatura, que as empresas vêm desenvolvendo diferentes ações dentro da rede de cooperação, como a participação em feiras e eventos, compartilhamento de técnicas de comercialização, marketing em cooperação, desenvolvimento de redes de negócios (*Networking*), busca conjunta por incentivos governamentais, ações de interação entre empresas e instituições, e rede de compras e empréstimos de máquinas e equipamentos.

A seguir, o Quadro 6 expõe as ações de cooperação identificadas na pesquisa.

Quadro 6: Ações de cooperações desenvolvidas pelas empresas do *Cluster*

AÇÕES DE COOPERAÇÃO	RESPOSTA DO ENTREVISTADO	RESUMO DO QUESITO IDENTIFICADO	EMPRESA
Participação em feiras e eventos	<i>Na feira a gente tem grande oportunidade de ver o que está de inovação de produto o que tem de novo no mercado, querendo ou não eles adquirem conhecimento, eles trazem mostruários de outras empresas que estão lá, eles fazem essa troca de ideia...</i>	Compartilhamento de conhecimento, atrás de feiras e eventos. Utilização de feiras para desenvolver uma nova linha de produto.	A
Rede de compras e empréstimos de máquinas	<i>Todo mundo do setor de calçado se conhece, principalmente os empresários, isso facilita até na cultura do empréstimo de material. Exemplo: eu não tenho PVC, a entrega atrasou, é muito comum o pessoal ligar para outras</i>	Empréstimo de matéria prima básica. Liberdade de comunicação entre os empresários.	C

	<i>fabricas e pedir emprestado. É bem favorável nesse sentido...</i>		
Ação de incentivo pelo governo	<i>... São incentivos juntos de instituições, o governo dar o incentivo de 80 a 70% do custo desses cursos. São incentivos bem importantes, para a empresa entrar nessa regularização, um desses é o curso de NR10, entre outros...</i>	Participação governamental para o treinamento das empresas, e incentivos à regularização das normas.	C
Ações de interação entre empresas e instituições	<i>A empresa tem a parceria por conta do SESI ter toda essa questão de segurança de trabalho, é uma parceria voltada para o treinamento. Geralmente eles procuram a empresa para ofertar os cursos...</i>	Instituições ligadas a ações governamentais voltadas para o treinamento, através de oferta de cursos e palestras.	A
Desenvolvimento de redes de negócios (Networking)	<i>... Mas o que acho que influenciou mesmo foi que as empresas tem uma relação saudável, não é muito de querer derrubar as empresas vizinhas. Pode ser na troca de informações, que não são muito sigilosas...</i>	Compartilhamento de conhecimento. Troca de informações	B

Fonte: Os Autores (2020)

Com os dados obtidos sobre localização, entendeu-se que esse fator é comum em diversos *clusters*, sendo reproduzido também no estudado como: características de vocação e cultura local, proximidade de fornecedores, incentivos a implantação por parte dos governos, e a localização comum. Esses fatores podem ser estudados em uma pesquisa futura e mais aprofundada que possa mostrar a sua relação com o crescimento e consolidação do *cluster*.

A proximidade do cliente não foi identificada como uma vantagem. Os clientes do polo calçadista do Cariri-CE estão concentrados na região Sul e Sudeste do país.

Os dados colhidos apontaram que empresas iniciaram um processo de troca informações, o que se mostrou ser positivo, apesar de ainda tímido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A existência de um *cluster* industrial calçadista no Cariri cearense contribui com a economia local e tem se consolidado ao longo dos últimos anos. Apesar das crises sofridas, as indústrias de calçados têm se mantido com índices de produção consideráveis em relação à produção nacional conforme a ABICALÇADOS (2019). A pesquisa foi estimulada pelo fato da estratégia de *cluster* ser defendida por diversos autores, como opção para obtenção de competitividade (PORTER, 1998; KRUGMAN, 1998; HUMPHREY, J. & SCHIMITZ, 2000; BENKO, 1999). O presente trabalho procurou mostrar os principais fatores que tornam a localização do *cluster* calçadista na Região do Cariri-CE uma importante decisão estratégica e que conjuntamente com a cooperação, contribui com a competitividade das empresas.

A cooperação e a localização são dois elementos estratégicos destacados por diversos autores os quais não eram estudados em separado dos demais, mostrando uma lacuna na

pesquisa a qual procuramos nos inserir e mostrar achados importantes para gestão dessas empresas.

A localização pode vir a ser um maior atrativo estratégico, com a ampliação do aeroporto e a construção e manutenção de rodovias podendo haver o atendimento a outros mercados não atendidos.

Fatores como, mão de obra treinada, proximidade de fornecedor, cultura local, apoio governamental, contribuíram para a localização do *cluster* na Região. A facilidade de interação entre as empresas, através do compartilhamento de informações, foi propício para o aumento da competitividade do *cluster* local recomendamos a aproximação com as Universidades e Centros Tecnológicos para desenvolvimento e transferência do conhecimento.

De um modo geral, pode-se verificar que a partir das entrevistas, resultados obtidos e dados adquiridos de fontes secundárias observadas, que as vantagens obtidas pelo *cluster* apontam os fatores localização e a adoção das ações de cooperação permitiu o desenvolvimento do *cluster* nos últimos cinco anos.

A pesquisa contribuiu academicamente no aprofundamento do grau de importância da localização para a competitividade do *cluster*. Como contribuição gerencial do *cluster*, apontamos como sugestão, medidas estratégicas para suas ações na obtenção de melhores resultados como maior aproximação e cooperação com as Universidades e Centros Tecnológicos da Região.

O trabalho encontrou dificuldades na aplicação dos questionários sendo sugerido em trabalhos futuros, aumento dos casos estudados e comparação desses resultados com outros *clusters* calçadistas.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS; Relatório Setorial indústria de calçados Brasil 2020. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2019.

AGUIAR, H. D. S.; PEREIRA, C. E. C.; DONAIRE, D. Polo varejista do bom retiro: *cluster* de negócios da moda. Simpoi-FGV, n. January, p. 1–16, 2014.

ALCÁCER, J.; CHUNG, W. Location strategies for agglomeration economies, Strategic Management Journal, v. 35, n. 12, p. 1749-1761, Dec 2014. ISSN 0143-2095. ALCÁCER, J.; CHUNG, W. No Title. 2009.

ALVES, C. A. O papel das relações na formação de redes de pequenas e médias empresas: um estudo de caso na indústria de mídia exterior. V Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 5.,2008. São Paulo. Anais...São Paulo,2008.

AMIGHINI, A; RABELLOTTI, R. How do Italian footwear industrial districts face globalization? European planning studies, v. 14, n.4, p. 485-502, 2006.

ARAÚJO, I. M DE. Os novos espaços produtivos: Relações sociais e vida econômica no Cariri cearense. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2011.p.200.

BENKO, B. Economia Espaço e globalização na aurora do século XXI. 2ª Ed. São Paulo: Hucitec.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n.4, pp. 532-550, 1989.

ELIZA, F. Redes de Cooperação de Micro e Pequenas Empresas: mecanismo de desenvolvimento local no Polo Industrial de Juruaia – MG. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC*, v. 1, n. 1, p. 54–60, 2014.

FIGUEIRAS, G. D. Cluster industrial: Organização e cooperação interempresas no pólo industrial calçadista de Birigüi - SÃO PAULO - BRASIL Gildézio Dias FIGUEIRAS. p. 63–76, 2002.

MARION, P. J. F.; SONAGLIO, C. M. A inovação tecnológica em Arranjos Produtivos Locais (APL): a importância da localização e das interações entre empresas e instituições. *Revista Econômica do Nordeste*, v. 38, p. 306–318, 2007.

FRANCISCHINI, A. S. N.; AZEVEDO, P.F. Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: análise de três casos. *Gestão & Produção*, Departamento de Engenharia de Produção, UFSC, v. 10, n. 03, p. 251-265, dez. 2003.

GASPAR, M. A. et al. Análise das vantagens competitivas de um cluster comercial varejista: Estudo de Caso da Rua Jurubatuba. Semead, 2014.

GASPAR, M. A. et al. Vantagens competitivas de um *cluster* comercial varejista: estudo de caso da rua Jurubatuba. *Sinergia*, v. 19, n. 1, p. 9–20, 2015.

GELDES, C. et al. How does proximity affect marketing cooperation? A study of agribusiness *clusters* in a Latin-American emerging economy. *Journal of Business Research*, v. 68, n. 2, p. 263–272, 2015.

GEROLAMO, M. C. *Clusters* e redes de cooperação de pequenas e médias empresas : observatório europeu , caso alemão e contribuições ao caso brasileiro. p. 351–365, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, 1995.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R. da; ROCHA, E. R. P. da. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. Informe Setorial, BNDES, março 2010. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3104.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2013.

HAMMERVOLL, T.; HALSE, L. L.; ENGELSETH, P. The role of clusters in global maritime value networks, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 44, n. 1-2, p. 98-112, 2014. ISSN 0960-0035.

HUMPHEY, J. & SCHIMITZ, H. (2000) Governance na upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. Institute of Developing Studies, University of Sussex, IDS Working Paper, 120.

KADOKAWA, K. A search for an industrial *cluster* in Japanese manufacturing sector: Evidence from a location survey. *GeoJournal*, v. 78, n. 1, p. 85–101, 2013.

KEEBLE, D.; NACHUM, L. Why Do Business Service. n. March, 2001.

KELLER, P. F. *Clusters*, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura. *Revista Economia & Gestão da PUC Minas*, v. 8, n. 16, p. 30–47, 2008.

KOLIOUSIS, I.G; et al., Strategy, policy, and the formulation of maritime *cluster* typologies; *MARINE POLICY*, v.86, p.31-38, 2017.

KRUGMAN P. “What's new about the new economic geography?” *Oxford Review of Economic Policy* , v. 14, n. 2, 1998.

LEITÃO, J.C.C. “Open Innovation Clusters: The Case of Cova da Beira Region”, Portugal. Paper, 2006.

LEITE, A. A. M. Cooperação e desenvolvimento : estudos do *cluster* calçadista do vale do Cariri. 2008.

LINS, N. Clusters Industriais , Competitividade e Desenvolvimento Regional : da Experiência à Necessidade de Promoção. p. 233–265, 2000.

LONGO, W. P.; KRAHE, P. R.; MARINHO, V. M. C. Incentivos governamentais não fiscais: estratégia para fomentar a inovação tecnológica. Disponível em <www.waldimir.longo.nom.br/artigos/101.doc>. Acesso em: 22/06/2020.

MACEDO, LUÍS O. B.; CÂNDIDO, G. A.; LEITE, F. N. DE SOUSA. Desenvolvimento sustentável e aglomerações industriais: uma análise dos arranjos produtivos locais de confecções e têxteis dos municípios de Rondonópolis e Primavera do Leste do estado de Mato Grosso Florianópolis *Revista Gestão e Sustentabilidade Ambiental* , 2017.

MARSHALL, A. *Princípios de economia*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 272p. (Serie os Economistas).

MARTINS, R.A., MELLO, C.H.P; TURRIONI, J.B. Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção. São Paulo: Atlas, 2014. 212 p.

MIGUEL, P. A. C.; LEE HO, L. Levantamento tipo survey. In: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick et al. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MOREIRA, D. A. Administração da Produção e Operações. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NASCIMENTO, L. L.; VIAGEM, F. B. *Cluster : Competir E Cooperar Informações Estratégicas*. p. 1624–1636, 2007.

NIU, K. H. Organizational trust and knowledge obtaining in industrial *clusters*. Journal of Knowledge Management, v. 14, n. 1, p. 141–155, 2010.

OLAVE, M. E. L.; AMATO, J. Neto. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade sobrevivência para pequenas e médias empresas. Gestão e Produção, São Paulo, v.8, n.3, p. 289-303, dez. 2001.

OLIVEIRA, P. G., CALEGARIO, C. L. L., TAVARES, B. Incentivos Governamentais e Desenvolvimento Industrial: Uma Análise no Setor de Confecções de Minas Gerais. In : ENCONTRO DA ANPAD, 2010, Vitória, ES.

OLIVEIRA, N.; CUNHA J. ; CARVALHO H.; (2019); Co-design and Mass Customization in the Portuguese footwear cluster: an exploratory study, 29th CIRP Design 2019 (CIRP Design 2019)

PEREIRA, G. M., SELLITTO, M. A., BORCHARDT, M. Alterações nos fatores de competição da indústria calçadista exportadora devido à entrada de competidores asiáticos, Revista Produção, v. 20, n. 2, p. 149-159, abr/jun, 2010.

PIEKARSKI, A. E. T.; TORKOMIAN, A. L. V. Identificação de *Clusters* Industriais: Uma análise de métodos quantitativos. Xi Simpep, p. 40–50, 2005.

POPESCU, C. Impact of cluster building in labor intensive industries on regional economy (western romania); Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 55, pp. 45-61, 2018.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction Michael E. Porter, The free press, New York, 1998.

PORTER, M. E. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais, 9a edição, Rio de Janeiro, 1999.

RINALLO, D.; GOLFETTO, F. Exploring the Knowledge Strategies of Temporary *Cluster* Organizers: A Longitudinal Study of the EU Fabric Industry Trade Shows (1986-2006).

Economic Geography, v. 87, n. 4, p. 453-476, Oct 2011. ISSN 0013-0095.

ROVEDA, C.; VECCHIATO, R. Foresight and innovation in the context of industrial *clusters*: The case of some Italian districts. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 75, n. 6, p. 817–833, 2008.

SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.18, n.2, p.164-200,1997.

SILVA, M. F. O. E.; SILVA, J. F.; MOTTA, L. F. J. A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização? *Revista de Administração Pública*, 2012.

SEBRAE-SP. Relatório de Pesquisa, São Paulo, 2002.

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.
Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 28 Jun, 2020.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C.; TOLEDO, G. Competição E Cooperação Em *Clusters* Industriais: Estágios E Políticas. *Semead*, p. 12, 2004.

SARAIVA, P. D.; ARAÚJO, M. C. A. A crise do polo calçadista do CRAJUBAR e o impacto gerado na sua economia. *Id on Line*, v. 13, n. 46, 2019.

TAVARES, F. R. M. MODELO ESTRATÉGICO PARA O *CLUSTER* CALÇADISTA: ANÁLISE NA REGIÃO DO CARIRI-CE. v. 12, n. 1, p. 145, 2017.

TISOTT, S. T.; SCHMIDT, V.; WAQUIL, P. D. Atividade florestal e o desenvolvimento socioeconômico em Três Lagoas e Região: uma análise baseada na abordagem de *cluster*. *Desenvolvimento em Questão*, v. 15, n. 38, p. 228–260, 2017.

VANZETTI, N.; CORSANO, N.; MONTAGNA, J.M. A comparison between individual factories and industrial *clusters* location in the forest supply chain, *Forest policy and economics*, v.83, p. 88-98, 2017.

VERDU, A. J., GÓMEZ-GRAS, J. M.; MARTÍNEZ-MATEO, J. Value creation through production offshore–inshore strategies in a footwear industry *cluster*: A coevolutionary perspective, *International Business Review*, n.21, p.342–356, 2012.

XINGPING, Z. K; et al.; Applicability and prospect of China's development zone model in Africa, *CHINESE GEOGRAPHICAL SCIENCE* , V. 27; Ed:6; P.860-874. 2017.

YIN, R.K. Case study research: design and methods. Sage: Thousand Oaks, 1994, 2.ed.

ZACCARELLI, S. B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. *Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas, 2008.p.228.

ZHANG; A, HUANG; G. Q. Impacts of business environment changes on global manufacturing outsourcing in China, Supply Chain Management, International Journal, v. 17, n. 2, p. 138 – 151, 2012.

ZINGANO, E; OLIVEIRA J. C. Caracterização do complexo calçadista brasileiro e as causas da queda de seu desempenho na última década, Artigo científico. 2014.